

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**

**TIAGO FAQUINETI DE ARAGÃO**

***FRAMEWORK* PARA AUDITORIA DE CONTRATOS PÚBLICOS EM  
SAÚDE NO MUNICÍPIO DE GOIOERÊ-PR**

**CAMPO MOURÃO**

**2023**

TIAGO FAQUINETI DE ARAGÃO

**FRAMEWORK PARA AUDITORIA DE CONTRATOS PÚBLICOS EM  
SAÚDE NO MUNICÍPIO DE GOIOERÊ-PR**

***Framework for audit of public contracts in health in the municipality of  
Goioerê-PR***

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Inovações Tecnológicas do Programa de Mestrado em Inovações Tecnológicas da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Orientador: Genilson Valotto Patuzzo.

**CAMPO MOURÃO**

**2023**



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



**Ministério da Educação**  
**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**  
**Campus Campo Mourão**



TIAGO FAQUINETI DE ARAGAO

**FRAMEWORK PARA AUDITORIA DE CONTRATOS PÚBLICOS EM SAÚDE NO MUNICÍPIO DE GOIOERÊ-PR**

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre Em Inovações Tecnológicas da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Inovações Tecnológicas.

Data de aprovação: 30 de Maio de 2023

Dr. Genilson Valotto Patuzzo, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dra. Flavia Aparecida Reitz Cardoso, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Marcos Junio Ferreira De Jesus, Doutorado - Universidade Estadual do Paraná (Unespar)

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 31/05/2023.

Dedico este trabalho primeiramente a  
Deus e aos meus pais Maria de Lourdes  
(em memória) e Edson.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus pelo dom da sabedoria, e por me proporcionar concluir este sonho tão almejado, mesmo diante das adversidades enfrentadas no período.

Aos meus pais, Maria de Lourdes Faquineti de Aragão (em memória) e Edson Alves de Aragão, pois sem eles não seria possível chegar até aqui, e conquistar tudo o que conquistei, e ao meu irmão Vinicius.

A Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campo Mourão, que foi minha casa durante a graduação e me proporcionou a oportunidade de retornar para cursar o mestrado. Estendo meus agradecimentos ao Programa de Pós-Graduação em Inovações Tecnológicas (PPGIT), pela oportunidade e a qualidade de ensino ofertada que me conduziu até a conclusão deste trabalho.

Ao professor Doutor Genilson Valotto Patuzzo, meu orientador que com sabedoria me auxiliou durante todo o curso, contribuindo para minha formação e conquista. Estendo ainda, aos professores do Programa de Pós-Graduação em Inovações Tecnológicas (PPGIT), que fizeram parte do meu processo formativo. Aos membros da banca, a professora Flávia Aparecida Reitz Cardoso e o professor Marcos Junio Ferreira agradeço as contribuições.

A Secretaria Municipal de Saúde de Goioerê, agradeço a Secretária Gabriela Martins e ao Secretário Interino, Iago da Rocha, pelo apoio durante o período na qual precisei me ausentar para me dedicar às atividades do curso. Agradeço a Ouvidora Municipal de Saúde, Elisangela Teodoro, que me auxiliou durante o levantamento das informações. Estendo aos demais servidores da secretaria.

Agradeço ainda a minha prima Maiara Faquineti e aos meus amigos Késia Julião, Karen Barros, Deise Geska, Márcio Julião, Isabela Celloni, Juliana Celloni, Fabiana Galvão, Paula Abrantes, Cassia Natieli, Patrícia Maria, Letícia Chiozini e Luciana Scudeler por me acompanhar nesta caminhada. Por fim, agradeço àqueles que contribuíram de forma direta e indireta para que este momento fosse possível<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Investigación adscrita a la Red Sistemas Inteligentes y Expertos Modelos Computacionales Iberoamericanos (SIEMCI), número de proyecto 522RT0130 en Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED).

“Sem fiscalização não existe eficiência na  
gestão pública”

Luciano Lutero Lopes

## RESUMO

A Administração Pública é composta por diversos órgãos, que tem em sua essência a prestação de serviços. Por conceito, entende-se serviço como uma atividade econômica que é prestada por uma pessoa ou entidade para outra pessoa ou entidade. A Administração Pública oferta diariamente serviços públicos, entre eles, em saúde, educação, esporte, assistência social, entre outros. Dentre estes serviços, tem-se o de saúde, caracterizado como essencial, sendo dever do poder público oferta-lo à população. No entanto, como a estrutura da administração é deficitária, faz-se necessário recorrer às contratações públicas, que são regidas pelas leis de compras e contratações públicas. Estas mesmas legislações regem a necessidade de fiscalização dos contratos administrativos celebrados entre a administração e as pessoas físicas e jurídicas. Como não há um modelo padronizado para a realização de auditoria nos contratos públicos de saúde, este trabalho busca propor um *framework* adotando um modelo baseado nas ouvidorias para a auditoria destes contratos, melhorando os processos internos e a existência de não conformidades nos serviços. O projeto foi desenvolvido por meio da coleta de dados das Ouvidorias da Secretaria Municipal de Saúde de Goioerê/PR, no período de julho de 2019 a abril de 2022. A estrutura do projeto foi desenvolvida com a análise da estrutura própria e contratualizada, dos fluxos de acesso aos serviços, a contabilização dos contratos, além da coleta dos dados das ouvidorias, a construção do roteiro avaliativo e por fim, a construção do *framework*. A estrutura que conta com profissionais contratualizados são as Unidades Básicas de Saúde, o Centro de Atenção Psicossocial, o Centro de Especialidades, a Clínica de Fisioterapia e a Secretaria de Saúde, sendo que os fluxos são variados a depender da necessidade de cada usuário. Ao todo a Secretaria de Saúde possui 28 contratos entre a administração e prestadores de serviços, abrangendo serviços médicos e profissionais na área de saúde, além de um laboratório de análises clínicas. Para a coleta de dados o setor de Ouvidoria foi consultado, onde foram validadas apenas àquelas reclamações e denúncias referentes aos serviços terceirizados. Com estes dados foi elaborado um roteiro avaliativo contendo áreas avaliativas e critérios avaliativos, sendo atribuídas a conformidade, não conformidade e não aplicação. O *framework* proposto abrangeu as versões usuário que faz o registro da reclamação, denúncia, elogio, dúvida ou sugestão e encaminha ao administrador, que por sua vez de acordo com a demanda, acolhe e realiza a auditoria. Após o prestador de serviço que possui uma versão proposta, acompanha o processo e atribui um retorno à auditoria realizada, na qual o administrador encaminha parecer do fiscal do contrato, retorna ao usuário um *feedback* e envia ao gestor de contratos, que acompanha e arquiva o processo. A auditoria regular é proposta para ocorrer semestralmente considerando a duração dos contratos administrativos, precavendo a ocorrência de não conformidades. Portanto, é possível concluir que este modelo é facilmente aplicável e adaptável à realidade dos municípios, norteando a auditoria dos serviços públicos de saúde, com o uso da tecnologia da informação e da inovação nos processos.

Palavras-chave: fiscalização; serviço público; gestão das contratações; tecnologia; serviços de saúde.

## ABSTRACT

The Public Administration is composed of several bodies, whose essence is the provision of services. By concept, service is understood as an economic activity that is provided by a person or entity to another person or entity. The Public Administration offers daily public services, including health, education, sports, and social assistance. Among these services, there is health, characterized as essential, being the duty of the public power to offer it to the population. However, as the administrative structure is deficient, it is necessary to resort to public contracts, which are public procurement and contracting laws. These same laws govern the need to inspect administrative contracts between the administration, individuals, and legal entities. As there is no standardized model for auditing public health contracts, this work seeks to propose a *framework* adopting a model based on the ombudsman for auditing these contracts, improving internal processes and the existence of non-conformities in services. The project was developed through the collection of data from the Ombudsman of the Municipal Health Department of Goioerê/PR, from July 2019 to April 2022. The structure of the project was developed with the analysis of the own and contracted structure, the flows of access to the services, and the accounting of the contracts, in addition to the collection of data from the ombudsman, the construction of the evaluation script and, finally, the construction of the *framework*. The structure that has contracted professionals are the Basic Health Units, the Psychosocial Care Center, the Specialty Center, the Physiotherapy Clinic, and the Health Department, and the flows vary depending on each user's needs. The Health Secretariat has 28 contracts between the administration and service providers, covering medical and professional services in the health area, in addition to a clinical analysis laboratory. For the collection of data, the Ombudsman sector was consulted, where only those complaints and complaints regarding outsourced services were validated. With these data, an evaluative script was elaborated containing evaluative areas, and evaluative criteria were elaborated, non-compliance and non-application. The proposed *framework* covered the user versions that register the complaint, compliment, question, or suggestion and forward it to the administrator, who, according to the demand, welcomes and performs the audit. After the service provider has a proposed version, it monitors the process and assigns a return to the audit performed, in which the administrator forwards the opinion of the contract supervisor, returns feedback to the user, and sends it to the contract manager, who monitors and files the process. The regular audit is proposed to take place every six months considering the duration of administrative contracts, preventing the occurrence of non-conformities. Therefore, it is possible to conclude that this model is easily applicable and adaptable to the reality of the municipalities, guiding the audit of public health services, with the use of information technology and innovation in the process.

Keywords: oversight; public service; hiring management; technology; health services.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Objetivo, problema e hipóteses.....	16
Figura 2 - Síntese da estrutura administrativa de um Município.....	21
Figura 3 - Ilustração da cadeia de suprimentos.....	31
Figura 4 - Exemplificação do processo de compra pública .....	32
Figura 5 - Processo de formação de um contrato .....	40
Figura 6 - Escopo dos métodos da pesquisa .....	48
Figura 7 - Esboço da estrutura do roteiro avaliativo .....	54
Figura 8 - Versão usuário do <i>framework</i> proposto .....	55
Figura 9 - Versões administrador, prestador de serviços de gestor .....	55
Figura 10 - Versão administrador proposta para o <i>framework</i> .....	56
Figura 11 - Versão prestador de serviços proposta para o <i>framework</i> .....	57
Figura 12 - Versão gestor de contratos proposta para o <i>framework</i> .....	58
Figura 13 - Versão administrador com o fluxo da auditoria proposto .....	59
Figura 14 - Síntese da estrutura de atendimento aos usuários SUS da Secretaria ..	61
Figura 15 - Municípios que compõem a microrregião de Goioerê-PR.....	63
Figura 16 - Fluxo de acesso aos serviços de saúde pública na atenção primária.....	68
Figura 17 - Fluxo de atendimento em saúde complementar .....	69
Figura 18 - Fluxo de atendimento em saúde complementar na estrutura própria e terceirizada.....	70
Figura 19 - Fluxo de atendimento em saúde complementar na estrutura própria e terceirizada com a complementação de serviços.....	71
Figura 20 - Logo do aplicativo originado do <i>framework</i> proposto.....	80
Figura 21 - Tela de acesso ao aplicativo baseado no <i>framework</i> proposto.....	81
Figura 22 - Tela de cadastro do aplicativo baseado no <i>framework</i> proposto .....	82
Figura 23 - Tela do aplicativo proposto pelo <i>framework</i> .....	83
Figura 24 - Tela o aplicativo proposto pelo <i>framework</i> de.....	83
Figura 25 - Tela do aplicativo proposto pelo <i>framework</i> para a.....	84
Figura 26 - Tela do aplicativo proposto pelo <i>framework</i> contendo .....	85
Figura 27 - Tela do aplicativo proposto pelo <i>framework</i> para.....	86
Figura 28 - Tela do aplicativo proposto pelo <i>framework</i> .....	87
Figura 29 - Tela do aplicativo proposto pelo <i>framework</i> para.....	88

Figura 30 - Tela do aplicativo proposto pelo <i>framework</i> para.....	89
Figura 31 - Tela do aplicativo proposto pelo <i>framework</i> para.....	90
Figura 32 - Tela do aplicativo propostos pelo <i>framework</i> da.....	91
Figura 33 - Tela do aplicativo proposta pelo <i>framework</i> da.....	92
Figura 34 - Tela do aplicativo proposto pelo <i>framework</i> do roteiro.....	93
Figura 35 - Tela do aplicativo proposta pelo <i>framework</i> da visualização .....	94
Figura 36 - Tela do aplicativo proposto pelo <i>framework</i> na seleção.....	95
Figura 37 - Tela do aplicativo proposto pelo <i>framework</i> .....	96
Figura 38 - Tela do aplicativo proposto pelo <i>framework</i> no.....	97
Figura 39 - Tela do aplicativo proposto pelo <i>framework</i> .....	98
Figura 40 - Tela do aplicativo proposta pelo <i>framework</i> .....	99
Figura 41 - Tela do aplicativo proposto pelo <i>framework</i> .....	100
Figura 42 - Tela do aplicativo proposta pelo <i>framework</i> da.....	101
Figura 43 - Tela do aplicativo proposta pelo <i>framework</i> .....	102

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo da legislação vigente de compras e contratações públicas no Brasil .....	33
Quadro 2 - Demonstrativo populacional dos municípios que compõem a microrregião de Goioerê-PR .....	63
Quadro 3 - Quadro resumo dos contratos gerenciados pela Secretaria Municipal de Saúde de Goioerê .....	67
Quadro 4 - Escopo do roteiro avaliativo .....	79

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANP	Agência Nacional do Petróleo
ANTT	Agência Nacional de Transportes Terrestres
ANS	Agência Nacional de Saúde Suplementar
CAPS	Centro de Atenção Psicossocial
CNES	Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde
CPF	Cadastro de Pessoa Física
LRPD	Laboratório Regional de Prótese Dentária
OMS	Organização Mundial de Saúde
PDF	Portable Document Format
UBS	Unidade Básica de Saúde

## LISTA DE ACRÔNIMOS

ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
CISCOMCAM	Consórcio Intermunicipal de Saúde dos Municípios da Região de Campo Mourão
SIGO	Sistema Integrado para Gestão de Ouvidorias
SUS	Sistema Único de Saúde

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1	Objetivo, problema e hipótese .....	16
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	18
2.1	Conceito, funções e estrutura da administração pública .....	18
2.2	O conceito e a caracterização dos serviços .....	21
2.2.2	Do conceito de saúde aos serviços de saúde pública .....	27
2.3	Compras e contratações no contexto organizacional .....	29
2.3.1	As compras e contratações na administração pública .....	32
2.3.1.1	As compras e contratações públicas.....	32
2.3.1.2	Inovação: conceito, relação com as compras e contratações públicas e a nova lei de licitações .....	37
2.4	Contratos: do conceito aos contratos públicos .....	39
2.4.1	Contratualização por resultados na gestão pública.....	42
2.4.2	A auditoria e os contratos públicos .....	44
<b>3</b>	<b>MATERIAL E MÉTODOS</b> .....	47
3.1	Delineamento da pesquisa .....	47
3.2	Metodologia .....	47
3.3	Coleta de dados.....	51
3.4	Estrutura do projeto .....	53
3.5	Escopo do roteiro para o desenvolvimento do <i>framework</i> .....	53
3.6	Escopo do <i>framework</i> .....	54
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	60
4.1	Análise da estrutura própria e contratualizada de atendimento em saúde .....	60
4.1.1	Estrutura própria de saúde pública .....	61
4.1.2	Estrutura contratualizada de saúde pública .....	64
4.1.3	Levantamento dos contratos administrados de prestação de serviços em saúde pelo Município .....	65
4.2	Fluxo de acesso aos serviços de saúde ofertados.....	68
4.3	Delimitação dos dados oriundos das ouvidorias .....	72
4.4	Implementação de cláusulas contratuais .....	73

<b>4.5</b>	<b>Elaboração do roteiro avaliativo</b> .....	75
<b>4.6</b>	<b>Elaboração do <i>framework</i></b> .....	80
4.6.1	Versão usuário do <i>framework</i> proposto .....	80
4.6.2	Versão administrador do <i>framework</i> proposto .....	90
4.6.3	Versão prestador de serviços e profissionais do <i>framework</i> proposto .....	100
4.6.4	Versão do gestor de contratos do <i>framework</i> proposto .....	102
4.6.5	Aplicação do <i>framework</i> .....	103
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	105
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	110

## 1 INTRODUÇÃO

Em todas as sociedades e culturas, a saúde é considerada um bem básico ao qual as pessoas têm direito, da mesma forma como outros bens individuais ou coletivos como a educação, a segurança, a justiça e a liberdade. Assim os serviços de saúde prestados à população são necessários muitos recursos e esforços por parte das pessoas que trabalham nesta área, mas também das instituições e órgãos para manter e conservar todo o sistema em funcionamento para promover o acesso ao sistema de saúde.

Dentre as instituições que trabalham para um bom funcionamento do sistema de saúde é a administração pública. Para entender a amplitude destes serviços públicos de saúde é relevante ampliar a compreensão, e discorrer sobre as características e a organização da gestão e administração pública em geral.

Inicialmente a organização das instituições políticas no Brasil é dividida em poderes, sendo estes o executivo, o legislativo e o judiciário, onde a forma de atuação destes tem como característica ser autônoma e complementar, estando presente nos três níveis de governo, ou seja, no âmbito federal, estadual e municipal.

O poder executivo no âmbito do município, objeto deste estudo possui uma estrutura organizacional variável de acordo com o porte e as necessidades locais. No geral, a Administração Pública Municipal é composta principalmente por secretarias, diretorias e chefias, estas atuam nas áreas de saúde, educação, assistência social, entre outras, na busca de desenvolver as efetivas ações e serviços públicos à população.

É importante frisar, que o poder executivo possui competências perante os demais poderes e que influenciam no cotidiano das pessoas. De acordo, com Costin (2010), os municípios possuem as suas leis orgânicas, e assim, o direito de escolher as suas políticas públicas, principalmente as voltadas para a educação, saúde e assistência social, conforme prevê a Constituição Federal.

No desenvolvimento de uma política pública, a Administração busca atender as necessidades da população, já que esta como gestora deve efetivar os direitos previstos na Constituição. Geralmente as políticas públicas são desenvolvidas para a população, sendo que a execução cabe aos departamentos e secretarias da Administração Pública, que em um sentido amplo tem como característica ser um



conjunto de serviços e entidades que buscam concretizar as funções administrativas (MATIAS-PEREIRA, 2018).

As funções administrativas citadas pelo autor, são os instrumentos de realização direta e imediata dos direitos fundamentais, onde a Administração Pública executa as leis para que os serviços sejam prestados (CHAVES; ALBUQUERQUE, 2019). Deste modo, a viabilização dos interesses da administração e da população, passa pela prestação de serviços, que muitas vezes devido a sua estrutura limitada não possui condições de desenvolvimento.

As formas mais usuais de provimento de serviços à população consistem num primeiro momento, na contratação de agentes públicos para a prestação de serviços dentro da estrutura da administração, ou seja, em funções públicas. Outra forma surge quando da contratação de empresas para a gestão e prestação de serviços dentro ou fora da estrutura da administração, celebrando contratos com vínculos pré-definidos.

As contratações acima descritas, podem ocorrer por meio de processos seletivos ou concursos públicos para a contratação de agentes públicos, ou por meio de licitações, onde a Administração Pública sinaliza ao mercado a sua necessidade, e por meio de um procedimento administrativo convoca, julga e realiza a contratação de empresas que prestarão os serviços à população.

Neste cenário, com o ingresso de organizações de direito privado na estrutura da administração, surge o compartilhamento das atribuições da Administração Pública na prestação dos serviços. Saliencia-se que é permitido a administração de modo mais grosseiro, terceirizar serviços, no entanto, é necessário seguir normas e ritos previstos na legislação de compras e contratação pública.

No Brasil, as contratações públicas ocorrem por meio de processos licitatórios, ou simplesmente, licitações. Atualmente está em vigor a Lei nº 8.666/1993, que rege as contratações públicas nas modalidades tomada de preços, concorrência, dispensa de licitação, inexigibilidade de licitação, concurso, entre outras. Além desta, a Lei nº 10.520/2022, regulamenta o uso do pregão como modalidade licitatória, tanto na forma presencial, quando na forma eletrônica. No entanto, neste momento, há uma transição destas leis para a chamada nova lei de licitações.

A Lei nº 14.133/2021, entrou em vigor em 01 de abril de 2023, e seu objetivo é modernizar o processo de compra e contratação pública, atendendo o anseio da

Administração Pública e dos fornecedores. Além disso, buscou normatizar e definir de forma mais clara os termos e processos que as antigas leis não atendiam de forma satisfatória, deixando lacunas nos processos e entendimentos sobre o processo.

Uma licitação visa selecionar a melhor proposta entre os proponentes, tornando a contratação vantajosa para a Administração Pública. Ainda busca assegurar a isonomia e a competição justa entre os licitantes, evitar o sobrepreço nas contratações, os preços inexequíveis e o superfaturamento, além de incentivar a inovação e o desenvolvimento sustentável.

Vincula-se ainda a licitação os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, interesse público, proibição administrativa, igualdade, planejamento, transparência, eficácia, segregação de funções, motivação, vinculação ao edital, julgamento objetivo, segurança jurídica, razoabilidade, competitividade, proporcionalidade, celeridade, economicidade e o desenvolvimento sustentável (BRASIL, 2021).

Por meio das licitações, a Administração Pública celebra contratos administrativos com entes privados, e de acordo com a legislação vigente um contrato administrativo deve ser fiscalizado pela administração, visando garantir que o objeto contratado está sendo executado, sendo condizente com as especificações e também ocorra o cumprimento das cláusulas do edital.

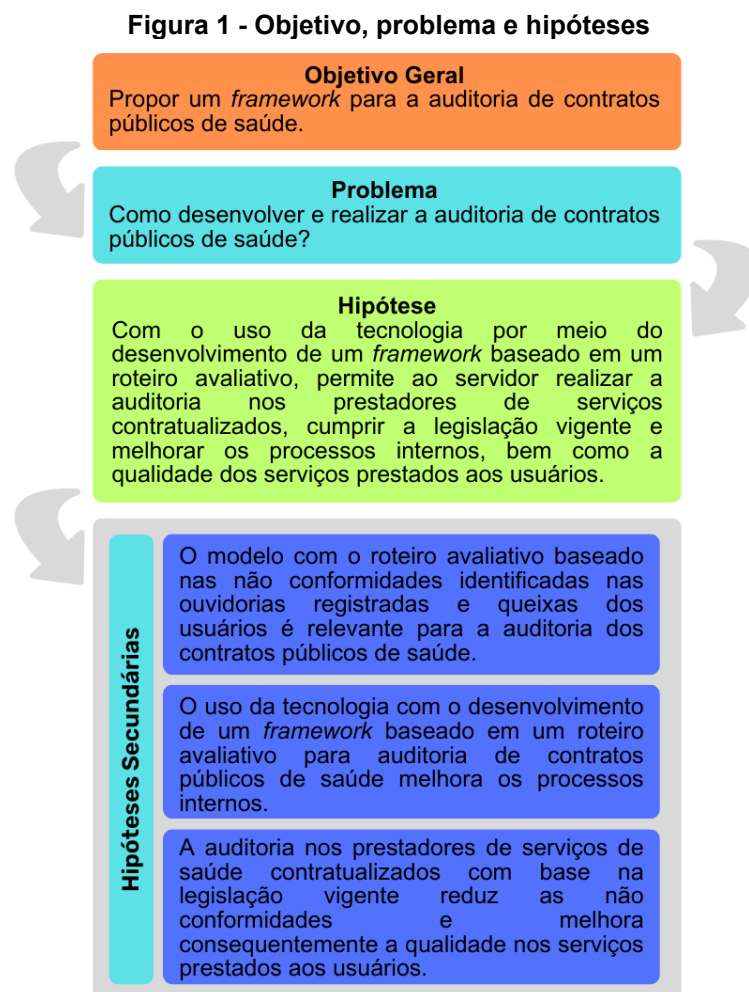
Diante da disponibilidade de serviços contratualizados pela Administração Pública Municipal, principalmente àqueles relacionados à saúde pública, que possuem grande relevância e impacta diretamente no usuário, a problemática da pesquisa, parte do princípio de que a qualidade dos serviços públicos muitas das vezes é questionada e constantemente é alvo de queixas e reclamações por parte dos usuários. Este cenário se dá principalmente pelo fato de que a prestação de serviços públicos em saúde, por meio do Sistema Único de Saúde (SUS), muitas vezes são realizadas em condições insatisfatórias e com baixa qualidade.

Pontua-se que parte dos serviços públicos são executados pela própria administração, no entanto, os serviços contratualizados correspondem a uma parte considerável dos serviços públicos de saúde. Neste contexto, a Administração Pública na condição de contratante, tem papel fundamental no que diz respeito ao cumprimento da legislação vigente para a auditoria dos contratos administrativos firmados.

A legislação de contratações públicas rege que os contratos sejam auditados pela Administração Pública, no entanto, não há parâmetros para que seja desenvolvido um roteiro avaliativo que venha atender as necessidades da administração e dos usuários. Porém, a efetividade da auditoria depende da forma na qual a mesma é realizada, sendo que um roteiro bem elaborado tende a ter um resultado mais efetivo.

### 1.1 Objetivo, Problema e Hipótese

A Figura 1, traz o objetivo, o problema e as hipóteses definidas neste trabalho.



Fonte: Autoria própria (2023).

Este trabalho está dividido em tópicos, sendo o primeiro composto pela fundamentação teórica, com uma abordagem aos conceitos e atribuições do tema compras, serviços e contratos na Administração Pública. O segundo tópico engloba os materiais e métodos adotados para a construção da pesquisa, passando pela conceituação até a estruturação da mesma.

No terceiro tópico se tem os resultados e discussões, onde explana-se as análises estruturais realizadas, bem como os levantamentos e fluxos, prosseguindo com a elaboração do roteiro avaliativo e do *framework*, sendo finalizado com a aplicação deste conforme a proposta desenvolvida. O último capítulo constitui na conclusão do estudo, sendo o fechamento do mesmo, com análises e proposições futuras.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para o desenvolvimento deste trabalho traz e discorre-se sobre o conceito de Administração Pública e os vieses a ela relacionadas, pois, se trata do tema central da pesquisa. Portanto, este tópico traz uma explanação do conceito, das funções e estrutura da administração pública, além de uma breve citação sobre o conceito de administração.

### **2.1 Conceito, funções e estrutura da administração pública**

Em termos gerais, observa-se uma diversidade de abordagens sobre a definição de Administração Pública, principalmente pela complexidade que há de se definir de forma única e universalmente aceita. No entanto, cabe uma abordagem ao conceito de administração, que compõe o termo do objeto de estudo.

Por administração tem-se, o ato de administrar e gerir negócios, e como ciência é composta por fundamentos organizados, sistematizados e adquiridos, por meio da observação, experimentação, identificação, pesquisa e explicação de fenômenos e fatos organizacionais (MASIERO, 2012; MAÑAS, 2018). Das atividades inerentes à administração, há o planejamento, a organização, a liderança e o controle dos recursos (humanos, financeiros e materiais), onde todos devem estar sincronizados para atingir os objetivos organizacionais (JONES; GEORGE, 2011).

A administração é desenvolvida no âmbito das organizações privadas e públicas, e envolve saberes multidisciplinares, como a estatística, o direito, a matemática, as artes e as humanidades, que em conjunto são aplicadas nas rotinas organizacionais visando a obtenção de resultados satisfatórios. Nas organizações públicas, a administração é tida como um processo estruturado de planejamento, organização, orientação, avaliação e aprimoramento das atividades, direcionadas a atender as necessidades da sociedade, com vistas a atender o bem comum (OLIVEIRA, 2014).

Costin (2010), diz que a Administração Pública é representada por um conjunto de órgãos, funcionários e procedimentos que envolvem os três poderes integrantes do Estado, que realizam as funções e papéis que a sociedade lhe atribuiu em um determinado momento. Moura (2012) corrobora citando, que é um

conjunto de aparelhos (entidades, órgãos e agentes), na qual permite o Estado a colocar em prática as ações políticas propostas pelo governo. Há também conceitos mais objetivos, que relaciona diretamente com as atividades administrativas do Estado (SILVA, 2017).

Estruturalmente a Administração Pública é formada pela administração direta e indireta. A administração direta é composta pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios. Já a indireta corresponde às autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista, os órgãos públicos, que são as subdivisões da administração direta e por fim, as entidades paraestatais, como os serviços sociais autônomos, organizações sociais, organizações da sociedade civil de interesse coletivo (AIACHE, 2022).

A constituição da Administração Pública, é formada por diversos órgãos vinculados a um poder central, sendo estes poderes, o executivo, o legislativo e o judiciário. O poder executivo no Brasil é formado pelo cargo de presidente da República, que tem a função de chefe de Estado. No âmbito dos entes federados, há o governador, por fim, nos municípios, o prefeito ocupa o cargo de chefe do executivo. Ao poder executivo cabe a direção da administração pública nos níveis federal, estadual e municipal, e a proposição de políticas públicas (COSTIN, 2010).

O poder legislativo é composto pelos deputados federais e senadores a nível federal. Nos Estados, o poder é representado pelos deputados estaduais, e nos municípios pelos vereadores, que tem como atribuições a elaboração de leis. Já o poder judiciário tem como composição o Supremo Tribunal Federal, o Conselho Nacional de Justiça, os supremos Tribunais de Justiça, Trabalho, Eleitoral e Militar, além dos tribunais regionais e juízes (COSTIN, 2010).

Dentro do contexto e interesse desta pesquisa, o poder executivo municipal é o principal foco. O poder executivo é formado por órgãos, que variam de acordo com o porte e estrutura administrativa de cada local, exemplificando, um Estado possui uma estrutura administrativa diferente do Governo Federal, que também se diferencia de um Município.

Denota-se que a estrutura administrativa varia de acordo com as necessidades da Administração Pública em atender aos usuários, e buscam abranger de forma mais ampla todos os setores, principalmente aqueles com maior relevância social. A estrutura administrativa busca principalmente atuar na execução de ações voltadas

ao interesse dos usuários, fazendo assim, com que seus direitos sejam garantidos e suas necessidades atendidas.

A divisão das funções administrativas em órgãos dentro da Administração Pública, emana o conceito de desconcentração, onde a administração direta divide-se para cumprir as funções a ela designada (MARIA SOBRINHO, 2020). Assim, a administração atua de forma direta e subdividida, designando a empresas públicas a realização das ações e serviços.

Existem estruturas em comum em todos os níveis de poderes da Administração Pública, que funcionam de forma hierarquizada, como as secretarias, dentre elas destacam-se a assistência social, saúde, educação e esporte e lazer. Estes órgãos são estruturados de forma a atender as principais demandas da população, sejam elas previstas constitucionalmente, ou para atender as políticas públicas locais.

De maneira geral, os órgãos podem ser considerados como células, que atuam e realizam os objetivos da Administração Pública (MARIA SOBRINHO, 2020). A Figura 2, ilustra genericamente a estrutura administrativa da Administração Pública, no âmbito de um Município.

Esta figura, traz os principais setores que envolvem a estrutura administrativa de um Município. Em síntese, o chefe do executivo, aqui representado pelo prefeito, tem sob sua gestão, diversos órgãos, que são representados pelas secretarias (Administração, Agricultura, Saúde, Educação, Assistência Social e Esporte), que realizam as ações e prestam serviços à população.

**Figura 2 - Síntese da estrutura administrativa de um Município**



Fonte: Autoria própria (2023).

Ainda, o próprio órgão, pode atuar de forma subdivida, pois a complexidade de sua atuação necessita que haja setores específicos, e estes setores são comumente chamados de departamentos que são dirigidos por diretorias e chefias. De modo geral, a Secretaria de Administração possui sob sua tutela os departamentos de Finanças, Recursos Humanos, Compras e Planejamento. Esta subdivisão pode ocorrer nos demais órgãos, dependendo da estrutura e porte do Município. Por fim, cabe a estes órgãos e departamentos a gestão e a realização das ações e serviços para a população.

## 2.2 O conceito e a caracterização dos serviços

No campo econômico, tem-se três setores que são classificados como atividades econômicas, sendo o primário, o secundário e o terciário. O primeiro setor tem como característica a exploração agropecuária e as atividades extrativistas, o segundo tem relação com as atividades de transformação e industriais, e por fim, o terciário, caracteriza-se pelas atividades comerciais e de serviços.

Diante do exposto, restringe-se o campo de trabalho para o setor terciário, com foco nos serviços, onde os serviços em geral, tem como característica ser uma



atividade cotidiana, amplamente presente na vida das pessoas e nas organizações onde estas os usufruem rotineiramente (LIMA; PEREIRA, 2020).

Mesmo que predominante, não se tem uma definição clara e única sobre serviço. A literatura traz que em termos simples, os serviços são caracterizados como atos, processos e atuações, ofertados ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014). Pode-se dizer assim, que o serviço é uma atividade, que tem sua existência por meio de processos, onde uma das partes está atuando em favor da outra parte.

A complexidade dos serviços atribui ao conceito algumas características, onde estas contribuem para a sua compreensão e distinção quando comparado a outro setor econômico. No contexto geral, os serviços apresentam características como perecibilidade, inseparabilidade, intangibilidade e heterogeneidade.

Caracterizando os serviços tem-se a perecibilidade, ou seja, não possuem durabilidade, ainda há a inseparabilidade da produção com o consumo, pois um serviço é consumido no momento da produção, sendo assim, não são estocáveis para o consumo posterior (CORRÊA; GIANESI, 2019; LEÃO *et al.*, 2020).

A intangibilidade e heterogeneidade também são características dos serviços. Como intangível não há a existência física de um serviço, a heterogeneidade é característica inerente da customização, ou seja, a personalização do serviço, onde para cada cliente os serviços são adaptados as necessidades individuais, não sendo padronizado para todos (CORRÊA; CAON, 2012; CORRÊA; GIANESI, 2019; LEÃO *et al.*, 2020).

Quando se cita serviço, se tem a associação do conceito com um bem ou produto, no entanto, um serviço tem como característica, ser um trabalho em processo, não o resultado da ação do trabalho, sendo este mais comum para bens e produtos (SILVA; MEIRELLES, 2006). Logo, um serviço consiste no processo, no trabalho envolvido em uma ação, já um bem, ou produto, é o resultado de um processo.

A literatura ainda traz, que há uma dificuldade na separação de serviços e produtos, principalmente devido a estreita relação entre ambos, já que é possível haver vínculos nos mais diversos graus, por exemplo, como produtos, os serviços são ofertas intangíveis valorizadas pelos clientes, e remontam às empresas de serviços, que não possuem atuação no sentido literal (PATUZZO, 2011; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Outra relação é tida quando os bens são consumidos a partir da disponibilidade conjunta com algum serviço, ou seja, o serviço é ofertado ao cliente como suporte ao produto (PATUZZO, 2011; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014). A oferta de um serviço em conjunto com um produto, mesmo que não sendo a atividade principal influencia na avaliação do cliente, já que não é possível em muitos casos dissociar um do outro.

É perceptível também a confusão e desacordo quando se discute sobre os serviços e as suas ramificações econômicas, e este cenário influencia diretamente na construção de sua definição (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014). A própria literatura traz diversos entendimentos sobre o conceito de serviço, não havendo assim um consenso, devido a sua complexidade e diversidade de significados, fazendo assim, com que ao longo do tempo a definição fosse sendo modificada sutilmente (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014; LIMA; PEREIRA, 2020).

As mudanças no conceito estão relacionadas aos estudos que vem sendo desenvolvidos com o passar dos anos, e estes se dão principalmente pela importância que os serviços tem para a economia. Além disso, os estudos no que dizem respeito as características, classificações, projeção e gerenciamento de serviços são necessários, pois buscam constantemente atender as necessidades e as expectativas dos consumidores (MELLO *et al.*, 2010).

Como já mencionado, em um serviço é necessária a interação entre duas pessoas, que neste caso são os consumidores, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas. A forma de interação entre cliente e prestador em um serviço não precisa ser direta no processo, ou seja, o cliente não precisa estar fisicamente (CORRÊA; GIANESI, 2019).

Na construção de um serviço a interação entre prestador e consumidor é crucial para que o processo seja eficiente e o resultado seja satisfatório. O contato como a literatura nos traz não precisa ser físico, no entanto, considera-se crucial que o mesmo ocorra, e mais, este contato precisa ser efetivo e claro.

Durante o contato, existe a interação, sendo necessário haver um volume e riqueza de informações trocadas entre prestador e cliente, garantindo a customização do serviço (CORRÊA; CAON, 2012; CORRÊA; GIANESI, 2019). Nesta troca de informações o fluxo é relevante, principalmente no sentido cliente ao prestador, e o prestador deve saber ouvir, interpretar e reagir adequadamente a interpretação da informação repassada (CORRÊA; GIANESI, 2019).

Os serviços podem ainda estar presentes dentro de uma organização, e tem por característica as atividades de apoio, quando um departamento ou divisão funcional às executa para outro departamento ou divisão (CORRÊA; GIANESI, 2019). Frisa-se assim que os serviços estão amplamente presentes em nosso cotidiano, seja ele sendo executado por meio de contratação externa, ou internamente em uma organização, seja ela privada ou pública.

### 2.2.1 Panorama dos serviços públicos

Historicamente os seres humanos se reuniram, e organizaram-se, propiciando a criação de instrumentos para satisfação das suas necessidades básicas, até chegar à criação do Estado, que veio a se incumbir de suprir os serviços essenciais, visando beneficiar a coletividade (BECKER, 2015).

Neste sentido, emerge o serviço público, que tem no Poder Público o responsável pela sua execução, e a Constituição Federal de 1988, corrobora, trazendo em seu art. 175:

Art. 175. Incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos (BRASIL, 1988).

É possível notar que o serviço público de acordo com a Constituição Federal são as atividades exercidas estritamente pelo Estado, excluindo o setor privado, que somente pode realizar quando o Estado conceder ou permitir, sempre respeitando a legislação. A própria Constituição também apresenta que os serviços públicos de saúde e educação, são livres à iniciativa privada (NAKAMURA, 2019).

Conceitualmente, os serviços públicos são aqueles tidos como essenciais, e que visam garantir a melhor condição possível de vida a população (BECKER, 2015). Conforme a Lei nº 13.460/2017, o serviço público é uma atividade administrativa ou de prestação direta ou indireta de bens e serviços à população, sendo esta exercida pela Administração Pública, por meio de um órgão ou entidade (BRASIL, 2017).

Em resumo, pode-se dizer que a operacionalização dos serviços públicos é realizada pelos servidores pertencentes aos órgãos vinculados a Administração

Pública, que executam atividades e ações visando atender as necessidades e garantir os direitos da população.

Geralmente, o conceito de serviço público não é definitivo e amplamente aceito, porém, a sua essência está na servidão, ou seja, no ato de servir ao público, ou as pessoas. Além do mais, diante de várias transformações, o conceito foi mudando, sempre buscando estar mais adequado ao momento histórico vivenciado, além das transformações ocorridas pelas privatizações e quebra dos monopólios estatais (CAETANO, 2013; BECKER, 2015).

Diariamente são percebidos diversos serviços públicos, onde pode ser exemplificado, pela coleta de resíduos sólidos e recicláveis, a limpeza urbana, a iluminação pública, incluem-se também, os atendimentos em saúde, educação, esporte, cultura e assistência social, onde cada um cumpre com o seu papel na vida da população, seja a nível local, regional ou nacional.

Na prestação do serviço público o objetivo é prover os direitos sociais a população, que se traduz em saúde, transporte, lazer, segurança, assistência entre outros, conforme rege a Constituição Federal. Para tanto, é preciso que a Administração Pública se organize, elabore, implemente e execute políticas públicas.

As políticas públicas podem ser caracterizadas como a forma na qual o governo entra em ação, podendo também ser a mudança de rumo ou curso nas ações já implementadas, com a tradução dos propósitos e plataformas eleitorais mudando cenários e produzindo resultados (AGUM; RISCADO; MENEZES, 2015). Salienta-se que a realização das políticas públicas ocorre por meio dos serviços públicos, já que estes são a forma na qual a Administração Pública coloca em prática as ações previstas em suas políticas.

Acrescenta-se ainda que a prestação de serviços públicos ocorre de acordo com a realidade de cada local, assim, os serviços públicos seguem os aspectos culturais regionalizados. Além disso, eles possuem como características não serem estáticos, ou seja, estarem em constante modificação e aperfeiçoamento. Assim, os serviços públicos não são fixos, podendo ser alterados de acordo com as necessidades da coletividade, sendo definidos pela política pública, com o amparo da legislação (NAKAMURA, 2019).

Quanto as responsabilidades sobre os serviços públicos, é importante citar que o Estado não deve ser essencialmente, o que realiza as atividades, ou seja, o responsável pela prestação direta de alguns serviços, mais sim, àquele que planeja,

disciplina e avalia estas atividades, viabilizando sempre o atendimento dos interesses da sociedade (OLIVEIRA, 2014; BECKER, 2015).

Com o Estado não sendo o responsável pela prestação direta de serviços, entram neste cenário as empresas públicas, autarquias, fundações públicas, sociedades de economia mista e fundações estatais de direito privado. Por meio das concessões, os serviços são prestados à população pela iniciativa privada, nas quais o Poder Público, contratualizou a realização seguindo o ordenamento jurídico e legal. Estas concessões são realizadas para atender as demandas que o Estado não possui condições de atender, devido as suas especificidades, bem como pela estrutura disponível.

Com a concessão dos serviços públicos, o Estado mesmo não sendo o responsável direto pela sua execução, é responsável pela sua regulação, assim, as agências reguladoras, tem o papel de regular, organizar e fiscalizar os serviços realizados pelas concessionárias, visando garantir aos usuários que os serviços sejam prestados com qualidade (OLIVEIRA, 2014).

Como exemplo de agências reguladoras tem-se a Agência Nacional do Petróleo (ANP), Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), Agência Nacional dos Transportes Terrestres (ANTT), Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), entre outras.

Constitucionalmente cada esfera (federal, estadual e municipal) possui competências específicas para a sua atuação, e quanto aos serviços públicos, principalmente àqueles relacionados ao interesse social, o art. 30, traz que cabe ao município a organização, prestação direta ou sob regime de concessão ou permissão, na qual incluem o transporte coletivo, que é considerado essencial (BRASIL, 1988).

Torna-se relevante dizer que a disponibilidade de serviços públicos é indispensável para que alguns direitos fundamentais sejam exercidos pela população, tais como o direito à vida, ao lazer, a moradia, a saúde, a educação, entre outros, e estes só podem ser usufruídos por meio do acesso à alguns serviços essenciais prestados e desenvolvidos pelo Estado (BECKER, 2015).

### 2.2.2 Do conceito de saúde aos serviços de saúde pública

No contexto dos serviços públicos dois setores têm importância e relevância para a população, e impactam diariamente a rotina dos usuários, sendo eles a educação e saúde. Com previsão constitucional, cabe ao Estado garantir o direito a saúde e educação nos diversos níveis de atenção para a população.

Contudo, o enfoque deste trabalho está relacionado aos serviços de saúde. O serviço de saúde é ofertado tanto pela iniciativa privada, quanto pelo Poder Público. De acordo com a Constituição Federal, em seu art. 196:

Art. 196. A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação (BRASIL, 1988).

É importante destacar que o conceito de saúde, assim, como a maioria dos conceitos não possui uma definição precisa, clara e amplamente aceita. Scliar (2007) cita que ele reflete a conjuntura social, econômica, política e cultural, não tendo assim o mesmo significado para todos.

A Organização Mundial da Saúde (OMS), define o termo, como um estado completo de bem-estar físico, mental e social, não atrelando apenas a ausência de doenças. Ainda, ampliando o conceito, ele vai além do acesso aos serviços, dependendo de condicionantes e determinantes como, a educação, a habitação, o trabalho, a renda, o transporte, a alimentação, o lazer e o meio ambiente, devendo estes serem assegurados pelo Estado (FIGUEIREDO *et al.*, 2009).

O conceito de saúde está relacionado a diversas áreas, conferindo o status de multidisciplinar. Na construção e abordagem do tema, está presente as ciências humanas, biológicas, exatas e sociais aplicadas, estas áreas contribuem para que os estudos e práticas dos profissionais relacionados à saúde tenham avanço (NASCIMENTO, 2018).

Alinhado ao conceito, o serviço de saúde é composto por equipes profissionais multidisciplinares, que atuam de forma conjunta nas ações de prevenção, reabilitação e promoção da saúde. As ações preventivas são aquelas nas quais se trabalha a educação em saúde, com atividades voltadas a

conscientização da população sobre as principais doenças que afetam as pessoas, de modo, a prevenir o acometimento, e o agravamento.

As ações de reabilitação em saúde são representadas pelas atividades profissionais que buscam recuperar a condição de saúde das pessoas, utilizando-se das práticas multidisciplinares em conjunto ou de forma isolada, de acordo com a necessidade do usuário. Por fim, a promoção a saúde, é caracterizada por políticas e programas de saúde, contemplando ações individuais ou coletivas, visando a redução da exposição das pessoas a condições que podem causar doenças.

Emerge assim a saúde pública, que trabalha com a prevenção, reabilitação e promoção da saúde. As ações de saúde pública são aquelas que visam o controle de doenças epidêmicas, seja por meio da imunização, ou ações de vigilância sanitária e epidemiológica, além da rede de serviços assistenciais, que são definidos conforme as necessidades da população local e as dimensões territoriais (IANNI, 2020).

O art. 198 da Constituição Federal cita sobre as ações e serviços públicos de saúde, e a sua integração.

Art. 198. As ações e serviços públicos de saúde integram uma rede regionalizada e hierarquizada e constituem um sistema único, organizado de acordo com as seguintes diretrizes:

- I - descentralização, com direção única em cada esfera de governo;
- II - atendimento integral, com prioridade para as atividades preventivas, sem prejuízo dos serviços assistenciais;
- III - participação da comunidade (BRASIL, 1988).

A própria Constituição Federal trouxe as propostas para a criação do Sistema Único de Saúde (SUS), que foi regulamentado pela Lei nº 8080/1990. Com o objetivo de promover a equidade no atendimento em saúde a população, além da oferta de serviços com qualidade e que atendam as necessidades, independente do poder aquisitivo, promovendo ações de promoção a saúde, com enfoque na prevenção e informação (CORDOBA, 2013).

No âmbito da prestação dos serviços em saúde pública, o município oferta a atenção primária, que corresponde aos atendimentos realizados nas Unidades Básicas de Saúde (UBS). As Unidades Básicas de Saúde ofertam serviços médicos, odontológicos, de enfermagem, psicologia, nutrição, bem como, medicação, vacina, curativo, aferição de sinais vitais, e é composta por uma equipe multidisciplinar que atua de forma conjunta atendendo as necessidades da população.

Alguns municípios ofertam os serviços de atenção especializada, com a oferta de exames e consultas em especialidades médicas. Estes serviços são ofertados de forma complementar à atenção primária, contribuindo para o atendimento completo ao usuário.

Há também a oferta de serviços de média e alta complexidade, os serviços de média e alta complexidade compreendem àqueles que lidam com estrutura de atendimento de urgência e emergência, internamento, terapia intensiva, entre outros. Estes serviços são ofertados por unidades hospitalares, de pronto atendimento e ambulatórios especializados.

A oferta dos serviços de saúde é estruturada de acordo com a demanda de cada local, bem como, a estrutura física e de recursos humanos, sendo assim, determinados municípios ofertam todos os níveis de complexidade dentro da área da saúde. No entanto, todos ofertam a atenção primária, já que esta tem grande relevância.

Na prestação dos serviços de saúde a população, os municípios atuam por meio de cooperação entre o Estado e a União, além disso, cabe ao poder público a aplicação de um percentual mínimo das receitas nos serviços de saúde. Vale também salientar, que o poder público pode executar por meio de terceiros os serviços de saúde, devendo o mesmo regulamentar, fiscalizar e controlar.

### **2.3 Compras e contratações no contexto organizacional**

A literatura conceitua organização de diferentes formas, partindo do princípio que é caracterizada por um grupo de pessoas unidas, de forma estruturada para realizar um objetivo, que pode ser o comércio, a industrialização, a prestação de serviços, entre outros (DIAS, 2019). Garcia (2016) cita que quando um grupo de pessoas se reúnem na busca de alcançar um objetivo que individualmente não seria possível, é uma forma de se constituir e definir uma organização.

Também pode ser definida como um conjunto de atividades que coordenam racional e logicamente o esforço feito pelo coletivo, com a divisão de tarefas e o combate ao desperdício (LLATAS, 2018).

Uma organização pode ser classificada como formal ou informal, dependendo da forma na qual é constituída. A organização informal, é aquela



formada por pessoas, podendo ser amigos ou não, que atuam informalmente, apresentando um objetivo comum, porém, de forma menos organizada e definida.

A organização formal, é aquela constituída por pessoas, e que atuam no mercado formalmente, ou seja, são organizadas, possuem seus processos internos bem definidos e são formalizadas legalmente. Existe ainda uma estrutura organizacional, com níveis hierárquicos, cargos de controle, a concentração do comando e a tomada de decisão é realizada por colaboradores preparados que supervisionam e avaliam as tarefas (LLATAS, 2018).

Algo que é comum entre ambas é o objetivo organizacional. Toda organização tem uma razão de ser, seja ela pública ou privada. A razão de ser de uma organização diz ao mercado o que ela busca, o motivo de sua existência, em resumo, o seu objetivo. Vale dizer que uma organização para cumprir o seu objetivo organizacional necessita de compras e contratações, sendo estes processos importantes.

Um processo de compra e contratação inicia-se com o reconhecimento de um problema ou de uma necessidade, e conclui-se com o pós-compra, onde analisa-se se o bem ou serviço atendeu a necessidade (ALVES, 2019). Historicamente as compras são organizadas para atender a demanda de bens e serviços, não tendo tanta preocupação com a questão estratégica (MITSUTANI *et al.*, 2014).

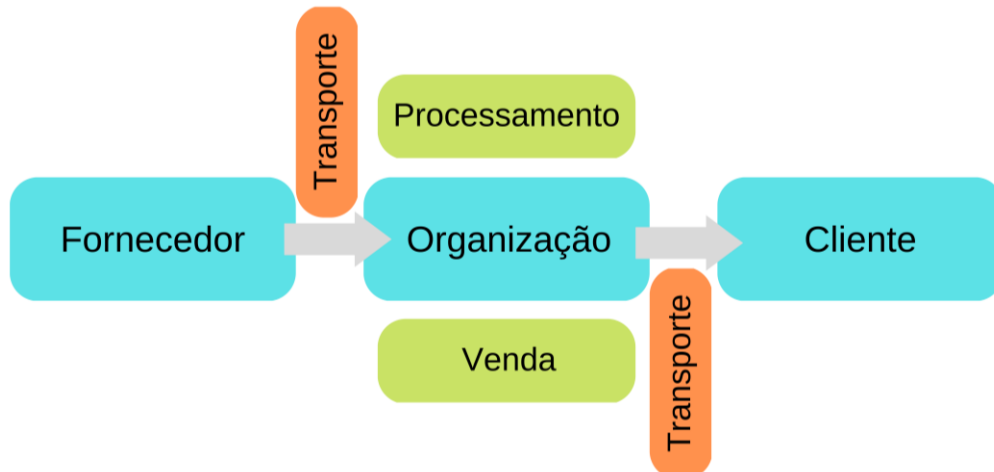
No entanto, com o passar dos anos, a compra organizacional vem mudando radicalmente os processos com a introdução da tecnologia, e a cadeia de relacionamentos, deixando de ser restrita às questões burocráticas, se tornando mais ágil e automatizada (CAMPOS, 2015; ROCHA, 2018). Com isso, a área ganhou importância, vindo a participar das decisões estratégicas empresariais (DIAS; COSTA, 2012).

O setor de compras é importante para uma organização, em menor ou maior grau considerando a sua natureza e o grau de dependência de terceiros, além de englobar um volume considerável de recursos (DIAS; COSTA, 2012; CAMPOS, 2015). Como objetivo, a função de compras é garantir qualidade, quantidade, prazo de entrega e preço (CAMPOS, 2015).

As compras e contratações no âmbito das organizações estão elencadas na cadeia de suprimentos, que tem como objetivo atender as necessidades da organização cumprindo o seu objetivo organizacional. Na cadeia de suprimentos os fornecedores dão o início ao processo, com o fornecimento de bens, insumos ou

serviços a organização, que atende a necessidade do cliente, conforme exemplifica a Figura 3.

**Figura 3 - Ilustração da cadeia de suprimentos**



**Fonte: Autoria própria (2023).**

Ainda, a gestão de suprimentos engloba as atividades que envolvem a gestão do transporte e controle de estoques, onde ocorre a colaboração entre empresas buscando estimular um posicionamento estratégico organizacional e a melhoria da eficiência operacional (BALLOU, 2007; PIRES; SILVEIRA, 2016).

Outro ponto da cadeia de suprimentos está relacionado com a integração entre os departamentos de compras, planejamento, controle de produção, engenharia, marketing, finanças e produção, com fluxos de informações ágeis entre os envolvidos, proporcionando a empresa uma flexibilidade na resposta as demandas de mercado e clientes, gerando novos negócios (PAOLESCI, 2014).

Nas compras e contratações organizacionais atender a demanda do cliente no tempo certo é primordial para manter-se competitivo no mercado, com isso, gerir toda a cadeia de fornecimento é fundamental. As organizações que industrializam, comercializam produtos e prestam serviços, necessitam de uma rápida resposta dos fornecedores, para que o processo de disponibilização ao mercado seja ágil.

Neste contexto, o setor de compras passa a ter um papel fundamental e estratégico para a organização, deixando de lado a burocracia que engessa as atividades, passando a trabalhar com tecnologia da informação e comunicação, bem como estratégias de gestão e qualidade.

### 2.3.1 As compras e contratações na administração pública

Assim como a organização privada, para que a Administração Pública realize determinados serviços é necessário que ela recorra ao mercado, pois, além da contratação do serviço, outros que são prestados por meio de estrutura própria necessita de insumos e equipamentos para a sua execução. A forma na qual se procede o ato de recorrer ao mercado, é o processo licitatório, ou seja, a compra ou contratação pública. O resumo do processo de compra pública está disposto na Figura 4.

**Figura 4 - Exemplificação do processo de compra pública**



Fonte: Autoria própria (2023).

#### 2.3.1.1 As compras e contratações públicas

Comumente o setor privado realiza compras, e no setor público não é diferente, pois a Administração Pública como prestadora de serviços públicos precisa realizar compras e contratações para concretizar estes serviços.

Por meio das compras públicas, o poder público garante o seu funcionamento, adquire insumos administrativos, realiza a aquisição de gêneros alimentícios para a merenda escolar, de medicamentos para ofertar aos usuários, além de realizar obras, e outros serviços relevantes para a população.

Há diferenças entre a compra e contratação na organização pública e na privada. O ato de comprar e contratar na Administração Pública possui regramento próprio, definido por legislação específica, o que difere das organizações privadas que possuem maior liberdade para a definição de fornecedores, especificação dos itens, entre outros fatores que tornam a compra pública mais burocrática que a privada.

Na Administração Pública, o processo de compra e contratação é denominado licitação, e a Constituição Federal em seu art. 37, inciso XXI, traz a forma na qual as compras públicas devem ser regidas.

XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações (BRASIL, 1988).

A licitação tem importância não somente para a transparência dos atos públicos, é um procedimento que auxilia a administração na definição dos bens e serviços a serem adquiridos e contratados, pois, é possível estabelecer os requisitos, e escolher com base na oferta o melhor, pelo valor mais justo (FERNANDES; SILVA, 2019).

Devido as suas particularidades, e os princípios regidos pela Constituição, bem como as demais legislações vigentes de boas práticas e transparência, as compras públicas necessitam seguir uma sequência de etapas, que culminam na efetivação da compra de um bem ou insumo, ou a contratação de um serviço.

No Brasil, há um ordenamento jurídico que rege as compras públicas, sendo composto pela Lei nº 8.666/1993, a Lei nº 10.520/2002 e mais recentemente a Lei nº 14.133/2021. Inclui-se também como um ordenamento que disciplina as compras e contratações os acórdãos dos Tribunais de Contas, que são consultas de órgãos públicos ao tribunal, que vem a se tornar um balizador para a tomada de decisão do gestor.

O Quadro 1, traz o resumo da legislação de compras e contratações públicas no Brasil.

**Quadro 1 - Resumo da legislação vigente de compras e contratações públicas no Brasil**

<b>Lei</b>	<b>Modalidades</b>	<b>Características da Modalidade</b>	<b>Aplicação</b>
<b>Lei nº 8.666/93</b>	Concorrência	Presencial	Obras. Serviços de engenharia. Compras. Serviços. Alienação de bens.
	Dispensa de licitação	Presencial	Compras (até R 17 mil). Serviços (até 17 mil).

			Obras (até R\$ 33 mil).
	Inexigibilidade de licitação	Presencial	Compras. Serviços. Credenciamento.
	Tomada de preços	Presencial	Obras. Serviços de engenharia. Compras. Serviços.
	Leilão	Presencial	Venda de bens. Alienação de imóveis.
	Convite	Presencial	Obras. Serviços de engenharia. Compras. Serviços
	Concurso	Presencial	Trabalho técnico. Científico. Artístico.
<b>Lei nº 10.520/02</b>	Pregão	Presencial	Compras. Serviços.
		Eletrônico	Compras. Serviços.
<b>Lei 14.133/21</b>	Pregão	Presencial Em desuso.	Compras. Serviços. Obras.
		Eletrônico	Compras. Serviços. Obras.
	Dispensa de licitação	Presencial	Compras (até R\$ 54 mil). Serviços (até R\$ 54 mil). Obras (até R\$ 113 mil).
		Eletrônica	Compras (até R\$ 54 mil). Serviços até R\$ 54 mil). Obras (até R\$ 113 mil).
	Inexigibilidade de licitação	Presencial	Compras. Serviços. Aquisição e locação de imóveis. Credenciamento.
	Concorrência	Presencial	Compras. Serviços. Serviços de engenharia. Obras.
	Concurso	Presencial	Trabalho técnico. Científico. Artístico.
	Leilão	Presencial	Alienação de bens.
	Diálogo competitivo	Presencial	Obras. Serviços. Compras.

Fonte: Adaptado de Brasil (1993), Brasil (2002) e Brasil (2021).

A Lei nº 8.666/1993, conhecida como Lei de Licitações, regulamentou o art. 37, inciso XXI da Constituição Federal, e como consequência a obrigatoriedade do

uso da licitação na União, Estados, Municípios e Distrito Federal (COSTA *et al.*, 2021). Esta lei perdurou por um longo tempo no Brasil, sendo substituída no ano de 2023, pela Lei nº 14.133/21, a chamada “Nova Lei de Licitações”.

As modalidades licitatórias que foram instituídas pela Lei nº 8.666/1993 são a concorrência, a tomada de preços, o convite, o concurso, o leilão, a inexigibilidade e a dispensa de licitação. A concorrência é uma modalidade onde os interessados na fase inicial de habilitação comprovam os requisitos mínimos exigidos pelo edital, esta modalidade é comumente utilizada em licitações de grandes valores, principalmente obras, porém, pode ser aplicada a serviços (BRASIL, 1993).

No caso da tomada de preços, ela é uma modalidade na qual os interessados necessitam estar cadastrados ou também atendam as condições para cadastro até o terceiro dia anterior ao recebimento das propostas, sendo necessário observar a qualificação quanto às exigências editalícias (BRASIL, 1993). A tomada de preços, é utilizada principalmente para obras e serviços de engenharia, onde o valor é inferior ao da concorrência.

O convite, é uma modalidade onde são convidados no mínimo três interessados, que apresentarão a sua proposta, sendo necessário a manifestação de interesse dos demais em até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas (BRASIL, 1993). Usualmente o convite é denominado de compra direta, sendo utilizado para compras e contratações de baixo valor.

A modalidade concurso visa a escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, com a premiação dos vencedores, sendo estabelecidos os critérios por meio de um edital (BRASIL, 1993). O concurso pode ser utilizado para a escolha de obras que comporão alguma premiação, projetos artísticos ou arquitetônicos que visam a execução de obras, na qual mobiliza-se profissionais da área interessados no objeto do edital de contratação que concorrem entre si, sendo avaliados por uma banca especializada e determinada pela Administração Pública. Ao final são classificados conforme a qualidade da proposta ofertada.

Uma modalidade que ocorre tanto na área pública, quando privada, é o leilão. Para esta modalidade, há organizações especializadas na operacionalização de leilões, que atuam em imóveis, animais, veículos, e outros bens. No leilão os interessados têm a disposição bens móveis inservíveis, produtos apreendidos ou penhorados, além da alienação de bens imóveis, e é definido o vencedor pelo maior lance, devendo este ser superior ao da avaliação (BRASIL, 1993).

A Administração Pública se utiliza dos leilões para se desfazer de bens imóveis, veículos, mobiliário, e outros bens que já não são úteis para a administração, ou seja, encontram-se inservíveis.

Outra modalidade que é muito utilizada pela Administração Pública é a inexigibilidade, a fundamentação para o seu uso é a inviabilidade de competição, ou seja, no mercado só existe um fornecedor para atender à necessidade, ou para a contratação de alguns tipos de serviços técnicos e profissionais do setor artístico.

Os serviços técnicos amplamente utilizados é a contratação de cursos do Sistema S, ou outra instituição que oferta uma capacitação que atenda plenamente a necessidade da administração. Outros serviços que podem ser contratados são os de profissionais do setor artístico, que possuam notoriedade desde que comprovada, além, dos serviços em saúde, que envolvem os serviços médicos, especialidades, exames e procedimentos, desde que o profissional não componha o corpo de servidores da administração.

A dispensa de licitação, outra modalidade prevista pelo art. 24 da lei, prevê por meio dos incisos situações às quais a Administração Pública é dispensada de licitar. Deste modo, compete ao administrador definir se realizará ou não o procedimento licitatório, considerando fatores como valor, objeto, a urgência da contratação onde um procedimento licitatório regular poderá ocasionar prejuízos a administração e a população.

Por meio da modalidade de dispensa de licitação, os possíveis proponentes apresentam suas propostas de acordo com as necessidades da administração, que adjudica o menor valor entre as propostas. No entanto, mesmo que dispensada a necessidade de realizar a licitação, o gestor público deve observar os incisos que são passíveis de enquadramento, de modo que não haja o fracionamento de despesa.

A Lei nº 10.520/02 veio para regulamentar a modalidade de pregão, tanto na forma presencial, quanto na eletrônica. O pregão é utilizado para a aquisição de bens e serviços comuns, sendo estes, aqueles que possuem padrão de desempenho e qualidade definidos pelo edital, se utilizando de especificações que são usualmente utilizadas pelo mercado (BRASIL, 2002).

Para um pregão existe a fase interna, ou preparatória, onde é formalizada a necessidade, devendo esta ser justificada, além disso, é realizada a cotação de preços, recorrendo ao valor de mercado para os itens a serem adquiridos ou

contratados. Posteriormente é realizado o estudo para a adequação ao orçamento e as despesas, sendo emitido também parecer jurídico e contábil, com a autorização da autoridade máxima, a confecção e publicação do edital.

A outra fase é chamada de externa, que se inicia com a publicação do edital, que tem como objetivo regrar os procedimentos mínimos para credenciamento, habilitação e definindo as condições mínimas para a contratação, entrega e pagamento. Esta fase prorroga-se até a sessão pública, onde em reunião presencial ou eletrônica, definida pelo edital, os proponentes ofertam o melhor preço por item ou por lote, sendo esta modalidade uma das mais utilizadas pela Administração Pública.

Um pregoeiro conduz a sessão pública. Este profissional é um membro da administração, que possui qualificação sendo nomeado para tal função. No momento da sessão os proponentes realizam lances, até obter o menor preço para o bem ou serviço. Sendo habilitados após vencer um item ou lote, sendo declarado vencedor, adjudicado e registrado um contrato ou ata de registro de preços.

#### 2.3.1.2 Inovação: conceito, relação com as compras e contratações públicas e a nova lei de licitações

A inovação é um termo que nos dias atuais está muito presente em nosso cotidiano. No entanto, é de difícil definição, pois ele envolve diversas áreas do conhecimento, possui várias linhas de raciocínio e princípios científicos, além disso, tem relação com a sua aplicação (POSSOLI, 2012).

A literatura possui diversas concepções sobre a definição do termo, há citações que envolvem o processo de implantação de novos produtos ou serviços, além da melhoria significativa destes (HENRIQUES, 2018). Com abordagem mais abrangente seu significado está relacionado a criação de novas ideias ou coisas, além do rearranjo eficaz de bens, serviços ou processos, sendo também fundamentalmente um processo de gestão (ROCHA, 2009).

Há acepções que relacionam a inovação como a capacidade de transformação de ideias, em produtos ou serviços (CARRETEIRO, 2009). A inovação não está apenas atrelada aos produtos e serviços, ela abrange os processos organizacionais e marketing.



A inovação relacionada aos produtos e serviços são aquelas relacionadas com a melhoria significativa destes, ou a criação de novos. Este tipo de inovação, muda a perspectiva de como o cliente vê o produto, cria novos mercados ou expande a área de atuação da organização. Com relação aos processos, este tipo de inovação está atrelado a um processo produtivo, que pode causar ou não modificação no produto final.

Na área organizacional a inovação está relacionada com os métodos, práticas de negócios, organização das atividades e do layout, e também envolve o relacionamento externo (POSSOLI, 2012; OLIVEIRA, 2015). A inovação de marketing envolve as mudanças das metodologias mercadológicas, design, apresentação, promoção, métodos de precificação, provocando a mudança na percepção do produto ou serviço, sua comercialização e identidade visual (POSSOLI, 2012; OLIVEIRA, 2015).

Delimitando o tema, a inovação está amplamente presente nas organizações privadas, que devem seguir esta premissa para que se mantenha no mercado com posição estratégica. Na gestão pública, as barreiras estão sendo superadas, com a implementação de pequenas atitudes inovadoras, e que buscam modernizar os serviços e processos, apesar da excessiva burocracia e resistência enraizada.

As compras públicas é uma das áreas que vem se abrindo para a inovação, com a inserção da tecnologia da informação e comunicação nos processos. A Lei nº 8666/93, tem inserida a palavra inovação em seus incisos, no entanto, não relacionada ao processo em si, tem um foco na aquisição de insumos, ou contratação de serviços inovadores, para atender a demanda da administração e a margem de preferência para empresas inovadoras.

O processo de compra sofreu e sofre constantemente mudanças, e a sua primeira modificação quando da regulamentação do pregão na modalidade eletrônica, por meio da Lei nº 10.520/02, que veio a substituir as sessões públicas presenciais, por sessões públicas por meio de plataformas digitais.

Complementando a referida lei, o Decreto Federal nº 10.024/19 regulamentou o uso do pregão eletrônico, e previu a obrigatoriedade do uso para Estados e Municípios que recebam recursos por meio de transferências voluntárias da união. Com o advento da “Nova Lei de Licitações”, ou a Lei nº 14.133/21, que entrou em vigor em 01 de abril de 2023, o tema inovação aparece como um dos objetivos de um processo licitatório.

De acordo com o art. 11, o processo licitatório possui como um dos objetivos o incentivo a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável. Este objetivo trouxe na nova lei, uma maior abordagem quanto aos produtos e serviços baseados na pesquisa e desenvolvimento, bem como na inovação, permitindo que a Administração Pública possa contratualizar e fazer o uso, estimulando a economia e melhorando as soluções e serviços públicos.

A nova lei trouxe modernização para as compras públicas, com a mudança dos modelos vigentes, incluindo instrumentos e ferramentas de gestão. Com a adoção de práticas voltadas ao planejamento e análise, as compras públicas passaram a ter um enfoque mais voltado a estratégia.

Dentre os princípios previstos pela lei, o planejamento se apresenta em conjunto com a eficiência e a eficácia, como norteadores das novas práticas que deverão ser adotadas pela administração. O planejamento é uma prática comum na organização privada, que trabalha com ações de curto, médio e longo prazo, prevendo os riscos, bem como os investimentos.

Acrescenta-se que na Administração Pública o planejamento muitas das vezes é de difícil concretização, e a aplicação de ferramentas de gestão também ficam engessadas na burocracia e na cultura. A partir da vigência da nova lei, ela prevê que a administração deve implementar algumas ferramentas de gestão na busca de aprimorar o processo de contratação pública.

O plano anual de contratações é uma das ferramentas previstas, e este tem por objetivo racionalizar suas contratações, e garantir um alinhamento com o planejamento estratégico, bem como subsidiar a elaboração das leis orçamentárias.

Outra ferramenta inserida nesta lei, é o estudo técnico preliminar, que tem por objetivo ser a primeira etapa do planejamento da contratação, nele a administração deverá elencar a necessidade ou o problema a ser resolvido, a solução mais viável, para que permita ao final a avaliação de viabilidade (técnica e econômica), sendo posteriormente a base para o termo de referência, caso seja viável a contratação.

## **2.4 Contratos: do conceito aos contratos públicos**

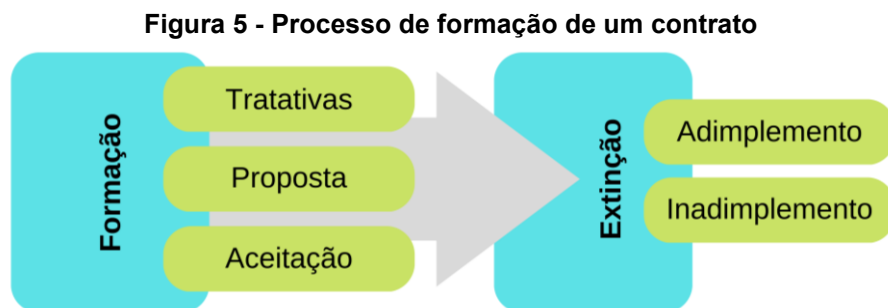
Derivado do latim, o conceito de contrato tem sentido de ajuste, pacto ou transação, onde se exterioriza o acordo entre pessoas, assim, um contrato é

caracterizado por um ato jurídico bilateral, sendo celebrado por duas partes, de forma que ambas assumem obrigações, constituindo uma “lei entre as partes” (BITTENCOURT, 2016; ROXO, 2021).

Em uma visão mais tradicionalista, o contrato pode ser definido como um acordo futuro, que é gerado através da vontade das partes, gerando direitos e obrigações aos envolvidos (TIMM, 2013; ALMEIDA, 2022).

A existência do contrato é relativa ao homem, surgindo de um acordo de vontades, que negociam internamente os interesses de forma livre, e ao exteriorizar definem as suas intenções para um determinado negócio, ocorrendo a integração das vontades de cada um, dando origem ao vínculo obrigacional (TIM, 2013; RIZZARDO, 2022).

Por obrigação, tem-se o vínculo que ligam as pessoas, e as fontes de obrigações são os contratos, declarações unilaterais, os atos e as leis, sendo a última a mais importante, que disciplina as outras fontes (RIZZARDO, 2022). O processo generalista de formação de um contrato é dividido em duas partes, sendo a primeira a formação e a outra é a extinção, conforme ilustra a Figura 5.



Fonte: Adaptado de TIMM (2013 p. 227).

A primeira parte é nomeada de formação, sendo esta composta pelas etapas de tratativas, da proposta e da aceitação. Nas tratativas, as partes envolvidas (contratante e contratada) discutem a forma na qual será realizada a formalização do contrato. Define-se aqui as cláusulas contratuais, com as obrigações das partes, as condições de fornecimento ou contratação, as especificações do bem ou serviço, entre outras.

Na etapa da proposta, ocorre a apresentação formal das condições definidas nas tratativas pelos envolvidos. Baseada na proposta, a próxima etapa é a aceitação, onde as partes formalizam o contrato, com a aceitação das condições.

A extinção compreende a segunda parte da formação de um contrato. Para a extinção contratual, há duas condições, a primeira ocorre pelo adimplemento, ou seja, com a finalização da aquisição do bem ou da execução do serviço, com o cumprimento da totalidade das condições contratuais definidas.

O inadimplemento ocorre quando uma das partes não cumpre com as condições definidas acordadas. A inexecução ou execução parcial, com o abandono do objeto do contrato pode causar o inadimplemento. Como consequência, as partes podem sofrer sanções, desde que previstas no contrato, ou ocorre a extinção do vínculo contratual.

O contrato é eminentemente aplicado ao direito privado, assim, a sua utilização do direito público necessita de adaptações (CAPAGAI; COUTO, 2021). A lei nº 8.666/93 traz no art. 2, parágrafo único:

Parágrafo único. Para os fins desta Lei, considera-se contrato todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada (BRASIL, 1993).

O contrato público é comumente originado após a realização de um processo licitatório, onde após realizado o processo de contratação, o vencedor é convocado, sendo formalizado um acordo entre as partes. Para a elaboração do contrato é necessário levar em consideração alguns requisitos que o tornam válido, sendo formalizado apenas no momento de sua assinatura (ZAFFARI *et al.*, 2021).

Ao contrato público, dá-se o nome de contrato administrativo, que por definição é um acordo onde a vontade do agente público e o particular, é estabelecida de forma clara e precisa, com as condições de execução, delimitações dos direitos e responsabilidades de ambas as partes (BARCELLOS; MATTOS, 2017).

No contrato administrativo a Administração Pública é uma das partes envolvidas, e existem regras diferenciadas na sua elaboração, envolvendo a seleção, normas e parâmetros que visam a proteção e garantia do interesse público (ZAFFARI *et al.*, 2021). É constituído conforme a legislação vigente, deve ser de forma escrita, podendo ser eletrônico, não tendo validade os contratos verbais (RODRIGUES, 2021).

Na elaboração existem as cláusulas que são classificadas como obrigatórias, previstas em lei, e de forma complementar tem-se as cláusulas acidentais, que buscam aperfeiçoar o contrato (ZAFFARI *et al.*, 2021). Estas cláusulas buscam atender a demandas específicas ou as vontades das partes, tornando o contrato mais efetivo com relação ao seu objeto e objetivo.

Na Administração Pública os contratos são obrigatórios, com exceção das compras e contratações na qual o valor não ultrapasse R\$ 10 mil reais (RODRIGUES, 2021). Nestes casos, pode ser utilizado o empenho, ou autorização de fornecimento, na qual estabelece o vínculo da administração com o fornecedor, garantindo os direitos as partes.

Ainda, ocorre nos registros de preços a formalização da Ata de Registro de Preços, na qual tem-se como um instrumento legal e formal de fornecimento de bens e serviços de forma parcelada. Por meio desta ata, registra-se os preços de fornecimento para o período de até um ano, podendo ou não ser renovado conforme a vontade da administração, e garante os direitos e deveres para as partes envolvidas.

Um contrato deve ter sua execução fiel conforme as cláusulas e as normas vigentes, onde cada um dos envolvidos responde pela inexecução total ou parcial, assim, seu cumprimento deve ser acompanhado e fiscalizado por fiscais designados pela administração (RODRIGUES, 2021).

A legislação prevê, que a cabe a administração na condição de contratante, modificar os contratos de acordo com o interesse público, extinguir de forma unilateral, realizar a fiscalização da execução e aplicar as sanções previstas no contrato quando ocorrer a inexecução total ou parcial.

#### 2.4.1 Contratualização por resultados na gestão pública

A introdução ao tema inicia-se com a discussão de assuntos que se relacionam, destacando-se o desempenho e os resultados no ambiente organizacional. Os novos perfis de gestão contribuem para que as organizações realizem seus objetivos organizacionais de forma mais efetiva, e diante deste contexto, algumas práticas como a gestão de desempenho e a gestão focada nos resultados tem tido certo destaque.

Conceitualmente, o desempenho não integra a matriz cultural do Brasil, do mesmo modo os resultados se apresentam na mesma condição (ALMEIDA; BARBOSA, 2019). Esta cultura é atrelada aos modelos tradicionais de gestão, e que vem desenvolvendo-se com o passar dos anos, tanto no setor privado, quanto no setor pública.

Portanto, o modelo tradicional de gestão pública já não atende as exigências da sociedade, onde o cidadão busca uma maior participação na vida política, além de cobrar políticas públicas eficazes, eficientes e efetivas quanto aos resultados (GOMES; FROTA, 2015). Condição que vem se ampliando nos últimos anos com o avanço da tecnologia e a ampliação das percepções e necessidades dos usuários.

Desde a década de 1950, as teorias baseadas no neoclassicismo mudaram o seu foco de atenção, onde anteriormente buscavam trabalhar as atividades meio, ou seja, os processos, passando a atuar com os objetivos e finalidades, tratando diretamente com os resultados (HOLSTEIN, 2017). No entanto, os resultados estão associados aos fins e meios, tendo relação com as causas, indicadores, metas e prazos, sendo um processo composto por etapas complementares (WEGENAST; JÚNIOR; TREVENZOLI, 2017).

A gestão por resultados é uma proposta na qual utiliza-se objetivos para a motivação, ao invés do controle, com isso, a gestão enfatiza a fixação por meio de metas, que são mensuráveis, palpáveis e averiguáveis, além disso, o usuário é tratado como um cliente (HOLSTEIN, 2017; LEITÃO, 2018). Deste modo, o colaborador é peça fundamental na construção de um resultado satisfatório, e a construção passa por todas as etapas de gestão em uma organização, principalmente na pública.

Com a gestão focada no resultado, há uma integração usuário e gestão pública, que promove a mensuração do desempenho nos programas e atividades implantados e desenvolvidas pela administração, além de ser um mecanismo de comprovação da efetividade destes e também da administração pública (LEITÃO, 2018).

O enfoque na gestão por resultados rompe as barreiras internas na gestão organizacional pública, podendo ser transferida para os contratos administrativos firmados entre a administração e um ente privado. A literatura traz algumas aplicações da contratualização de resultados na administração pública, onde o enfoque está relacionado com o atingimento de metas.

O entendimento sobre um contrato com foco em resultados, vem da cessão de autonomia de gestão a entidades e organizações, tendo como contrapartida para a Administração Pública o cumprimento das metas e resultados esperados por ela e pelos usuários (PERDICARIS, 2012).

Mattiolo, *et al.*, (2017) citam, que a contratualização por resultados engloba algumas dimensões complexas, bem como formas de gestão com fundamento na participação, cooperação e interdisciplinaridade, buscando a priorização dos resultados com foco no usuário.

Martins e Olivieri (2019), realizaram suas pesquisas com foco na transparência das contratualizações com organizações sociais, onde relatam que as informações disponibilizadas por meio da transparência nos contratos exercem influência na prestação de contas, evidenciando assim, o desempenho dos agentes e dos resultados alcançados.

Observa-se que a Administração Pública vem ampliando o uso da contratualização por meio de resultados, e o seu objetivo é o aperfeiçoamento da gestão dos contratos, bem como as prestações de contas, quando houver, e por fim, a melhoria dos serviços prestados aos usuários (JESUS *et al.*, 2019).

#### 2.4.2A auditoria e os contratos públicos

O termo auditoria vem do latim *audire*, que vem da investigação e reunião de informações para se chegar a uma conclusão (BUENO, 2021). O conceito está relacionado com conferência, verificação, análise e avaliação, com a comunicação dos resultados obtidos dentro de um objetivo a qual se propõe auditar (LINS, 2017).

As verificações e avaliações são realizadas nos controles internos, processos e documentos, utilizando-se de procedimentos e técnicas específicas, que vem para formar um parecer pelo auditor (GONÇALVES *et al.*, 2019). Pode ser considerada uma ferramenta de gestão, com princípios focados na qualidade, e tem como objetivo averiguar a conformidade dos processos e atividades dentro de uma organização.

O processo de auditoria busca monitorar e avaliar os processos, e assim, gerar informações sobre o desempenho, que permite identificar os gargalos e as atividades que interferem na execução eficaz dos serviços, propiciando assim a

tomada de decisão, ajustes e aprendizados com relação a atividade exercida, e agrega valor a gestão (AMBROZEWICZ, 2015; MATTOS, 2017; GONÇALVES *et al.*, 2019).

De acordo com a sua forma de execução, a auditoria pode ser classificada em dois tipos: auditoria interna e auditoria externa. Na auditoria interna, uma comissão é formada por colaboradores da organização. O trabalho do auditor interno, mesmo sendo componente do quadro, deve ser independente, e com fácil acesso a alta administração, de modo que as não conformidades possam ser comunicadas a esta (MATTOS *et al.*, 2017).

No processo de auditoria interna ocorre a avaliação das atividades e processos internos, com a elaboração de relatórios ao final, que apontam a situação organizacional com relação a área avaliada, em comparação aos objetivos e práticas de gestão organizacional. Permite também, o controle dos ativos organizacionais, bem como o acompanhamento dos processos e a avaliação do cumprimento das normas internas (MATTOS *et al.*, 2017)

Com relação a auditoria externa, a equipe que audita os processos e atividades é contratada para esta finalidade, e seus membros não são colaboradores da organização. Com isso, há uma independência maior na condução dos trabalhos, pois não há vínculo organizacional (MATTOS *et al.*, 2017).

No mercado, há empresas especializadas em processos de auditoria, que são contratadas para confirmar as práticas de gestão e qualidade buscando certificações ou a conformação dos processos internos, oferecendo segurança ao mercado, principalmente a investidores. Uma especificidade entre os dois tipos de auditoria é referente a periodicidade, a interna, possui uma maior frequência de realização, já a externa ocorre semestral ou anualmente, dependendo do objetivo.

Na Administração Pública, a auditoria envolve as atividades de controle interno e externo, que busca auditar as ações da administração por meio da verificação das atividades e ações desenvolvidas. O controle interno, assume o perfil de auditoria interna, sendo formado por membros do quadro próprio da administração, que realizam as atividades de monitoramento e avaliação.

O controle externo é executado pelo Tribunal de Contas, Ministério Público, o poder Legislativo e a própria população, que realizam o monitoramento das ações por meio das informações e ações disponibilizadas nos portais e em vistorias “*in loco*”. Os controles internos e externos visam principalmente trabalhar com a



transparência e a responsabilidade na gestão e administração dos recursos e patrimônio público.

No âmbito das compras e contratações públicas, a legislação prevê que quando da elaboração de um edital de um processo licitatório é necessário que o edital contenha a cláusulas de fiscalização e gestão do contrato. A auditoria dos contratos públicos é executada por um servidor público nomeado no momento da contratação e que vai averiguar a correta execução do objeto contratual.

Cabe ao servidor designado atestar a execução do objeto contratual, apontando em relatório os fatos relevantes. O relatório de auditoria permite obter informações para a implementação de ações preventivas e corretivas, nas não conformidades identificadas nos contratos atuais, e futuros, além, da tomada de decisão financeira, permitindo a aplicação otimizada dos recursos públicos (AMBROZEWICZ, 2015).

### 3 MATERIAL E MÉTODOS

Adotar um método para alcançar os objetivos em uma pesquisa é importante para que tenha credibilidade e rigor científico. Diante deste contexto, a ética e a imparcialidade são primordiais no momento da análise e divulgação dos resultados. A divisão das etapas deste tópico ficou definida em: delineamento da pesquisa; aspectos metodológicos; coleta de dados; estrutura do projeto; escopo e roteiro para o desenvolvimento do *framework*.

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

Devido a diversidade dos ambientes de pesquisa, além dos métodos e técnicas de coleta, análise e interpretação de dados, é importante classificar a pesquisa de acordo com o delineamento adotado (GIL, 2022).

Diante deste contexto, vale sintetizar o conceito de delineamento de acordo com a literatura.

Por delineamento (*design*, em inglês) entende-se o planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, que envolve os fundamentos metodológicos, a definição dos objetivos, o ambiente da pesquisa e a determinação das técnicas de coleta e análise de dados. Assim, o delineamento da pesquisa expressa tanto a ideia de modelo quanto a de plano (GIL, 2022, p. 43).

O delineamento desta pesquisa é apresentado conforme os seguintes tópicos: metodologia, coleta de dados, estrutura do projeto, escopo do roteiro para o desenvolvimento do *framework* e escopo do *framework*.

#### 3.2 Metodologia

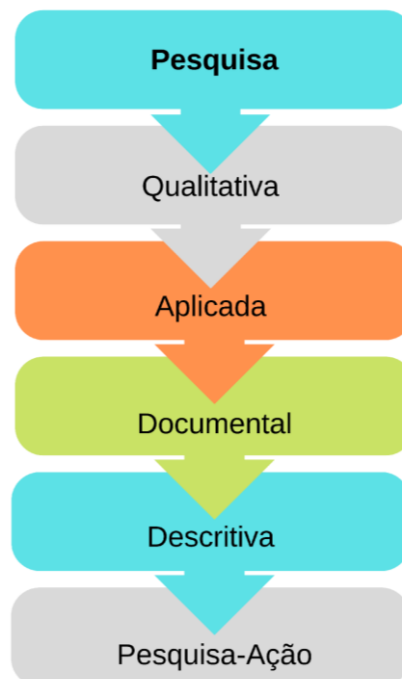
Por método, entende-se como uma regra, entendimento, formato, caminho, maneira de proceder e agir, que atuam de forma combinada de procedimentos que auxiliam na compreensão dos processos de investigação e dos resultados, demonstrando assim a verdade (LOZADA; NUNES, 2018; ALEXANDRE, 2021).

A aplicação dos métodos científicos não é exclusiva às ciências, pois, há outros ramos que empregam os métodos científicos, no entanto, só há ciência com o

uso de um método científico (MARCONI; LAKATOS, 2022a). Por meio do método científico é possível conseguir a repetibilidade dos procedimentos, além de auxiliar na compreensão do processo de investigação (MATIAS-PEREIRA, 2019).

Os métodos no campo das ciências permitem que o pesquisador alcance os conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando um caminho a seguir, além de permitir a detecção de erros e auxiliar na tomada de decisão durante o percurso (MARCONI; LAKATOS, 2022a). Uma pesquisa pode ser classificada de acordo com os métodos adotados no seu desenvolvimento, e a Figura 6, traz o escopo dos métodos adotados nesta pesquisa.

**Figura 6 - Escopo dos métodos da pesquisa**



**Fonte: Autoria própria (2023).**

Esta pesquisa é classificada como qualitativa, já que não trabalha com dados numéricos para a construção do *framework*, e sim, informações levantadas a partir de registros de ouvidorias, sendo o seu conteúdo o foco de trabalho. De acordo com a literatura, a pesquisa qualitativa busca a compreensão do objeto de estudo, com enfoque no específico e no peculiar, não busca a explicação, e sim, a compreensão dos fenômenos que envolve a pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2022a).

Outra característica da pesquisa qualitativa é que, o ambiente é a fonte de obtenção de dados, e o pesquisador é o responsável por realizar a coleta, além

disso, tem como objetivo reunir, descrever, e analisar as características do assunto estudado (LOZADA; NUNES, 2018).

Com relação ao ambiente, esta pesquisa tem sua fundamentação no ambiente de trabalho (Secretaria Municipal de Saúde de Goioerê, Paraná), onde o autor exerce suas funções laborais. A coleta de dados foi realizada pelo autor, onde o mesmo reuniu todas as informações necessárias, analisou os resultados, interpretou e transferiu para o objeto da pesquisa.

A abordagem qualitativa na pesquisa não se utiliza de dados estatísticos, trabalhando com análise e interpretação de aspectos mais profundos, além disso, não há uma precisão nos dados, já que não podem ser medidos (WALLIMAN, 2015; MARCONI; LAKATOS, 2022a). No entanto, esta imprecisão não reduz o valor da pesquisa, quando comparada a quantitativa (WALLIMAN, 2015).

Uma pesquisa ainda pode ser classificada como básica ou aplicada. Considerando que grande parte das pesquisas são realizadas com objetivo de aplicação prática, onde são constituídas por meio das contribuições teóricas e leis existentes (SANTOS; FILHO, 2012).

A pesquisa aplicada, de acordo com a literatura, é um tipo de pesquisa que possui como característica, ser aquela onde os estudos têm como finalidade a resolução de problemas identificados na sociedade, ou seja, possui uma aplicação prática (GIL, 2022).

Esta pesquisa é assim classificada, por ter caráter de aplicação prática, já que se pautou na identificação de problemas vivenciados pelos usuários do Sistema Único de Saúde, no âmbito dos serviços públicos de saúde municipal. Com base na problemática identificada, estudou-se as variáveis, na busca de implementar os resultados, visando a melhoria dos serviços internos e a prestação dos serviços em saúde para a população.

Como método de coleta de dados, a pesquisa tem caráter documental. Por documento, tem-se um conceito amplo, podendo ser entendido como uma fonte já existente, ou um vestígio deixado pelo homem, portanto, são muitas as fontes que podem vir a interessar aos pesquisadores (GIL, 2021).

Na pesquisa documental a fonte de coleta de dados são os documentos, sendo mais comum os escritos, no entanto, tornam-se mais frequentes o uso de documentos eletrônicos, além do uso de documentos não escritos, que podem ser

classificados como fontes primárias de informação (GIL, 2022; MARCONI; LAKATOS, 2022b).

Os documentos digitais estão cada dia mais presentes no cotidiano das organizações sem fins lucrativos, empresas e órgãos públicos, onde algumas mantêm sites com as informações que fornecem relevante fonte de pesquisa (GIL, 2021). A obtenção das informações documentais pode ocorrer no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou posteriormente, a critério do pesquisador e do objeto da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2022b).

No geral, os documentos base da pesquisa documental são aqueles que possuem finalidades diversas, podendo ser classificados em documentos pessoais, administrativos, materiais publicados em jornais e revistas, publicações de organizações, documentos disponibilizados no ambiente online, registros cursivos e artefatos físicos e vestígios (GIL, 2021; GIL, 2022).

Outros documentos que compõem a pesquisa documental são, os relatos de pesquisas, os relatórios e boletins e jornais de empresa, os atos jurídicos, as compilações estatísticas, assim, considera-se fonte documental quando o material consultado é interno à organização (GIL, 2022).

A fonte de obtenção documental desta pesquisa partiu de documentos disponibilizados no ambiente online, como as legislações sobre as compras públicas, os contratos, processos licitatórios, referenciais bibliográficos disponíveis na biblioteca online da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, bem como no Sistema de Gerenciamento de Ouvidorias (SIGO).

A pesquisa ainda é caracterizada como descritiva. Na pesquisa descritiva examina-se situações para estabelecer um padrão, e assim, analisar a ocorrência em outros sob as mesmas condições, também, possui a finalidade de descrever características, e identificar relações entre variáveis, visando determinar a natureza da relação, além, de proporcionar uma nova visão do problema (WALLIMAN, 2015; GIL, 2022).

Durante a análise documental e estrutural, buscou-se examinar as situações vivenciadas pelos usuários, os objetos contratuais e a estrutura dos serviços contratualizados, descrevendo as suas características e estabelecendo relações, construindo uma visão sobre a realidade, buscando assim, construir os resultados.

Por fim, a pesquisa é tida como uma pesquisa-ação. Na pesquisa-ação, procura-se diagnosticar um problema específico, em uma determinada situação,

buscando alcançar um resultado prático (GIL, 2021). Ocorre a cooperação entre pesquisadores e participantes da situação-problema, na busca do diagnóstico, identificação dos problemas e a solução destes (SORDI, 2017).

Decorre de que na pesquisa-ação, não há uma separação do problema e do seu contexto para desenvolver o estudo, faz-se as mudanças necessárias, e procede com o monitoramento e avaliação dos efeitos causados pelas mudanças (WALLIMAN, 2015).

Esta pesquisa buscou diagnosticar a situação referente a prestação de serviços públicos em saúde, com o diagnóstico definido, partiu-se para a identificação dos problemas relevantes, o estudo das variáveis, bem como das possíveis soluções para estes, de forma que o objeto foi construído por meio dos problemas identificados, buscando a propor alternativas para a solução destes.

### **3.3 Coleta de dados**

A coleta de dados é uma etapa que tem início com a aplicação de instrumentos e técnicas anteriormente selecionadas pelo pesquisador visando a coleta das informações e dados pertinentes a pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2022b). As informações podem ser obtidas de diferentes formas, sendo que o pesquisador é o responsável por definir os critérios (SANTOS; FILHO, 2012).

Na coleta dos dados é imprescindível definir de forma clara os objetivos que se pretende alcançar e as questões que orientam a pesquisa, além, dos procedimentos mais adequados para a obtenção dos dados, a estratégia de amostragem, as permissões e a capacitação do pesquisador com relação ao tema (GIL, 2021).

A coleta de dados englobou o estudo e análise da estrutura de serviços de saúde da Secretaria Municipal de Saúde de Goioerê, no Estado do Paraná. A primeira etapa envolveu o acesso a base de dados públicos do CNES (Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde), identificando os órgãos e estruturas que pertencem a administração pública municipal.

Outra informação levantada no CNES foram os profissionais lotados em cada setor de saúde. Posteriormente, foi realizado o levantamento das informações *in loco*, na estrutura. Os dados levantados foram importantes para a quantificação de

prestadores contratualizados no âmbito da estrutura própria da Secretaria Municipal de Saúde.

A outra etapa de análise da estrutura de serviços foi realizada com o levantamento dos contratos firmados com pessoas jurídicas que prestam serviços em saúde para o Município. A base de dados utilizada para o levantamento foi o Portal da Transparência do Município de Goioerê, disponível no endereço eletrônico da prefeitura municipal.

Para levantar os contratos, inicialmente buscou na aba de licitações identificar os processos licitatórios realizados para a contratação de prestadores de serviços em saúde. Por meio do filtro disponível na página, utilizou-se de palavras-chaves para filtrar os processos, sendo as principais utilizadas: “credenciamento”, “serviços médicos” e “exames laboratoriais”.

Realizada a pesquisa, foi feito o *download* dos editais dos processos licitatórios, objetivando realizar a sua análise, e o levantamento do número individual de cada contrato. Na aba, contratos do Portal da Transparência do Município, e com o uso do filtro, utilizou-se o número individual do contrato para que fosse feito o *download*, para análise.

Quando indisponível o contrato foi solicitado a Secretaria Municipal de Compras, Licitações e Contratos Administrativos, ou ao Departamento de Fundo Municipal de Saúde, que possui a relação de processos e contratos vigentes da Secretaria Municipal de Saúde.

Em outra etapa, foi realizada a coleta dos dados das ouvidorias no sistema SIGO (Sistema Integrado para Gestão de Ouvidorias). Os dados foram solicitados ao setor competente, que encaminhou os registros contendo apenas o objeto da reclamação e denúncia, não identificando o usuário que registrou, bem como qualquer dado que venha a ferir o sigilo do usuário.

Estes dados foram coletados com a utilização filtros, sendo selecionadas apenas as reclamações que foram direcionadas aos serviços em saúde contratualizados, no âmbito do Município. O período de coleta de dados abrangeu julho de 2019 a abril de 2022.

O período em questão se deu pelo fato de que em 2019 foi implementado o Sistema Integrado de Gestão de Ouvidorias no Município, sendo a partir de então utilizado para o registro das ouvidorias nos serviços públicos de saúde.

### 3.4 Estrutura do projeto

O projeto desenvolvido foi estruturado em etapas, que buscaram fundamentar o *framework*. A primeira etapa foi a análise dos prestadores de serviços terceirizados que atuam na estrutura própria e contratualizada da Secretaria Municipal de Saúde de Goioerê.

Após, foi estudado o fluxo de atendimento para os agendamentos de consultas e procedimentos, com o detalhamento das etapas. Estabelecer o fluxo permite uma visão macro do processo, podendo avaliar de uma forma mais efetiva as não conformidades, e as possíveis intervenções.

Foi realizada a análise e contabilização dos contratos, bem como as principais áreas de atuação. Prosseguiu-se com a coleta de dados das ouvidorias, dos contratos e dos editais dos processos licitatórios vigentes, realizando a análise e a correlação entre as reclamações e as cláusulas contratuais visando a construção do roteiro avaliativo.

### 3.5 Escopo do roteiro para o desenvolvimento do *framework*

Para o desenvolvimento do *framework* foi construído um roteiro avaliativo, e por meio deste roteiro fundamentou-se os pontos avaliativos do *framework*. A formulação do roteiro foi estruturada com base nas ouvidorias registradas no Sistema SIGO da Secretaria Municipal de Saúde de Goioerê, no período de julho de 2019 a abril de 2022, com foco nos prestadores de serviços terceirizados.

A estrutura do roteiro avaliativo foi baseada em áreas avaliativas, sendo estas determinadas após a análise das ouvidorias. Para todas as áreas avaliativas, foram estabelecidos critérios avaliativos com base nas ouvidorias registradas. Os critérios avaliativos recebem as avaliações.

As avaliações foram distribuídas em conforme, indicando que o critério está de acordo com o previsto. Em não conforme, que se aplica ao critério na qual a sua execução não está de acordo com o critério mínimo exigido. Por fim, a avaliação não se aplica, é utilizada quando o critério avaliativo não se enquadra na avaliação para um determinado prestador de serviço. A Figura 7, traz o esboço da estrutura do roteiro avaliativo.



**Figura 7 - Esboço da estrutura do roteiro avaliativo**

Área	Critério avaliativo	Avaliação		
		Conforme	Não Conforme	Não se Aplica

Fonte: Autoria própria (2023).

### 3.6 Escopo do *framework*

O *framework* abrange as atividades inerentes ao processo de auditoria dos contratos de saúde pública do Município de Goioerê. As atividades foram definidas conforme a análise estrutural da Secretaria Municipal de Saúde e da rotina, na qual o mesmo tem como foco de aplicação.

Esta condição se intitula de abordagem estruturalista, que busca realizar uma análise integrada da estrutura da organização, das pessoas envolvidas e do ambiente de aplicação (LIMA; LEZANA, 2005). Baseada nesta análise, e nas necessidades do setor de fiscalização de contratos públicos o *framework* foi elaborado seguindo as versões usuário, administrador, prestador de serviços e gestor de contratos.

Na versão do usuário está prevista as ações na qual o usuário que faz o uso dos serviços de saúde pública no Município de Goioerê registra uma reclamação, denúncia, elogio, dúvida ou sugestão, sendo direcionada à Secretaria Municipal de Saúde, que na condição de administrador tomará as ações necessárias. A proposta para o *framework* segue a representação da Figura 8.

Figura 8 - Versão usuário do *framework* proposto



Fonte: Autoria própria (2023).

Ao usuário cabe o acesso, onde o mesmo deve se cadastrar, e posteriormente acessar o aplicativo. Após logado, é possível que o mesmo registre a ouvidoria (reclamação, denúncia, elogio, dúvida e sugestão) relacionando a um determinado prestador de serviço ou profissional. Esta ouvidoria é encaminhada ao administrador, outra versão do *framework*. Além da versão administrador, há também a versão prestador de serviços e gestor de contratos, conforme a Figura 09 apresenta.

Figura 9 - Versões administrador, prestador de serviços de gestor de contratos propostos ao *framework*



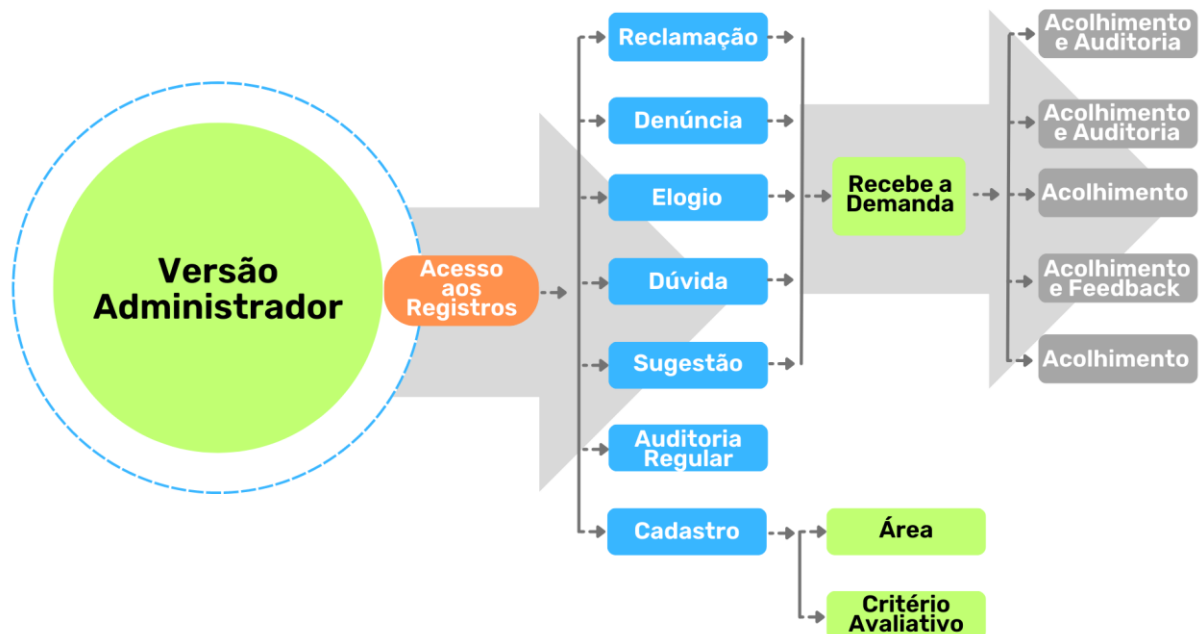
Fonte: Autoria própria (2023).

O acesso a estas versões, segue um padrão, com o cadastro prévio e o acesso ao sistema, sendo cada um direcionado às áreas específicas relativas as suas atribuições. A versão administrador é atribuída ao órgão público, podendo ser o servidor fiscal de contratos ou outro delegado pela administração.

A versão prestador de serviços possui o acesso padronizado, com o cadastro prévio e o acesso ao sistema, e o gestor de contratos que possui uma versão no *framework* na qual a sua atribuição é o recebimento dos processos de auditorias e arquivamento nos processos licitatórios de contratação.

O escopo da versão do administrador é apresentado pela Figura 10.

**Figura 10 - Versão administrador proposta para o *framework***



Fonte: Autoria própria (2023).

Nesta versão o servidor terá acesso aos registros de reclamação, denúncia, elogio, dúvida e sugestão, ainda a auditoria regular e o cadastro de áreas e critérios avaliativos. Com relação ao recebimento das reclamações, o administrador recebe a demanda do usuário, e realiza a auditoria *in loco* no prestador de serviços.

As denúncias, assim como as reclamações são recebidas pelo administrador, e posteriormente é realizada a auditoria no prestador de serviços de modo a identificar a não conformidade apontada pelo usuário. Dentre os registros de ouvidorias estas são as duas situações na qual é realizada auditoria, já que as demais situações não a exigem.

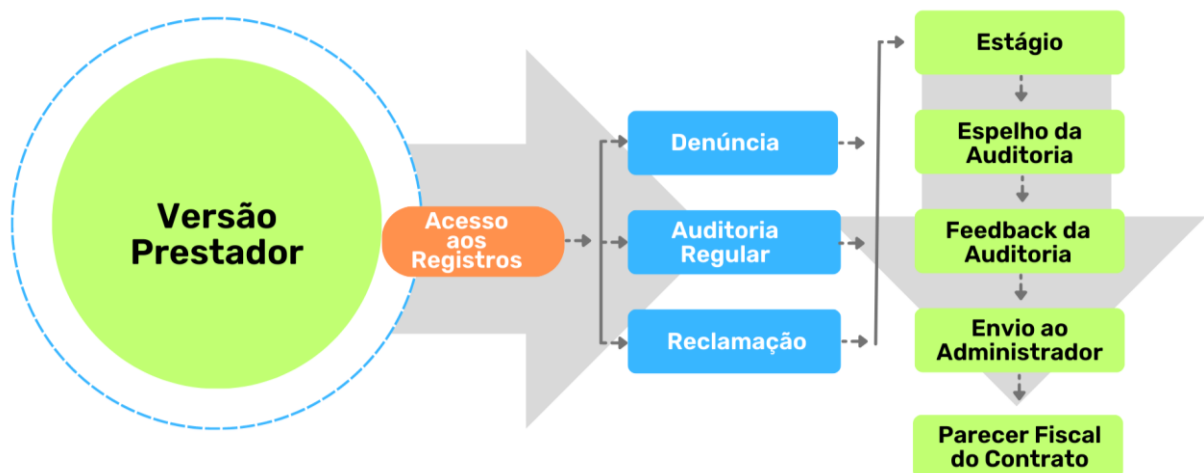
O elogio, devido a sua característica é acolhido pelo administrador e encaminhado posteriormente ao prestador de serviços ou ao profissional. Com relação ao recebimento de dúvidas, ocorre o acolhimento, sendo em seguida enviado um *feedback* sobre a situação ao usuário. Por fim, dentre os registros de ouvidorias a sugestão é acolhida e analisada pelo administrador.

No campo auditoria regular, o administrador realiza a aplicação do roteiro avaliativo proposto para o *framework* no prestador de serviços sem que haja o registro de uma ouvidoria ou não conformidade identificada, seguindo a diretriz da vigência contratual.

Pelo fato de o roteiro avaliativo ser fundamentado no registro de ouvidorias, poderá ser variável as áreas de avaliação, bem como os critérios avaliativos que compõem cada área. A área é um macro componente que agrupa diversos micro componentes, portanto, como há uma variação, é necessário adotar um campo para o cadastro de áreas. Em conjunto com a criação de novas áreas, os critérios avaliativos também são variáveis, sendo então necessário incluir um campo para o cadastro.

Na versão do prestador de serviços o acesso aos registros é restrito às denúncias, auditoria regular e as reclamações, conforme ilustra a Figura 11.

**Figura 11 - Versão prestador de serviços proposta para o *framework***

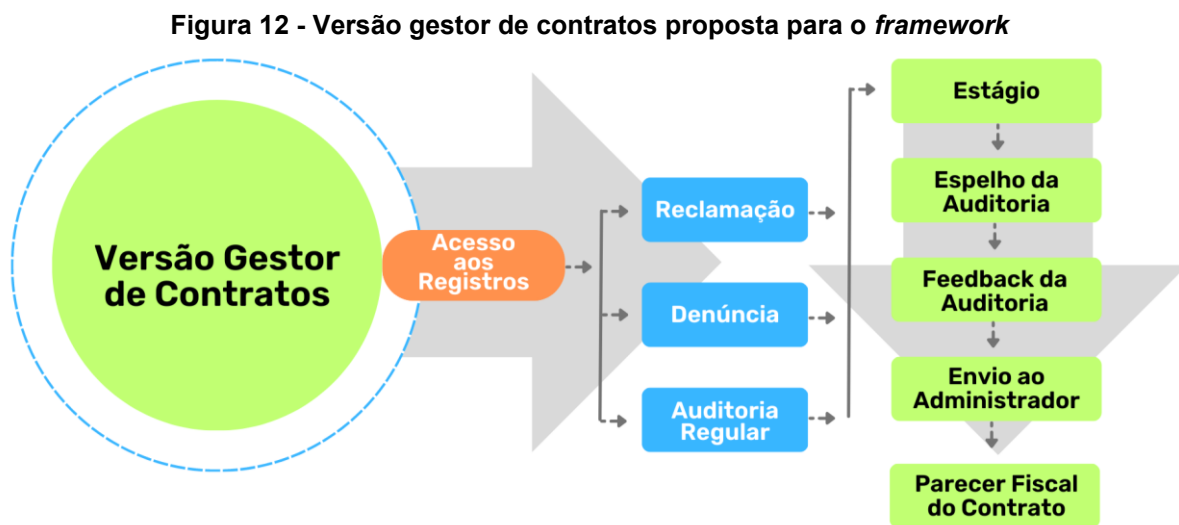


Fonte: Autoria própria (2023).

O prestador de serviços tem acesso aos registros, e por meio deste acesso é possível acompanhar o estágio na qual o registro se encontra, possui também acesso ao espelho da auditoria realizada pela administração. Dando sequência o

prestador encaminha um *feedback* à auditoria e realiza o envio ao administrador, tendo acesso ao parecer final do fiscal do contrato.

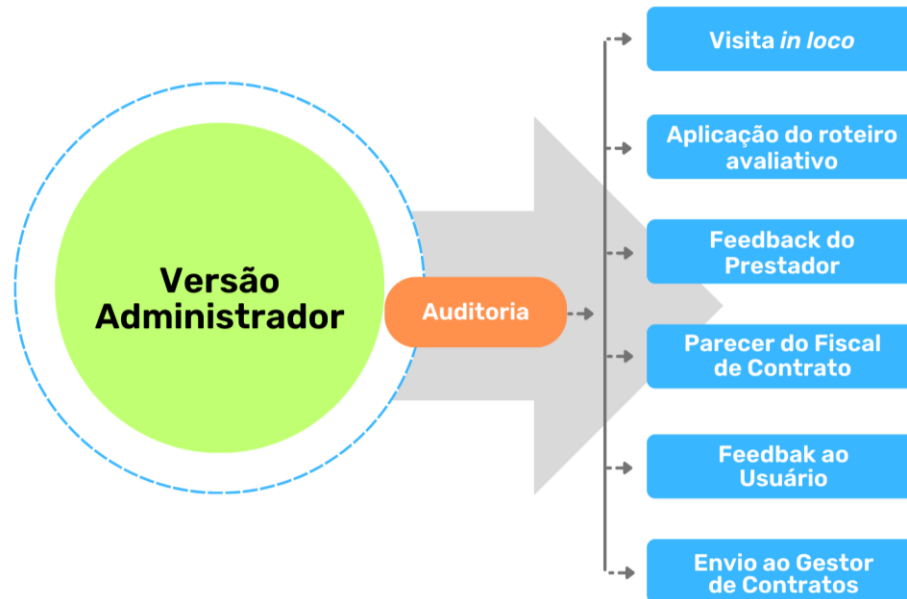
A última versão é relativa ao gestor de contratos. O acesso ocorre para as reclamações e denúncias, e as auditorias regulares, para os demais registros não há a necessidade pois ao gestor de contrato cabe as atribuições relativas as não conformidades identificadas. Ilustrando a Figura 12, apresenta a versão gestor de contratos do *framework*.



Fonte: Autoria própria (2023).

Com a adoção do *framework* é possível seguir um fluxo padronizado e que abrange todos os envolvidos nos processos de auditoria de contratos públicos. O fluxo da auditoria está presente na versão do administrador, conforme ilustra a Figura 13.

**Figura 13 - Versão administrador com o fluxo da auditoria proposto para o *framework***



Fonte: Autoria própria (2023).

O fluxo da auditoria proposto para o *framework* engloba a visita *in loco* do servidor ou comissão responsável, seguido da aplicação do roteiro avaliativo com relação a não conformidade identificada. Em seguida o prestador de serviços realiza o *feedback* com relação a auditoria. O fiscal do contrato dá o seu parecer sobre a não conformidade baseado nas condições previstas na legislação vigente, posteriormente, é encaminhado um *feedback* ao usuário e encaminha ao gestor de contratos todo o processo para o arquivamento.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados são apresentados em tópicos, iniciando com a apresentação e análise da estrutura própria e contratualizada de atendimento em saúde, da Secretaria Municipal de Saúde de Goioerê/PR. O segundo tópico apresenta o fluxo de acesso dos usuários aos serviços públicas de saúde no âmbito do Município.

A obtenção, análise e delimitação dos dados oriundos das Ouvidorias no período, é o outro tópico desta pesquisa. O quarto tópico refere-se à elaboração e desenvolvimento do roteiro avaliativo que será a base do *framework*. Por fim, o quinto tópico refere-se à proposta de desenvolvimento do *framework*.

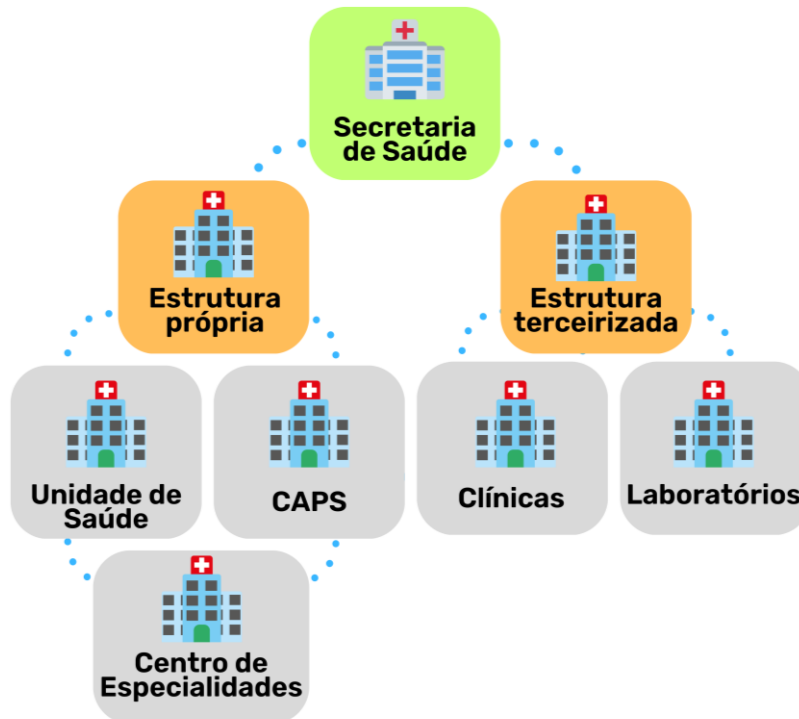
### 4.1 Análise da estrutura própria e contratualizada de atendimento em saúde

O Município de Goioerê, possui uma população estimada em 28.734 habitantes de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2022. A população divide-se entre a zona urbana e rural, tendo predominância no meio urbano, além de possuir um distrito.

A Secretaria Municipal de Saúde de Goioerê, no Estado do Paraná, é um órgão que possui gestão plena para gerir e executar os serviços públicos de saúde no âmbito do Município. A gestão plena é decorrente da descentralização do Sistema Único de Saúde (SUS), com a transferência de responsabilidades e recursos para a gestão municipal.

Para a prestação de serviços públicos em saúde a Secretaria Municipal de Saúde conta com duas estruturas, sendo a própria do órgão e a contratualizada, que atendem diariamente aos usuários do Sistema Único de Saúde, conforme exemplifica a Figura 14.

**Figura 14 - Síntese da estrutura de atendimento aos usuários SUS da Secretaria Municipal de Saúde de Goioerê**



Fonte: Autoria própria (2023).

#### 4.1.1 Estrutura própria de saúde pública

Quanto à estrutura própria da Secretaria Municipal de Saúde, ela é composta por 07 (sete) Unidades Básicas de Saúde (UBS), 01 (um) Centro de Atenção Psicossocial (CAPS-I), a Secretaria Municipal de Saúde que abriga os setores administrativos e o Centro de Especialidades Microrregional. Complementam ainda, a Clínica Municipal de Fisioterapia e o Serviço de Atenção Domiciliar (SAD).

O Município detém os serviços de Atenção Primária em Saúde (APS), que compõem os serviços de baixa complexidade ofertados pelas Unidades Básicas de Saúde. A unidade de saúde é formada por equipes de atenção primária, que são formadas por médico da atenção primária, enfermeiro, auxiliar e técnico de enfermagem, agente comunitário de saúde (ACS), e a equipe de saúde bucal que é composta por cirurgião dentista e auxiliar/técnico em saúde bucal.

De acordo com a Portaria GM/MS nº 336/2002, o CAPS do tipo I, é um tipo de serviço ambulatorial de atenção diária. De modo geral, o Centro de Atenção Psicossocial (CAPS-I), é o setor de saúde que atua com usuários em tratamento de



dependência química e alcoólica, bem como usuários com necessidades especiais voltadas à saúde mental.

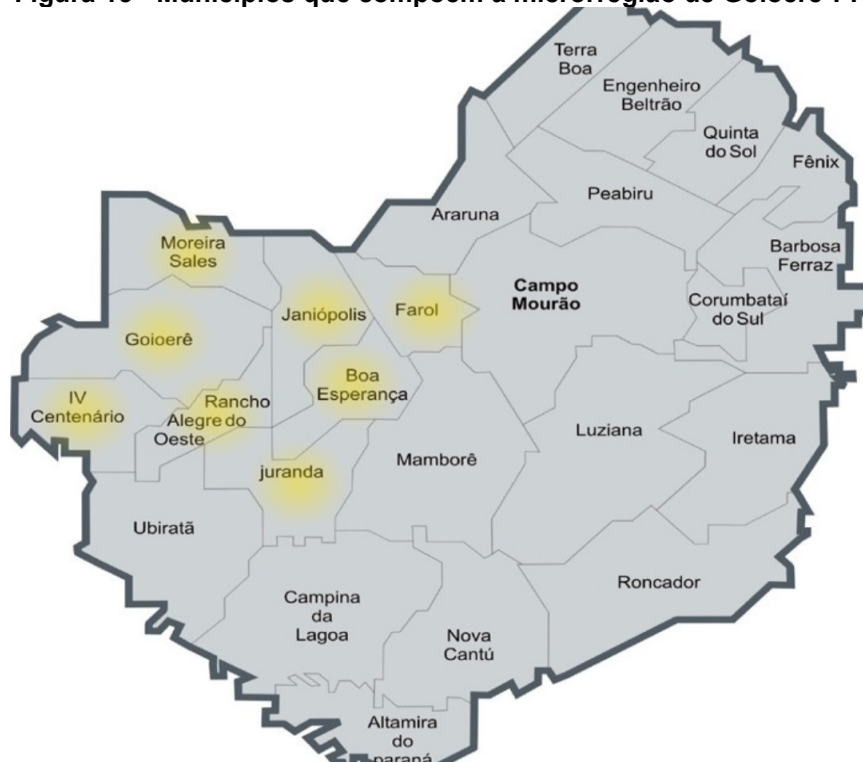
Conforme a portaria acima citada, a equipe técnica mínima deve ser composta por um médico com formação em saúde mental, um enfermeiro, três profissionais de nível superior nas categorias, psicólogo, assistente social, pedagogo, terapeuta ocupacional ou outro profissional necessário ao projeto terapêutico, além, de quatro profissionais, com formação em nível médio, como auxiliar/técnico de enfermagem, administrativo técnico educacional e artesão.

Atualmente a equipe do centro é composta por um médico especialista em saúde mental, uma enfermeira com especialização em saúde mental, uma psicopedagoga, uma assistente social, uma psicóloga, três auxiliares/técnicos em enfermagem e um administrativo.

A Secretaria de Saúde está estruturada com os serviços administrativos do órgão. Dentre os setores lotados se tem a Diretoria de Atenção Primária, a Diretoria de Especialidades, Vigilância Sanitária, Recursos Humanos, Compras e Almoxarifado, Auditoria e Faturamento, Vigilância Epidemiológica, Vigilância Ambiental, nutricionista, psicólogas, Ouvidoria, Central de Transportes e Central de Informática, que prestam apoio aos setores do órgão.

O Centro de Especialidades Microrregional está lotado em um prédio locado pela administração municipal, e funciona com a oferta de serviços públicos de saúde especializados, atendendo o Município de Goioerê, e outros 07 (sete) municípios da microrregião de Goioerê, conforme ilustra a Figura 15.

**Figura 15 - Municípios que compõem a microrregião de Goioerê-PR**



Fonte: Autoria própria (2023).

A população estimada da microrregião é de 38.166 habitantes, segundo dados do IBGE em 2021, sendo distribuídas conforme o Quadro 2.

**Quadro 2 - Demonstrativo populacional dos municípios que compõem a microrregião de Goioerê-PR**

<b>Município</b>	<b>População</b>
Boa Esperança	3.991 habitantes
Farol	2.995 habitantes
Janiópolis	4.948 habitantes
Juranda	7.244 habitantes
Moreira Sales	11.966 habitantes
Quarto Centenário	4.420 habitantes
Rancho Alegre do Oeste	2.602 habitantes

Fonte: Autoria própria (2023).

Somada a população de Goioerê (28.734 habitantes), totaliza 66.900 habitantes. No entanto, os atendimentos ali prestados a microrregião, são àqueles referentes a contratualização de cada município com o CISCOCAM (Consórcio Intermunicipal de Saúde dos Municípios da Região de Campo Mourão), no entanto, a estrutura é de gestão do município de Goioerê.

Os atendimentos prestados no Centro de Especialidades contemplam as seguintes especialidades: neuropediatria, pneumologia, dermatologia, ortopedia, saúde mental, cardiologia, cirurgia geral, psicologia, diagnóstico por imagem, neurologia, gastroenterologia, anestesiologia, entre outras. No Centro de Especialidades ainda estão lotados o Serviço de Atenção Domiciliar (SAD) e a Clínica Municipal de Fisioterapia.

O SAD é um serviço ofertado aos usuários em domicílio, e conta com uma equipe multidisciplinar, que leva até as residências o serviço público de saúde. A equipe é formada por uma médica, uma enfermeira, uma nutricionista, uma fisioterapeuta, uma psicóloga e três auxiliares/técnicas de enfermagem. A clínica municipal de fisioterapia atende a população e possui em seu quadro profissional uma fisioterapeuta e um estagiário.

#### 4.1.2 Estrutura contratualizada de saúde pública

Atualmente o Município de Goioerê possui contratualização com o Consórcio Intermunicipal de Saúde dos Municípios da Região de Campo Mourão (CISCOMCAM). Por meio do consórcio são ofertadas diversas especialidades médicas e exames médicos e laboratoriais, no entanto, a sua maior parte é ofertada na cidade sede do consórcio, Campo Mourão/PR, e alguns especialistas ofertam os serviços em Goioerê.

O Município ainda contratualiza com pessoas jurídicas para a complementação da prestação de serviços públicos de saúde. A estrutura contratualizada é composta por um laboratório de análises clínicas que realiza exames laboratoriais não SUS, bem como àqueles necessários para a complementação de diagnóstico e que não estão sendo ofertados pelo Ministério da Saúde.

Por exames não SUS, entende-se aqueles que o Sistema Único de Saúde não oferta, sendo que o Município necessita realizar a contratualização. São exemplos, o exame de DNA, o NS1, IGM e IGG para dengue, e os toxicológicos (cocaína, craque e maconha), no período da pandemia da Covid-19, foi ofertado o teste rápido, até que a oferta por parte do Ministério da Saúde ocorresse, entre outros.

Os serviços de fisioterapia também são ofertados por meio da contratualização do Município. Atualmente há uma clínica municipal, no entanto, ela não absorve a demanda dos usuários. Na oferta do serviço ao usuário, a contratação é realizada incluindo a estrutura física e de pessoal da contratada.

A especialidade profissional de fonoaudiologia é ofertada na estrutura do contratado, sendo que atualmente conta-se com duas prestadoras de serviços. Complementando, as especialidades médicas em oftalmologia, ginecologia, cardiologia, cirurgia geral, perícia e lesão corporal, e as biópsias dermatológicas, são também ofertadas através da estrutura dos prestadores de serviços.

Por meio da Política Nacional de Saúde Bucal, ocorreu a oferta de serviços de atenção em saúde bucal, e com isso, o LRPD (Laboratórios Regionais de Prótese Dentária). A proposta do LRPD é suprir a demanda dos usuários por meio do Sistema Único de Saúde, com a oferta de reabilitação oral protética, ofertando assim, próteses dentárias.

O Município de Goioerê, por meio do credenciamento realizado junto ao Ministério da Saúde, oferta mensalmente 50 próteses dentárias. No entanto, não possui estrutura própria para a moldagem e confecção, sendo então, realizada a contratação.

#### 4.1.3 Levantamento dos contratos administrados de prestação de serviços em saúde pelo Município

Apresentada a estrutura de saúde pública administrada pela Secretaria Municipal de Saúde, é possível analisar e identificar os profissionais dentro desta estrutura que são contratualizados, ou seja, não pertencem ao quadro próprio da administração pública.

Nas Unidades Básicas de Saúde (UBS), identificou-se os profissionais atuantes e que não pertencem ao quadro próprio, sendo eles, os médicos clínicos gerais, os médicos pediatras e os médicos obstetras. Considerando estes profissionais, tem-se um total de 08 (oito) contratos com médicos clínicos gerais, 02 (dois) contratos com médicos pediatras e 02 (dois) em medicina obstétrica.

O Centro de Atenção Psicossocial (CAPS-I), possui apenas um profissional contratualizado, sendo este o médico com formação em saúde mental, totalizando

assim, apenas 01 (um) contrato. A estrutura da Secretaria de Saúde é composta majoritariamente por profissionais efetivos, no entanto, o serviço de Auditoria Municipal necessita de um profissional médico auditor, na qual o mesmo é contratualizado, correspondendo assim, a 01 (um) contrato.

Ainda, o atendimento médico realizado na cadeia pública do Município de Goioerê é prestado por equipe profissional da Secretaria de Saúde, sendo assim, há um médico carcerário, contando assim, com 01 (um) contrato, os demais profissionais são do quadro próprio. Dentro das estruturas próprias, o Centro de Especialidades é o que mais demanda de contratualização de profissionais.

Atualmente o Centro de Especialidades conta com 01 (um) contrato referente ao atendimento em pneumologia, (01) um contrato em neuropediatria e 02 (dois) contratos em medicina e diagnóstico por imagem. Os demais profissionais são contratualizados pelo Consórcio Intermunicipal de Saúde da Região dos Municípios de Campo Mourão.

Outro setor que demanda a contratação de profissionais é o SAD (Serviço de Atenção Domiciliar), que possui atualmente 01 (um) contrato, com uma profissional médica. A Clínica Municipal de Fisioterapia, possui 01 (um) contrato com uma profissional fisioterapeuta.

Com relação a estrutura terceirizada, há 01 (um) contrato com laboratório de análises clínicas, 03 (três contratos) com clínicas de fisioterapia, 01 (um) contrato com clínica médica nas áreas de cirurgia geral, ginecologia, obstetrícia, cardiologia, dermatologia, perícia e lesão corporal e biópsias, e 01 (um) contrato com clínica de oftalmologia. Para atender a oferta de próteses dentárias aos usuários, o Município contratualiza com um laboratório, totalizando, 01 (um) contrato.

A respeito da oferta de serviços públicos de saúde, o Município de Goioerê, firma anualmente um contrato com o Consórcio Intermunicipal que detém diversas especialidades médicas, exames, consultas e procedimentos especializados, sendo estas ofertadas no próprio Município, bem como na sede do consórcio. O Quadro 3, apresenta em resumo a relação dos contratos gerenciados pela Secretaria Municipal de Saúde de Goioerê.

**Quadro 3 - Quadro resumo dos contratos gerenciados pela Secretaria Municipal de Saúde de Goioerê**

<b>Especialidade</b>	<b>Lotação</b>	<b>Quantidade de Contratos</b>
Medicina em Estratégia e Saúde da Família	Unidades Básicas de Saúde	08 contratos
Medicina em Pediatria	Unidades Básicas de Saúde	02 contratos
Medicina em Obstetrícia	Unidades Básicas de Saúde	02 contratos
Medicina em Saúde Mental	Centro de Atenção Psicossocial	01 contrato
Médico Auditor	Secretaria de Saúde	01 contrato
Médico Carcerário	Secretaria de Saúde	01 contrato
Medicina em Pneumologia	Centro de Especialidades	01 contrato
Medicina em Neuropediatria	Centro de Especialidades	01 contrato
Medicina em Diagnóstico por Imagem	Centro de Especialidades	02 contratos
Medicina em Clínica Geral	Serviço de Atenção Domiciliar	01 contrato
Fisioterapeuta	Clínica Municipal de Fisioterapia	01 contrato
Laboratório de Análises Clínicas	Estrutura do Contratado	01 contrato
Fisioterapia	Estrutura do Contratado	03 contratos
Medicina em Cirurgia Geral Medicina em Cardiologia Medicina em Dermatologia Medicina em Obstetrícia Medicina em Ginecologia Medicina em Perícia e Lesão Corporal Biópsias	Estrutura do Contratado	01 contrato
Medicina em Oftalmologia	Estrutura do Contratado	01 contrato
Prótese Dentária	Estrutura do Contratado	01 contrato
<b>Total</b>		<b>28 contratos</b>

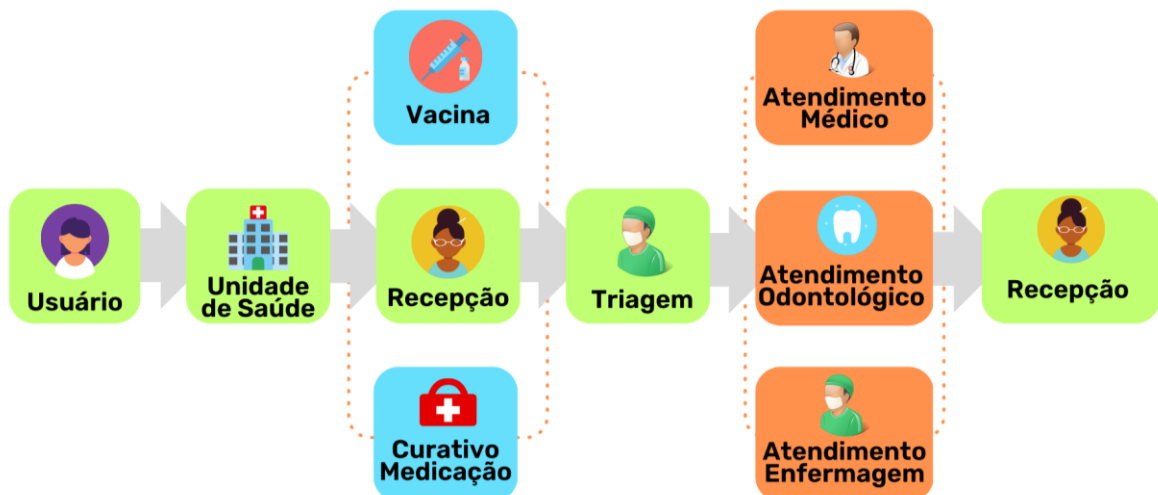
Fonte: Autoria própria (2023).

## 4.2 Fluxo de acesso aos serviços de saúde ofertados

Os serviços de saúde pública ofertados pela Secretaria de Saúde de Goioerê, seguem fluxos diferentes para a sua concretização. A Atenção Primária é o primeiro contato do usuário com os serviços públicos de saúde, e este serviço é ofertado pelas Unidades Básicas de Saúde que são distribuídas geograficamente nas cidades, de modo a atender todas as regiões de forma próxima.

Com isso, o usuário tem atendimento próximo, e o fluxo de acesso ao serviço de atenção primária ocorre com o usuário deslocando-se diretamente a Unidade Básica de Saúde (UBS), conforme ilustra a Figura 16.

**Figura 16 - Fluxo de acesso aos serviços de saúde pública na atenção primária**



Fonte: Autoria própria (2023).

Os serviços de Atenção Primária são prestados pelo médico, equipe de enfermagem e saúde bucal, além dos Agentes Comunitários de Saúde. Sendo estes últimos os responsáveis pela visita diária dos usuários cadastrados em cada área geográfica que pertence a sua região e unidade de saúde.

O fluxo inicia-se com o usuário deslocando-se até a Unidade Básica de Saúde, sendo atendido pela recepção que o direciona para o serviço que atenderá a sua necessidade. Neste momento, os serviços são divididos em curativo e medicação, que é realizado pela equipe de enfermagem, com apoio médico, e a vacina, onde a auxiliar/técnica de enfermagem responsável atende o usuário.

A etapa que compreende a triagem ocorre pela equipe de enfermagem, e o usuário após segue para o atendimento em enfermagem, sob responsabilidade de

enfermeira da unidade de saúde, ou o atendimento odontológico, por meio da equipe de saúde bucal, ou por fim, pelo médico. Ao final dos atendimentos, o usuário dirige-se a recepção da unidade de saúde, na qual recebe a orientação sobre as indicações complementares, quando há.

O usuário algumas das vezes não tem a possibilidade de conclusão do seu tratamento apenas na atenção primária, assim, o mesmo é direcionado aos serviços complementares em saúde. Para tanto, o fluxo inicia-se após o atendimento médico na unidade de saúde, conforme a Figura 17 apresenta.

**Figura 17 - Fluxo de atendimento em saúde complementar**



Fonte: Autoria própria (2023).

Os serviços de saúde, classificados como complementares, são os exames, consultas e procedimentos especializados, que usualmente são àqueles de média e alta complexidade. Estes tipos de serviços possuem geralmente uma alta demanda e uma baixa oferta. A baixa oferta decorre da limitação da oferta destes serviços devido as características regionais, como a falta de profissionais especializados.

Outro ponto que afeta a disponibilidade dos serviços especializados é o baixo interesse dos profissionais atuar por meio do SUS, devido ao baixo valor pago pelos serviços prestados. Por fim, outro fator limitante é o orçamentário do órgão público, onde o recurso disponível, mesmo que represente o percentual mínimo de aplicação, não é o suficiente para atender a demanda crescente por estes serviços.

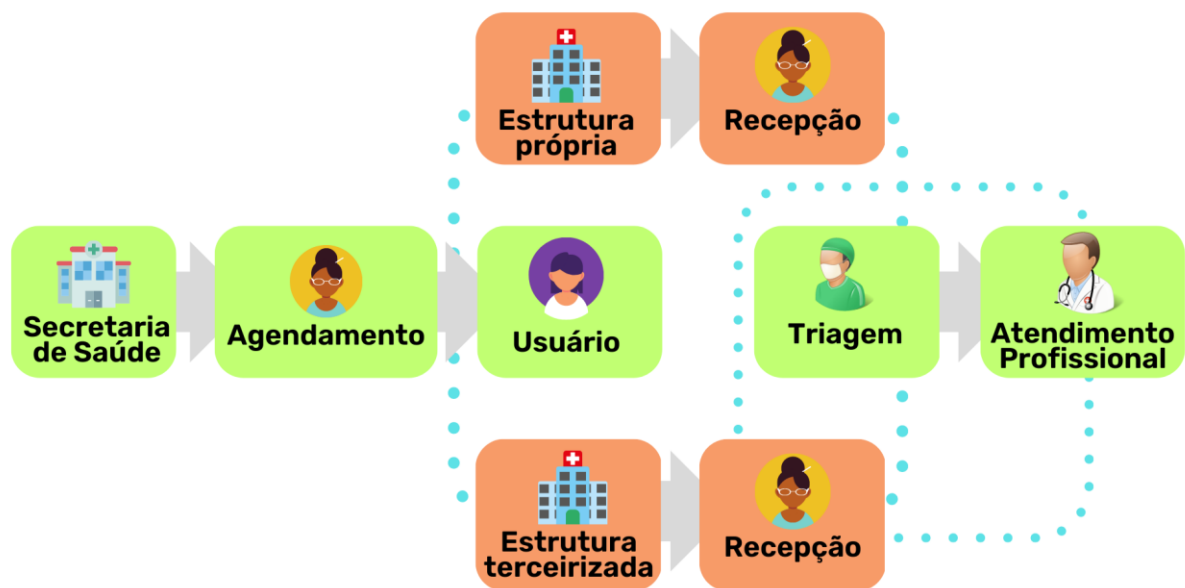
O fluxo tem continuidade quando o usuário é recepcionado pós consulta pelo recepcionista da unidade de saúde, este profissional o orienta sobre os próximos passos a serem seguidos. Em geral, o usuário é encaminhado à Secretaria de Saúde, onde outro profissional do agendamento realiza a inclusão deste usuário em uma lista de espera, quando não é possível ser realizado de imediato.



Esta lista de espera é classificada conforme o profissional médico indica no agendamento, sendo esta escala partindo do menos urgente até o urgente. Conforme ocorre a liberação de vagas para a especialidade, a Secretaria de Saúde libera a autorização, contata o usuário, que se desloca até a Secretaria para buscar a guia, que contém a data, horário e local do atendimento.

Quando há vagas disponíveis, a equipe de agendamento da Secretaria de Saúde, realiza o agendamento, e entrega imediatamente ao usuário a guia contendo a data, horário e local do atendimento. Complementando, os serviços especializados seguem dois fluxos após a recepção na estrutura própria ou terceirizada de saúde. A Figura 18, esboça o fluxo que os usuários seguem para serem atendidos nas estruturas próprias e terceirizadas.

**Figura 18 - Fluxo de atendimento em saúde complementar na estrutura própria e terceirizada**



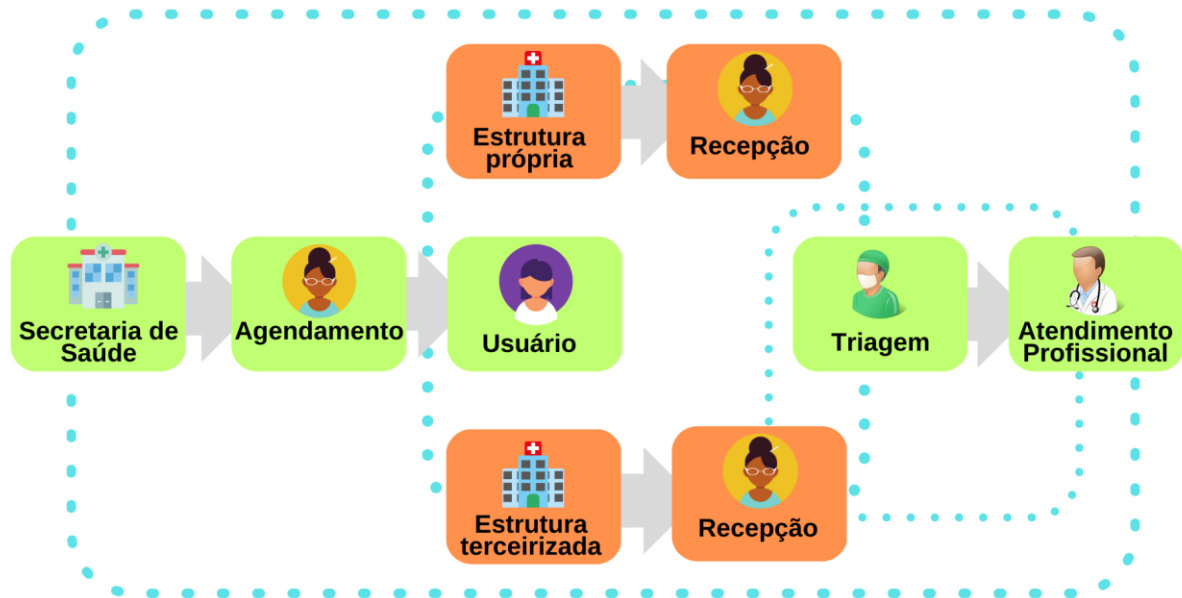
Fonte: Autoria própria (2023).

No primeiro fluxo, o usuário é recepcionado na estrutura própria, passando por uma triagem com a equipe de enfermagem, seguindo para o atendimento com o profissional médico. A estrutura terceirizada é composta pela recepção do usuário no local, podendo seguir diretamente para o atendimento com o profissional, ou pode ir para a triagem inicialmente com a equipe de enfermagem e posteriormente para o atendimento.

No entanto, a maioria dos atendimentos realizados em saúde, não ocorre a sua conclusão sendo necessário a complementação com consultas, exames e

outros procedimentos. Com isso, se tem outro fluxo, com o retorno do usuário à Secretaria de Saúde, para o reagendamento. A Figura 19, apresenta este fluxo.

**Figura 19 - Fluxo de atendimento em saúde complementar na estrutura própria e terceirizada com a complementação de serviços**



Fonte: Autoria própria (2023).

Conforme ilustra a figura acima, o usuário após o atendimento retorna a Secretaria de Saúde, onde é realizado o agendamento da consulta, exame ou procedimento complementar conforme o encaminhamento do profissional solicitante. Este fluxo também engloba a inclusão do usuário na lista de espera, com a posterior liberação, ou a liberação imediata quando disponível a vaga.

Os serviços complementares mais comuns são os exames laboratoriais, os de diagnóstico por imagem, os exames especializados, complementando ainda, as sessões de fisioterapia e fonoaudiologia, as consultas em ortopedia, cardiologia, pediatria, ginecologia, oftalmologia, e outras com menor demanda. Alguns são de uso contínuo, como as sessões de fisioterapia e fonoaudiologia, e o usuário necessita retornar mensalmente à Secretaria de Saúde para realizar o reagendamento das sessões subsequentes.

Para os exames laboratoriais e especializados, o usuário de posse dos resultados, retorna à Secretaria de Saúde para o agendamento do retorno ao prestador de serviço especializado que o solicitou, podendo ser alocado na lista de espera, sendo liberado o retorno com a disponibilização da vaga.

Este fluxo pode ocorrer uma única vez, sendo concluído com apenas um ciclo, no entanto, há usuários que o realizam diversas vezes, podendo ainda ocorrer de forma simultânea com outros fluxos. O estudo dos fluxos no ambiente de saúde pode ser variável, já que depende de fatores como a complexidade da comorbidade, bem como da disponibilidade dos serviços ofertados.

### **4.3 Delimitação dos dados oriundos das ouvidorias**

Os dados coletados das ouvidorias foram obtidos das reclamações e das denúncias, pois, o objetivo final é a obtenção de informações para a melhoria dos serviços. No período não houve o registro de sugestões, portanto, não se utilizou este parâmetro para a obtenção dos dados das ouvidorias.

Delimitados os principais temas abordados foram os relacionados ao atendimento, as condições higiênico-sanitárias dos equipamentos utilizados pelos prestadores de serviços, a acessibilidade aos prédios e estabelecimentos, a coleta e assinaturas e registro de biometria, e a cobrança pelos serviços prestados.

O atendimento é uma das principais queixas relacionadas aos serviços, e quando relacionado aos serviços de saúde, apresenta uma grande relevância. O usuário quando chega ao serviço de saúde está em uma condição delicada, e busca a resolutividade. No entanto, devido às limitações oriundas da disponibilidade e do orçamento, ocorre o descontentamento, e por consequência gera desconforto entre o atendente, profissional e usuário, corroborando com as queixas de atendimento.

Outro ponto relacionou-se com as condições higiênico-sanitárias dos equipamentos. Nos serviços de saúde, é primordial a manutenção das condições de limpeza e higiene dos ambientes, vestimentas e equipamentos utilizados. A falta de higiene nestes ambientes pode ocasionar a proliferação de doenças, por meio da contaminação, sendo necessária a manutenção da higiene, principalmente em ambientes e equipamentos de uso coletivo.

A acessibilidade é prevista pela legislação vigente no Brasil, sendo que esta se inicia com a Constituição Federal, que prevê a garantia dos direitos sociais e individuais aos cidadãos. Com o advento da Lei nº 10.098/2000, tem-se a primeira lei de acessibilidade no país, prevendo as condições de acesso ao transporte e espaços públicos.

Complementa-se ainda a fundamentação jurídica sobre a acessibilidade a NBR 9050, que traz as normas gerais que visam garantir a acessibilidade às edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos. O Estatuto da Pessoa com Deficiência é um documento que traz os direitos fundamentais e prevê-se os crimes e infrações administrativas, e objetiva incluir o deficiente como um todo na sociedade.

Nos serviços de saúde, a acessibilidade é essencial devido a diversidade de condições e necessidades apresentadas pelos usuários acometidos por enfermidades. Como previsto pela Constituição Federal, bem como pela lei que institui o Sistema Único de Saúde (SUS), é direito do cidadão ter acesso ao serviço de saúde.

Na prestação dos serviços terceirizados, uma medida adotada pela Secretaria Municipal de Saúde de Goioerê, envolveu a instalação de leitores biométricos que fazem a leitura das digitais dos usuários nas recepções dos serviços de saúde. Quando não acessível, o usuário deve assinar a guia de agendamento, que ao final do mês corrente, é encaminhada a Secretaria para o confronto entre os serviços agendados e os realizados, para posterior pagamento.

Algumas não conformidades podem ser atribuídas ao registro de biometria e a assinatura das guias de agendamento nos serviços de saúde. Entre as principais estão o não registro da biometria do usuário e a coleta das assinaturas em todas as guias das sessões ou atendimentos, mesmo não tendo sido realizadas.

Por fim, o Sistema Único de Saúde, é um sistema público, em que o Estado, por meio da União, Estados e Municípios, deve ofertar os serviços de forma gratuita, sem a cobrança de qualquer tipo de procedimento ou material complementar. No entanto, alguns prestadores de serviços ofertam serviços adicionais, ou até mesmo, os já previstos pelo SUS, através do pagamento realizado pelo usuário. As informações coletadas subsidiaram o desenvolvimento do roteiro avaliativo, que tem como enfoque a auditoria dos serviços terceirizados em saúde.

#### **4.4 Implementação de cláusulas contratuais**

Após o levantamento das ouvidorias, que se baseiam nas reclamações e denúncias iniciou-se a implementação das situações relatadas nos editais e

consequentemente nos contratos administrativos. Os contratos são compostos por cláusulas que vinculam as especificações dos serviços a serem prestados, os direitos e os deveres de ambas as partes.

A justificativa de inclusão das cláusulas contratuais baseadas nas ouvidorias ocorreu, pois, nas avaliações dos editais e contratos há lacunas que permitem aos prestadores de serviços não executar com qualidade os serviços aos usuários, além disso, não abrangem as situações e condições atuais e relativas ao ciclo de vida do contrato.

O início da implementação se deu em 2022, sendo que o primeiro edital a receber tais alterações foi o do Processo Licitatório nº 098/2022, Inexigibilidade de Licitação nº 003/2022, cujo objeto é o Credenciamento de Pessoa Jurídica, para prestação de Serviços Especialidades na área Médica visando possíveis contratações, por meio do SUS – Sistema Único de Saúde, conforme necessidades e conveniências.

Este processo licitatório abrange a contratação de especialidades médicas como obstetrícia, ginecologia, pediatria, dermatologia, cardiologia, medicina vascular, pneumologia, ultrassonografia, bem como especialidades em fisioterapia e fonoaudiologia. Portanto, é um processo que da origem a um volume considerável de contratos, pois alguns serviços são ofertados por duas ou mais empresas, devido a característica da contratação por credenciamento.

As alterações contratuais ocorreram no âmbito das atribuições profissionais, obrigações da contratada e disposições gerais. Para as atribuições profissionais existentes houve o aperfeiçoamento, já às categorias profissionais que não possuíam atribuições, foram incluídas. Com a parametrização das atribuições profissionais é possível nortear a atuação destes em conformidade com a realidade local e as necessidades atuais.

O campo das obrigações da contratada é padrão nos editais e contratos administrativos, sendo este previsto pela legislação de compras e contratações públicas vigentes. Neste caso, houve a atualização, abordando o atendimento a todos os públicos, independentemente de qualquer fator, a questão da cobrança na realização dos serviços, as condições relacionadas as guias de agendamento, a cessão de uso dos leitos biométricos, a comprovação dos atendimentos e a realização da auditoria.

A Lei nº 8.080/90, reforça a igualdade na assistência em saúde, não devendo haver preconceitos ou privilégios que diferenciem os usuários, e os privem do atendimento. A mesma prevê que os serviços públicos de saúde devem ser gratuitos, inclusive àqueles contratados pela administração pública e ofertados à população.

Com o início da operacionalização do serviço de ultrassonografia com equipamento próprio, e a ausência de prestadores no corpo funcional, a contratualização por meio deste processo licitatório foi necessária. Assim, institui-se cláusulas com as diretrizes sobre o uso do equipamento, de modo a preservar o patrimônio público, sendo assim, uma obrigação da contratada.

O campo disposições gerais e complementares, tem uma abordagem focada nas atribuições que são relativas aos quesitos gerais implementados pela Secretaria Municipal de Saúde de Goioerê. As atualizações realizadas envolveram o agendamento dos usuários, o registro biométrico no momento do atendimento, as condições higiênico-sanitárias dos ambientes, instrumentos e equipamentos, a realização do atendimento, acessibilidade e o acesso à informação.

Dando início ao projeto de implementação prática da auditoria nos serviços contratualizados, a este edital e os respectivos contratos oriundos foram descritas as diretrizes da auditoria dos serviços públicos de saúde por parte da Secretaria Municipal de Saúde de Goioerê.

Aos demais editais e contratos administrativos oriundos da contratação de serviços de saúde abertos após a implementação neste processo, sofreram as alterações e as implementações necessárias com base nas ouvidorias e queixas registradas pelos usuários dos serviços de saúde, bem como as legislações vigentes dos programas de saúde pública.

#### **4.5 Elaboração do roteiro avaliativo**

O roteiro avaliativo tem como objetivo estruturar a auditoria dos serviços. A sua estrutura compõe áreas avaliativas, que se originaram da análise das ouvidorias registradas. A primeira área relaciona-se com o atendimento. A relação entre o usuário e o profissional tem ampla importância na prestação de um serviço de saúde, e os critérios avaliativos relativos a esta área são o atendimento

propriamente dito, a clareza e exatidão nas informações prestadas e o tempo de atendimento.

O Sistema Único de Saúde tradicionalmente é alvo de críticas por parte dos usuários, principalmente quanto ao atendimento realizado pelos profissionais. As queixas baseiam-se na forma na qual o profissional aborda o paciente, ao descaso perante a situação demonstrada, o atendimento insuficiente e que se torna não resolutivo, bem como a falta de clareza e exatidão na forma de repassar as informações ao usuário.

Com relação à estrutura, outra área avaliativa do roteiro, tem-se as condições higiênico sanitárias das instalações, equipamentos e utensílios de apoio utilizados nos atendimentos em saúde. Outra demanda apontada está relacionada a acessibilidade dos usuários aos serviços terceirizados, e por fim, a adequação da estrutura ao serviço foi outro ponto abordado.

A recepção aos usuários não engloba unicamente os atendimentos realizados pelo profissional ou atendente do serviço de saúde contratualizado. A Secretaria de Saúde de Goioerê, realiza a auditoria mensal dos atendimentos realizados para posterior liberação da emissão da nota fiscal para o pagamento dos prestadores.

Esta auditoria vem sendo aprimorada com o passar do tempo, sendo que o uso da guia de agendamento emitida pelo setor de agendamento tornou-se apenas um meio de aferição do atendimento realizado ao usuário. Com a ampliação do uso da tecnologia, adotou-se leitores biométricos na recepção dos serviços de saúde. Na recepção por biometria o usuário cadastra-se no setor de agendamento da Secretaria de Saúde e ao chegar ao serviço de saúde o mesmo registra a sua biometria quando da realização do serviço por parte do prestador.

As queixas apresentadas pelos usuários estão relacionadas à coleta da biometria pelos prestadores, onde os mesmos não a realizam, optando por registrar apenas a assinatura do usuário na guia referente ao atendimento. Esta prática é adotada quando há uma situação excepcional, como a dificuldade do cadastro biométrico pelos mais diversos motivos, bem como, quando ocorre falhas de origem tecnológica que impede a coleta.

No entanto, os usuários questionam o fato de os prestadores realizarem a coleta das assinaturas mesmo que não tenha sido efetuado o atendimento, como justificativa de que o mesmo terá o atendimento completo, porém, para evitar a ausência de assinatura, é realizada a coleta em todos os atendimentos agendados.

Logo, os critérios avaliativos englobam a coleta da biometria e assinatura, bem como a análise da guia de agendamento.

A execução do serviço é caracterizada pelo ato de exercê-lo, e uma das áreas que possui o maior número de critérios avaliativos, pelo fato desta ser um fator relevante no contexto dos serviços de saúde. Devido à multidisciplinaridade de profissionais prestadores de serviços, cada um possui uma atribuição, que são baseadas nas atividades mínimas exigidas pelo Ministério da Saúde no âmbito do Sistema Único de Saúde, bem como aos conselhos profissionais.

As atribuições estão presentes nos editais de chamamento público, além dos contratos resultantes destes chamamentos. O levantamento realizado apontou o não cumprimento das atribuições por parte dos profissionais contratualizados, principalmente quando comparados aos serviços de saúde privados. A realização do serviço é caracterizada pela execução do mesmo, onde ocorre que usuários levantaram o fato de prestadores de serviços não o realizarem, mesmo que o agendamento tenha sido realizado e devidamente autorizado pela Secretaria de Saúde.

Alguns prestadores de serviços conforme a análise realizada, realizam os serviços em estruturas próprias da Secretaria de Saúde. Partindo do princípio que os bens, sejam eles móveis ou imóveis são um patrimônio público, ou seja, do povo, os usuários, devem ter zelo durante o uso. O poder público, detentor da gestão dos bens, é o responsável por garantir o bom uso e a manutenção dos mesmos em condições plenas de uso.

Nas estruturas públicas de saúde, os profissionais que ali atuam fazem o uso de consultórios, salas de medicação, procedimentos e curativos, além de clínicas especializadas, como a de fisioterapia. Dentro destas estruturas há mobiliários, equipamentos e utensílios, que devem ser preservados para a garantia de atendimento pleno aos usuários, devendo assim os mesmos preservá-los no momento do uso.

A gratuidade dos serviços públicos de saúde é uma das premissas do Sistema Único de Saúde que garante o acesso a todos. Porém, no dia-a-dia ocorre relatos de usuários que os prestadores de serviços realizam a cobrança dos serviços ou de insumos, materiais ou correlatos, que complementam o atendimento, mesmo que este possa ser ofertado por meio do SUS.



Esta prática é irregular, no entanto, ocorre em alguns casos, não há o relato de todos os usuários que passam por tal situação, já que muitos pelo fato de não haver conhecimento acabam por pagar pelos serviços. Assim, dentro da área de avaliação relacionada à execução dos serviços, a cobrança pelo serviço, materiais ou correlatos, são pontos relevantes, já que são práticas ilegais no âmbito do Sistema Único de Saúde.

Alguns profissionais são contratados para atuar por meio do cumprimento de carga horária mínima, que são divididas em 10 (dez) horas, 20 (vinte) horas, 30 (trinta) horas e 40 (quarenta) horas semanais, estes profissionais são aqueles que atuam nas Unidades Básicas de Saúde, como médico de saúde da família, médico de apoio, além de fisioterapeuta e médico de saúde mental. Acrescenta-se aqui, que há especialidades que atuam por consulta, sessão ou procedimento.

A contratação por carga horária visa suprir as demandas de atendimento médico e profissional que são exigidos pelo Ministério da Saúde, para a formação de equipes de atenção primária ou especializada. Já as contratações por consulta, sessão ou procedimento são assim realizadas, pois complementam os serviços de atenção primária e especializada

Para os profissionais contratados por carga horária são pré-determinados o quantitativo mínimo de atendimentos que devem ser cumpridos diariamente e que estão previstos nos editais de chamamento público, bem como nos contratos resultados destes chamamentos. Esta demanda decorre da negativa de alguns profissionais em atender o mínimo de usuários, colocando o limite de acordo com a sua vontade, não atendendo a demanda existente, e os usuários que chegam até a unidade de saúde.

Assim, para atender a estas demandas os critérios avaliativos de cumprimento da carga horária, bem como os atendimentos mínimos contratados são pontos que serão avaliados nos prestadores de serviços. Por fim, uma área avaliativa de cunho generalista foi acrescentada, sendo esta denominada de geral, onde o critério avaliativo de registro de ouvidoria é avaliado como houve, não houve e qual a área deste registro.

Considerando as informações levantadas por meio dos dados coletados das ouvidorias, e a divisão em áreas e critérios avaliativos, obteve-se o escopo do roteiro avaliativo. Como avaliação das quatro primeiras áreas, se tem a conformidade, a

não conformidade e a não aplicação do critério ao prestador de serviços avaliado, conforme o Quadro 04.

**Quadro 4 - Escopo do roteiro avaliativo**

Área	Critério avaliativo	Avaliação		
		Conforme (C)	Não Conforme (NC)	Não se Aplica (NA)
1. Atendimento	1.1 Atendimento			
	1.2 Clareza e exatidão nas informações prestadas			
	1.3 Tempo de atendimento			
2. Estrutura	2.1 Condições higiênico sanitárias das instalações			
	2.2 Condições higiênico sanitárias dos equipamentos e utensílios de apoio			
	2.3 Condições de acessibilidade			
	2.4 Adequação ao serviço			
	2.5 Conforto			
3. Recepção aos Usuários	3.1 Coleta de biometria			
	3.2 Coleta de assinatura			
	3.3 Análise da guia de agendamento			
4. Execução do Serviço	4.1 Respeito as atribuições			
	4.2 Realização do serviço			
	4.3 Zelo no uso do bem público			
	4.4 Zelo no uso das instalações públicas			
	4.5 Cobrança pelo serviço			
	4.6 Cobrança por materiais ou correlatos			
	4.7 Cumprimento da carga horária			
	4.8 Cumprimento dos atendimentos mínimos			

	contratados			
		<b>Avaliação</b>		
		<b>Houve (H)</b>	<b>Não Houve (NH)</b>	<b>Área</b>
5. Geral	5.1 Registro de ouvidoria			

Fonte: Autoria própria (2023).

**4.6 Elaboração do *framework***

O *framework* dará origem a um aplicativo e terá como nome, Fiscaliza SUS (conforme Figura 20), que reflete o ato de auditar os serviços públicos de saúde terceirizados.

Figura 20 - Logo do aplicativo originado do *framework* proposto



Fonte: Autoria própria (2023).

Por meio do *framework* proposto o aplicativo terá as versões usuário, administrador, prestador de serviços e gestor de contratos.

**4.6.1 Versão usuário do *framework* proposto**

O usuário acessa o aplicativo, no campo “Entrar”, para acessar a área de registro da sua demanda. No campo “Cadastrar”, o usuário realiza o seu cadastro no aplicativo para que seja possível realizar o acesso e o seu uso, por fim, no campo “Esqueci a Senha”, é possível realizar a recuperação da senha caso o usuário tenha esquecido. A Figura 21, apresenta a tela de acesso aos campos acima citados.

**Figura 21 - Tela de acesso ao aplicativo baseado no *framework* proposto**

A imagem mostra a tela de acesso de um aplicativo com um fundo azul. No topo, há um status bar com o horário 9:27 e ícones de sinal, Wi-Fi e bateria. O título principal é "Bem Vindo" em branco. Abaixo dele, o texto "Por favor insira com suas informações de acesso" orienta o usuário. Há dois campos de entrada brancos: o primeiro para "Nome Completo ou Cpf" e o segundo para "Senha", este com um ícone de olho para alternar a visibilidade. Um botão cinza escuro com o texto "ACESSAR" em branco está abaixo dos campos. À direita do botão, há o link "Esqueceu a senha?". Abaixo disso, uma linha horizontal separa a seção de login de uma seção de acesso social com o texto "Ou acesse com". Há dois botões brancos com bordas cinzas: "Google" com o ícone do G e "Facebook" com o ícone do f. Abaixo desses botões, há o link "Cadastre-se e obtenha seu acesso". No rodapé, há o link "Preciso de Ajuda" e um ícone de microfone.

**Fonte: Autoria própria (2023).**

Para realizar o acesso, o usuário colocará o login que será seu nome completo ou o número do Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) e a senha. O acesso ao aplicativo proposto também poderá ser realizado por meio da conta do usuário no Google ou no Facebook. Caso o mesmo não possua cadastro, poderá fazê-lo por meio do campo "Cadastre-se e obtenha seu acesso". Ao acessar este campo é necessário que o usuário faça o seu cadastro.

Para a realização do cadastro é necessário preencher os campos com os dados: nome completo, data de nascimento, CPF, CEP, cidade, endereço, número, e-mail, telefone e senha, devendo digitar a senha novamente no campo subsequente, conforme a Figura 22 ilustra.

**Figura 22 - Tela de cadastro do aplicativo baseado no *framework* proposto**

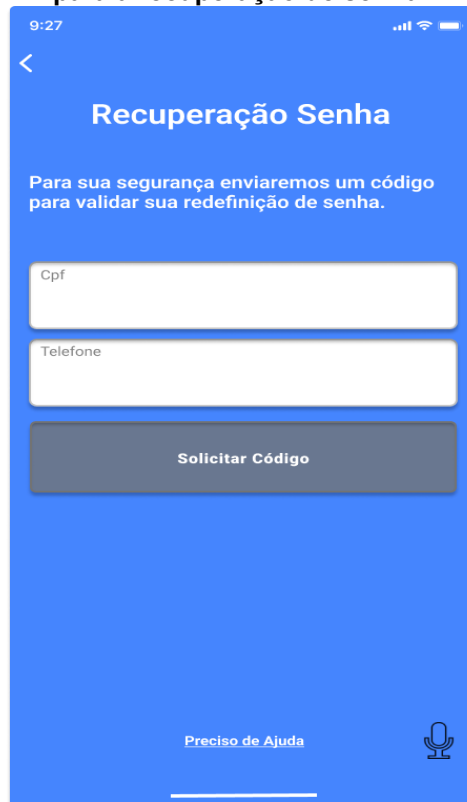
A imagem mostra a tela de cadastro de um aplicativo. No topo, há um ícone de seta para trás e o horário 9:27. O título principal é "Criar Conta" em uma fonte grande e branca. Abaixo dele, um subtítulo pede para inserir informações pessoais. O formulário contém campos para: Nome Completo, Data de Nascimento, Cpf, CEP, Cidade, Endereço (dividido em duas partes: Endereço e Número), E-mail, Telefone, Senha e Digite a Senha Novamente. Um botão azul com o texto "Enviar" está posicionado na base do formulário.

**Fonte: Autoria própria (2023).**

Quando ocorrer o esquecimento da senha, o usuário poderá recuperá-la com o uso do CPF e o número do telefone, sendo enviado um código ao telefone cadastrado, que deve ser digitado e que liberará o acesso ao cadastro de uma nova senha. O acesso a recuperação de senha é realizado na tela inicial do aplicativo proposto pelo *framework*, clicando no campo “Esqueceu a sua senha?”.

A Figura 23, ilustra a tela proposta para a recuperação de senha, e a tela do envio do código de recuperação de senha, na Figura 24.

**Figura 23 - Tela do aplicativo proposto pelo *framework* para a recuperação de senha**



9:27

<

## Recuperação Senha


Para sua segurança enviaremos um código para validar sua redefinição de senha.

Cpf

Telefone

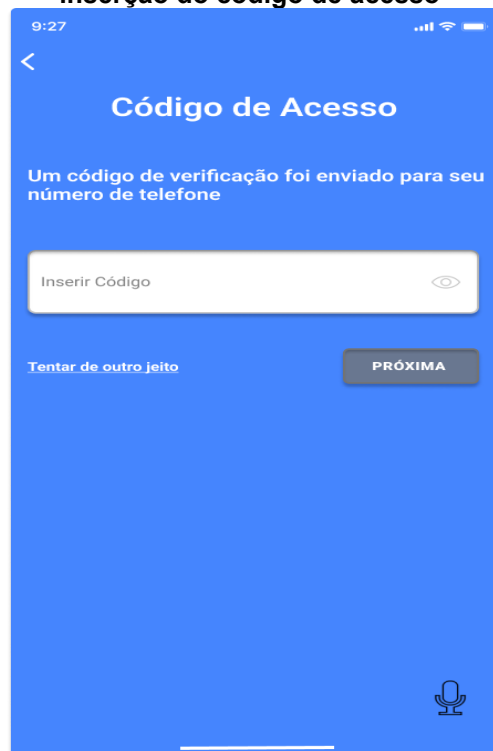
Solicitar Código

[Preciso de Ajuda](#)



Fonte: Autoria própria (2023).

**Figura 24 - Tela o aplicativo proposto pelo *framework* de inserção do código de acesso**




9:27


<

## Código de Acesso

Um código de verificação foi enviado para seu número de telefone

Inserir Código 

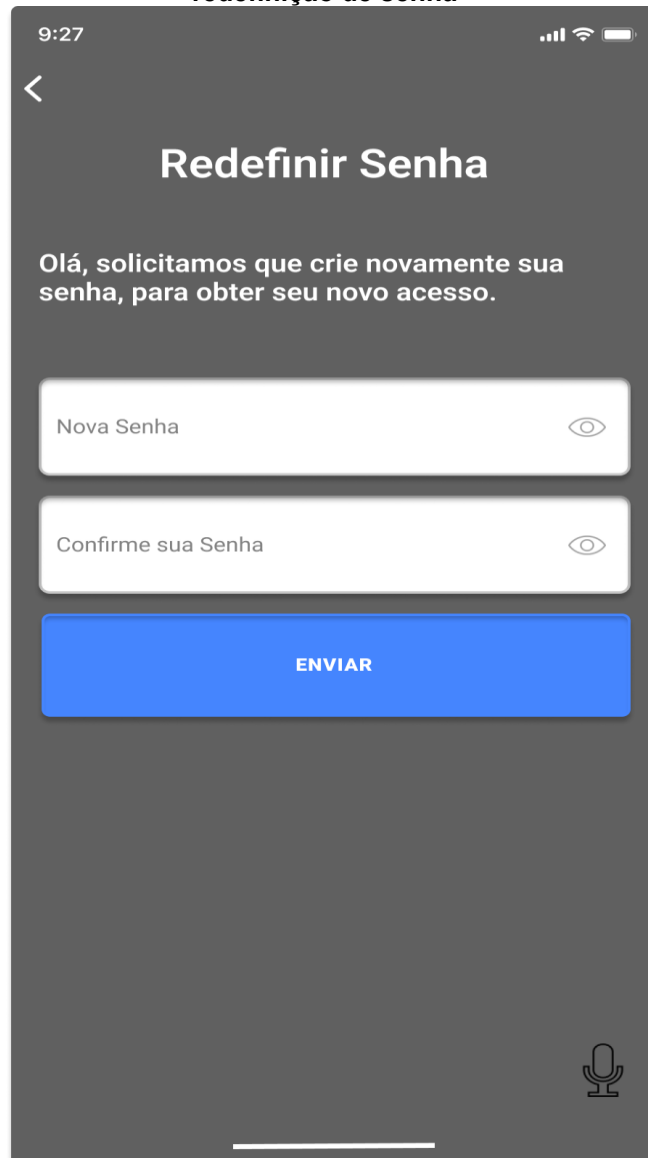
[Tentar de outro jeito](#) **PRÓXIMA**



Fonte: Autoria própria (2023).

A Figura 25, traz a tela proposta pelo *framework*, de cadastro de uma nova senha. Este procedimento é necessário para que o usuário tenha acesso novamente ao aplicativo.

**Figura 25 - Tela do aplicativo proposto pelo *framework* para a redefinição de senha**

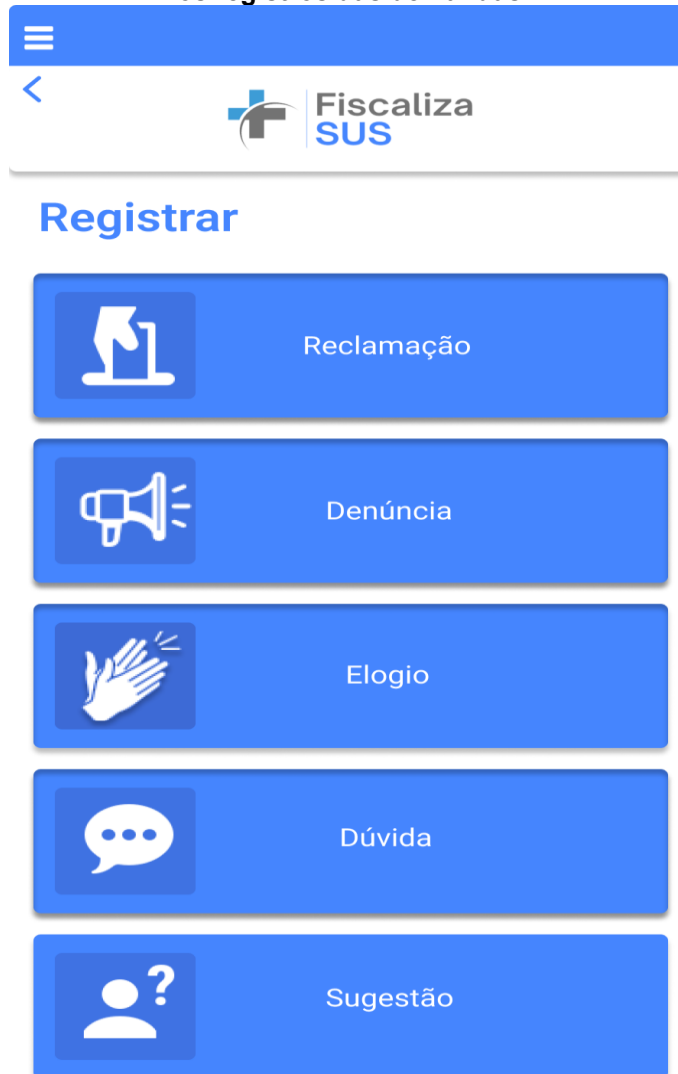
A imagem mostra a interface de usuário para a redefinição de senha. No topo, há um ícone de seta para trás e o horário 9:27. O título principal é "Redefinir Senha". Abaixo dele, um texto de boas-vindas solicita a criação de uma nova senha. Há dois campos de entrada de texto: "Nova Senha" e "Confirme sua Senha", ambos com ícones de olho para alternar a visibilidade. Um botão azul "ENVIAR" está posicionado abaixo dos campos. No canto inferior direito, há um ícone de microfone. A barra de navegação do sistema operacional está visível na base da tela.

**Fonte: Autoria própria (2023).**

O usuário digita a nova senha no primeiro campo, e confirma a nova senha no segundo, clicando em enviar, em seguida. Assim, o mesmo terá acesso novamente ao aplicativo com o seu login e nova senha cadastrada.

Ao realizar o acesso ao aplicativo, o usuário poderá realizar o registro da "Reclamação", "Denúncia", "Elogio", "Dúvida" ou "Sugestão", conforme ilustra a Figura 26.

Figura 26 - Tela do aplicativo proposto pelo *framework* contendo os registros das demandas



Fonte: Autoria própria (2023).

Estes campos são pré-definidos pelo SIGO (Sistema Integrado para Gestão de Ouvidorias), sendo assim, a adoção destes é necessária para integração entre os sistemas. Para a realização de um registro, o usuário acessa o campo referente a demanda que pretende registrar realizando o preenchimento das informações conforme cada perfil.

No registro de uma reclamação, o aplicativo irá gerar um código sequencial, e o usuário realiza a inserção das informações relativas à demanda, conforme a Figura 27, representa.



**Figura 27 - Tela do aplicativo proposto pelo *framework* para o registro da reclamação**

The screenshot displays the 'Fiscaliza SUS' app interface for filing a complaint. At the top, a blue status bar shows the time 9:27 and signal strength. Below is the app's logo and title. The main content area features a back arrow, the ID '000026', and the title 'Reclamação'. The form includes several input fields: 'Selecione o Profissional:', 'Selecione a área:', and 'Data: 11/04/2023'. A large text area is labeled 'Descreva a sua Reclamação:' with a '3500 caracteres' limit. Below this is a checkbox for 'Manter os dados do Solicitante em Sigilo?'. At the bottom, the text 'Numero sequencial Código 01' is visible. A prominent blue 'Enviar' button is centered. The bottom navigation bar contains icons for 'Gerar PDF', 'Compartilhar', and 'Mais'.

**Fonte: Autoria própria (2023).**

O usuário seleciona o prestador de serviços ou o profissional objeto da demanda, e em seguida a área na qual se enquadra (Atendimento, Estrutura, Recepção ao Usuário e Execução do Serviço). Posteriormente é necessário que seja inserida a data, a descrição da reclamação e o registro anônimo ou não, enviando em seguida ao administrador. É possível que seja gerado um arquivo em pdf que poderá ser compartilhado via Google Drive, e-mail ou *WhatsApp*, ou apenas salvar em seu dispositivo.

Na ocorrência de uma denúncia, também será gerado um código sequencial, e o usuário irá selecionar o prestador de serviços ou profissional, selecionando posteriormente a área e a data do registro, descrevendo em seguida a denúncia e selecionando se o registro será anônimo ou não. Após concluir o usuário envia ao administrador, e pode caso assim deseje, gerar um arquivo em pdf, que poderá ser compartilhado ou salvo em seu dispositivo, conforme demonstra a Figura 28.

**Figura 28 - Tela do aplicativo proposto pelo *framework* para o registro da denúncia**

The screenshot shows the 'Fiscaliza SUS' app interface for reporting a complaint. At the top, there is a blue header with the time '9:27' and signal, Wi-Fi, and battery icons. Below the header is the 'Fiscaliza SUS' logo. The main content area has a blue bar with a back arrow, the code '000027', and the title 'Denúncia'. Below this are several input fields: 'Selecione o Profissional:' with an empty text box, 'Selecione a área:' with an empty text box, 'Data: 11/04/2023' (pre-filled), 'Descreva a sua Denúncia:' with a large empty text area, and '3500 caracteres' below it. There is a checkbox for 'Manter os dados do Solicitante em Sigilo?' which is currently unchecked. Below the checkbox is a text box containing 'Numero sequencial Código' and '02'. At the bottom of the form is a blue button labeled 'Enviar'. The bottom navigation bar is blue and contains three icons: 'Gerar PDF', 'Compartilhar', and 'Mais'.

**Fonte: Autoria própria (2023).**

Para o registro de um elogio, o sistema gera um código sequencial. O usuário seleciona o profissional na qual o registro será destinado, data de registro, descreve o elogio e seleciona se será anônimo ou não, enviando ao administrador, conforme

ilustra a Figura 29. Igualmente as outras demandas, para o elogio poderá ser gerado um arquivo em pdf e compartilhado ou salvo no dispositivo.

**Figura 29 - Tela do aplicativo proposto pelo *framework* para o registro do elogio**

9:27

**Fiscaliza SUS**

< 000026 Elogio

Data: 11/04/2023

Profissional

Descreva o seu Elogio:

3500 caracteres

Manter os dados do Solicitante em Sigilo?

Numero sequencial Código

04

Enviar

Gerar PDF Compartilhar Mais

**Fonte: Autoria própria (2023).**

No registro de uma dúvida é gerado um código sequencial como os demais. porém, neste momento o usuário seleciona a área e a data, descrevendo a dúvida em seguida, conforme a Figura 30.

**Figura 30 - Tela do aplicativo proposto pelo *framework* para o registro de uma dúvida**

9:27

**Fiscaliza  
SUS**

< 000026 Dúvida

Selecione a área:

Data: 11/04/2023

Descreva a sua Dúvida:

3500 caracteres

Manter os dados do Solicitante em Sigilo?

Número sequencial Código  
03

Enviar

Gerar PDF Compartilhar Mais

**Fonte: Autoria própria (2023).**

No elogio, o usuário também pode selecionar se ele será registrado anonimamente ou não, e após, o mesmo realiza o envio ao administrador, podendo gerar um arquivo em pdf. A sugestão pode ser registrada pelo usuário, conforme a tela proposta pela Figura 31.

**Figura 31 - Tela do aplicativo proposto pelo *framework* para o registro de sugestão**

The screenshot shows a mobile application interface for 'Fiscaliza SUS'. At the top, there is a blue header bar with the time '9:27' on the left and signal, Wi-Fi, and battery icons on the right. Below the header is the 'Fiscaliza SUS' logo, which consists of a stylized cross icon and the text 'Fiscaliza SUS'. The main content area has a blue bar with a back arrow, the ID '000027', and the title 'Sugestão'. Below this, there is a form with the following elements: a label 'Selecione a área:' followed by a text input field; a label 'Data:' followed by the value '11/04/2023'; a label 'Descreva a sua Sugestão:' followed by a large text area; a label '3500 caracteres' below the text area; a label 'Manter os dados do Solicitante em Sigilo?' followed by a text input field; and a label 'Numero sequencial Código' followed by the value '05'. At the bottom of the form is a blue button labeled 'Enviar'. At the very bottom of the screen is a blue navigation bar with three icons: 'Gerar PDF', 'Compartilhar', and 'Mais'.

**Fonte: Autoria própria (2023).**

É gerado um código sequencial, e a seleção da área na qual se enquadra o registro e a data. Posteriormente o usuário registra a sugestão, seleciona se o registro será anônimo ou identificado, enviando em seguida ao administrador.

#### 4.6.2 Versão administrador do *framework* proposto

O administrador é o responsável por conduzir o processo de auditoria, podendo este ser o fiscal do contrato, ou outro servidor designado. Na tela de

acesso a versão administrador, os campos “Reclamação”, “Denúncia”, “Elogio”, “Dúvida”, “Cadastrar Área”, “Cadastrar Critério Avaliativo” e “Auditoria Regular”, são as atividades habilitadas, conforme pode-se observar na tela exemplificada pela Figura 32.

**Figura 32 - Tela do aplicativo propostos pelo *framework* da tela inicial do da versão administrador**



**Fonte: Autoria própria (2023).**

Na versão administrador aparece o código sequencial do registro e o prestador de serviços ou profissional objeto da demanda e o estágio na qual o processo se encontra (“Não lido”, “Em Auditoria”, “Enviado ao Prestador”,

“Aguardando *Feedback* do Prestador”, “Aguardando Parecer do Fiscal”, “*Feedback* ao Usuário”, “Envio ao Gestor” e “Concluído”).

Ao selecionar o registro, aparece a área, os dados do usuário (quando o registro foi identificado), a data do registro e a descrição da reclamação, conforme a tela representada pela Figura 33.

**Figura 33 - Tela do aplicativo proposta pelo *framework* da visualização da reclamação**



Fonte: Autoria própria (2023).

O administrador seleciona o ícone “Realizar Auditoria”, sendo que em seguida abre o roteiro avaliativo, conforme demonstra a Figura 34.

**Figura 34 - Tela do aplicativo proposto pelo *framework* do roteiro avaliativo**

Área	Critério avaliativo	Avaliação		
		Conforme (C)	Não Conforme (NC)	Não se aplica (NA)
1. Atendimento	1.1 Atendimento			
	1.2 Clareza e exatidão nas informações prestadas			
	1.3 Tempo de atendimento			
2. Estrutura	2.1 Condições higiênico sanitárias das instalações			
	2.2 Condições higiênico sanitárias			

**Salvar**

Gerar PDF   
 Compartilhar   
 Mais

**Fonte: Autoria própria (2023).**

Após concluída a auditoria o administrador salva e envia o espelho ao prestador de serviço, solicitando o seu *feedback* sobre a situação. Posteriormente o fiscal do contrato redige um parecer sobre o processo, sendo encaminhado o *feedback* ao usuário. Por fim, é encaminhado ao gestor de contratos o



procedimento, podendo ser gerado o arquivo em pdf e compartilhado ou salvo no dispositivo. A Figura 35, apresenta a tela proposta com a visualização do processo completo.

**Figura 35 - Tela do aplicativo proposta pelo *framework* da visualização do processo do completo**

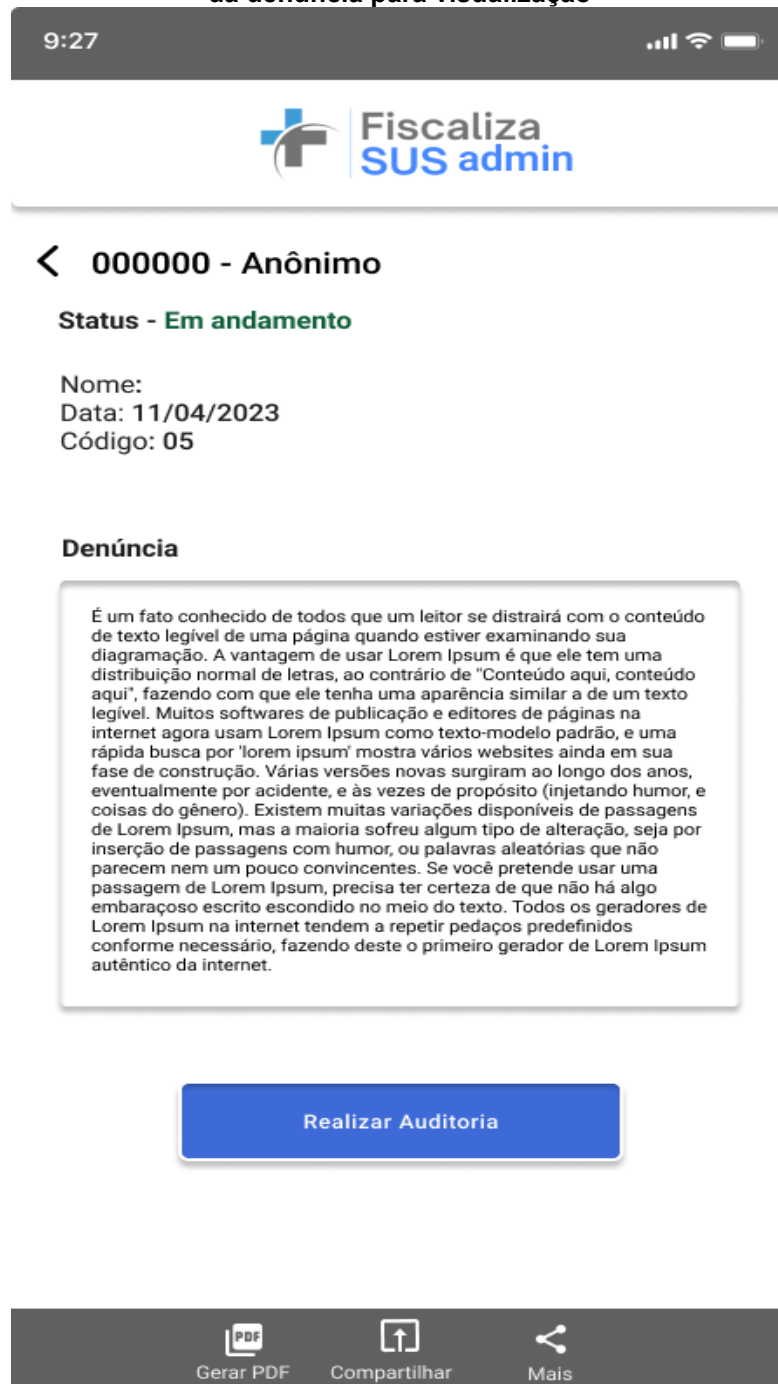


**Fonte: Autoria própria (2023).**

Para as denúncias o procedimento segue o padrão das reclamações, sendo codificado sequencialmente, seguido do prestador de serviços e do estágio na qual se encontra. Após a seleção, aparece a área e os dados do usuário (quando identificado), a data e a descrição da denúncia, sendo precedido da auditoria por

meio do roteiro avaliativo, conforme se observa na tela proposta e apresentada pela Figura 36.

Figura 36 - Tela do aplicativo proposto pelo *framework* na seleção da denúncia para visualização



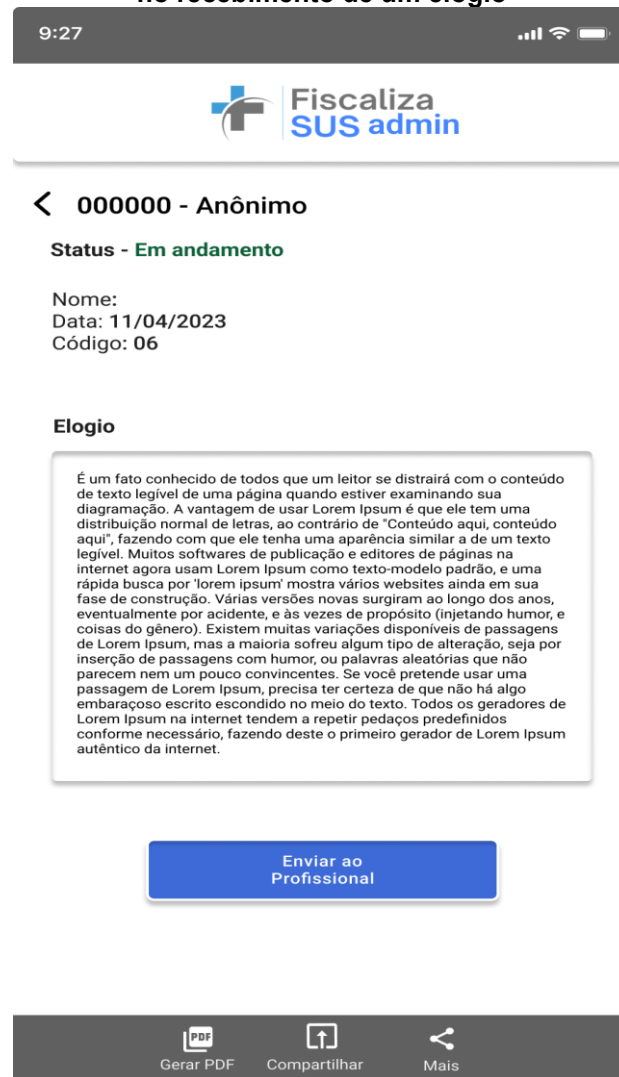
Fonte: Autoria própria (2023).

Assim que concluída a aplicação da auditoria, é enviado o espelho ao prestador de serviços, sendo solicitado o seu *feedback*. O fiscal do contrato redige o seu parecer sobre a situação, e encaminha-se um *feedback* ao usuário. Ao fim,

encaminha-se ao gestor de contratos o processo de auditoria para arquivamento, podendo este ser salvo em pdf no próprio dispositivo, ou compartilhado.

Ao receber uma demanda de elogio, aparece o código sequencial e o prestador de serviços objeto da demanda, bem como o estágio na qual encontra-se o registro da demanda, podendo ser “Não lido”, “Acolhido”, “Enviado ao Prestador”, “Aguardando *Feedback* do Prestador”, “*Feedback* ao Usuário” e “Concluído”. A data do registro e a descrição do elogio também são evidenciadas, sendo que o administrador realiza o envio ao prestador, e posteriormente um *feedback* ao usuário, conforme tela ilustrada na Figura 37.

**Figura 37 - Tela do aplicativo proposto pelo *framework* no recebimento de um elogio**



Fonte: Autoria própria (2023).

Assim, como os demais registros é possível gerar um arquivo em pdf, e compartilhar ou salvar no dispositivo. Quando há o recebimento de dúvidas, o código sequencial e o prestador de serviços vinculado, bem como o estágio na qual ela se encontra (“Não lida”, “Acolhida”, “*Feedback* ao Usuário” e “Concluído”), são evidenciados na tela inicial. Ao selecionar aparece a área na qual origina a dúvida, bem como os dados do usuário (desde que não seja anônimo), a data do registro e a descrição da dúvida. O administrador realiza o envio do *feedback* ao usuário, podendo salvar o processo em pdf ou compartilhar. A tela representada pela Figura 38, traz o layout proposto.

**Figura 38 - Tela do aplicativo proposto pelo *framework* no recebimento de uma dúvida**



Fonte: Autoria própria (2023).

A demanda advinda de sugestões é recebida por meio de um código sequencial, sendo vinculada a um prestador de serviço ou profissional. A tela inicial ainda indica o estágio na qual ela se encontra (“Não lida”, “Acolhida”, *Feedback* ao Usuário” e “Concluído”). Selecionando a sugestão, é evidenciada a data e a descrição, sendo enviada ao usuário um *feedback*, se assemelhando a proposta feita para o recebimento de dúvidas.

Como as demais demandas, é possível gerar um arquivo em pdf, podendo ser compartilhado ou salvo conforme a necessidade. Outra funcionalidade que a versão administrador terá, é o cadastro de área. Para o cadastro de uma área é necessário descrever a área de forma resumida no primeiro campo, e posteriormente detalha-la, no campo subsequente, conforme ilustra a tela proposta pela Figura 39.

**Figura 39 - Tela do aplicativo proposto pelo *framework* para realizar o cadastro de área**

A imagem mostra a interface de usuário de um aplicativo móvel. No topo, há uma barra de menu com um ícone de hambúrguer e uma seta de retorno. Abaixo, o logo 'Fiscaliza SUS admin' é exibido. O título principal da tela é 'Cadastro'. O formulário contém dois campos de entrada: um campo rotulado 'Área' com uma barra de texto, e um campo rotulado 'Descrever Área' com uma área de texto maior. Abaixo dos campos, há um botão azul com o texto 'SALVAR'. Na base da tela, há uma barra de ferramentas com três ícones: 'Gerar PDF', 'Compartilhar' e 'Mais'.

**Fonte: Autoria própria (2023).**

Em conjunto com o cadastro de área, é necessário realizar o cadastro de critérios avaliativos, que de igual forma, podem sofrer alterações com o passar de um determinado período. No cadastro de critérios avaliativos, é necessário

descrever o critério de forma resumida no primeiro campo, no segundo, descreve-se o critério avaliativo de forma mais completa, selecionando em seguida a área na qual o critério avaliativo está correlacionado, conforme a tela demonstrada na Figura 40.

**Figura 40 - Tela do aplicativo proposta pelo *framework* para o cadastro de um critério avaliativo**



A imagem mostra a interface de usuário de um aplicativo. No topo, há um menu hambúrguer e um botão de voltar. O cabeçalho contém o logo 'Fiscaliza SUS admin'. O título principal da tela é 'Cadastro'. Abaixo dele, há um campo de texto rotulado 'Critério avaliativo'. Segue-se um campo de texto maior rotulado 'Descrever Critério avaliativo'. Abaixo disso, há um campo de texto rotulado 'Selecione a Área'. Na base da tela, há um botão azul com o texto 'SALVAR'. No rodapé, há três ícones: 'Gerar PDF', 'Compartilhar' e 'Mais'.

**Fonte: Autoria própria (2023).**

Considerando que o *framework* proposto não tem aplicação apenas nos casos de registros de ouvidorias, com uma frequência semestral sugerida, ocorrerá a auditoria regular nos prestadores de serviços, com o objetivo de prevenir a ocorrência de não conformidades. Na versão do administrador, a auditoria regular é realizada com o cadastro do prestador de serviço ou profissional, o que gera um código sequencial e o estágio na qual se encontra (“Auditoria”, “Enviado ao Prestador”, “Aguardando *Feedback* do Prestador”, “Aguardando Parecer do Fiscal”, “Enviado ao Gestor” e “Concluído”).

Após é realizado o registro da data e a seleção do roteiro avaliativo. O espelho da auditoria é encaminhado ao prestador de serviço, que o recebe e da o *feedback*. Já o fiscal do contrato emite parecer e envia ao gestor de contratos da

Secretaria Municipal de Compras, Licitações e Contratos Administrativos, que poderá gerar o processo em pdf, compartilhar ou salvar, anexando ao processo licitatório de contratação.

#### 4.6.3 Versão prestador de serviços e profissionais do *framework* proposto

A tela inicial da versão prestador de serviços e profissionais contém os campos reclamação, denúncia e auditoria regular, conforme a Figura 41 ilustra.

**Figura 41 - Tela do aplicativo proposto pelo *framework* dos registros do prestador de serviços**



**Fonte: Autoria própria (2023).**

Quando ocorre o registro de uma reclamação, o prestador de serviços no momento do acesso ao aplicativo proposto por este *framework*, visualiza o código sequencial do registro, o prestador de serviço ou profissional objeto da demanda e o estágio na qual ela se encontra, conforme a tela proposta apresentada pela Figura 42.

**Figura 42 - Tela do aplicativo proposta pelo *framework* da visão do prestador de serviço**



**Fonte: Autoria própria (2023).**

Ao selecionar o registro, aparece a área, os dados do usuário (quando não registrado anonimamente), a data e a descrição da reclamação. Aparece o espelho da auditoria realizada pela Secretaria Municipal de Saúde, o *feedback* do prestador quando a reclamação e auditoria, que é enviado ao administrador. O fiscal do contrato emite um parecer, que pode ser visualizado e o processo completo pode ser emitido em pdf, salvo ou compartilhado.

As denúncias seguem o mesmo padrão adotado pela reclamação, onde o prestador de serviços tem acesso ao código sequencial do registro, ao estágio na qual ela se encontra, a data e o conteúdo da denúncia. Ainda, possui acesso ao espelho da auditoria, onde o mesmo descreve e encaminha um *feedback* ao administrador. Posteriormente, o fiscal de contrato emite parecer que é acessível ao prestador de serviços, que pode salvar ou compartilhar em pdf.



O processo de auditoria regular também acessível ao prestador de serviço, tem em sua tela inicial o código sequencial e o estágio na qual ela se encontra dentro do processo. O registro da data e o espelho da ouvidoria é acessível ao prestador, que descreve o *feedback* sobre o processo de auditoria e envia ao administrador. Após, o fiscal de contrato emite um parecer sobre as situações relatadas e o prestador tem acesso, podendo gerar todo o processo em pdf, salvando ou compartilhando.

#### 4.6.4 Versão do gestor de contratos do *framework* proposto

O gestor de contratos possui acesso aos registros de “Reclamação”, “Denúncia” e “Auditoria Regular”, que são demandas de importância para uma boa gestão e fiscalização dos contratos. A Figura 43, demonstra a tela inicial de acesso a versão do gestor de contratos conforme o *framework* proposto.

**Figura 43 - Tela do aplicativo proposta pelo *framework* para a visualização do gestor de contratos**



Fonte: Autoria própria (2023).

No campo reclamação o gestor de contratos tem acesso ao código sequencial gerado pela reclamação, o prestador de serviços relacionado e o estágio na qual ela se encontra.

Quando o gestor seleciona a reclamação ele tem acesso a área, aos dados do usuário (quando o registro não for anônimo), a data e a descrição da reclamação. Além disso, tem acesso ao espelho da auditoria, o *feedback* do prestador de serviços e o parecer do fiscal do contrato, podendo conforme a sua necessidade, gerar um arquivo em pdf, que pode ser compartilhado ou salvo.

As denúncias seguem o padrão estabelecido de visualização da reclamação, onde o gestor tem acesso ao código sequencial, o nome do prestador de serviços e o estágio na qual o processo se encontra. Com a seleção do registro, o gestor tem acesso a área, aos dados dos usuários (quando não for registrado anonimamente), ao espelho da auditoria, o *feedback* do prestador de serviço e o parecer do fiscal do contrato. Como os demais, o processo de denúncia pode ser salvo ou compartilhado em um arquivo pdf.

Por fim, a auditoria regular é acessível ao gestor de contratos, onde o mesmo tem acesso ao código, ao prestador de serviço e ao estágio na qual o processo se encontra na tela inicial. Ao selecionar, o gestor tem acesso a data, ao espelho da auditoria, o *feedback* do prestador e ao parecer do fiscal do contrato. O gestor tem a possibilidade de salvar o processo em pdf ou compartilhá-lo.

#### 4.6.5 Aplicação do *framework*

Para a condução do processo de auditoria, será composta uma comissão, contendo um membro da Ouvidoria Municipal de Saúde, um membro da Vigilância Sanitária e o Fiscal do Contrato. A presença da ouvidoria é importante, pois por intermédio do setor é possível identificar as necessidades dos usuários, contribuindo para o aperfeiçoamento constante do roteiro e consequentemente do *framework*.

O departamento de Vigilância Sanitária também é membro da comissão para atuar com relação as práticas que envolvam a higiene e segurança do paciente, nos ambientes, equipamentos e utensílios. Por fim, o fiscal do contrato é o membro na qual deverá auditar o cumprimento das cláusulas contratuais nos serviços contratualizados.

Neste modelo de aplicação é de responsabilidade do fiscal conhecer as especificações do serviço, as cláusulas contratuais e editalícias, que na construção do vínculo por meio de um contrato administrativo são que o regem. Por fim, esta comissão terá como responsabilidade a condução da auditoria, proposta por este *framework*.

Para a aplicação do *framework* na auditoria dos contratos públicos se utilizará de duas formas. A primeira, diz respeito ao momento quando ocorrer o registro de uma ouvidoria por meio de denúncia e reclamação, a segunda ocorre durante a execução do contrato administrativo celebrado entre o prestador de serviços e a Administração Pública.

Quando ocorre o registro da ouvidoria, a auditoria por meio da aplicação do *framework* visa sanar as não conformidades identificadas, evitando assim, com que não venham se repetir. Já a realização de auditorias regulares, tem como objetivo evitar a ocorrência de não conformidades, além, de atender aos requisitos que a legislação de compras e contratações públicas rege.

A periodicidade de realização da auditoria regular deve ocorrer semestralmente. Justifica-se este período pelo fato de que os contratos públicos em saúde analisados têm como prazo mínimo de vigência 01 (um) ano, podendo ser renovado por igual e sucessivos períodos até o máximo de 05 (cinco) anos, conforme prevê a Lei nº 8.666/93 vigente no período de análise.

Contudo a Lei nº 14.133/21, que passará a vigorar em 2024, após prorrogação publicada pela Medida Provisória nº 1.167, do dia 31 de março de 2023, o prazo de renovação dos contratos administrativos para os serviços contínuos será de 01 (um) ano, renovável por iguais e sucessivos períodos por até 10 (dez) anos.

## 5 CONCLUSÃO

A Administração Pública tem em sua essência a prestação de serviços a população, sendo de extrema importância a oferta de um serviço de boa qualidade e que atenda as necessidades da mesma. Este princípio se dá, pois, estes serviços são disponibilizados devido aos recursos financeiros despendidos por ela.

Os serviços é um setor econômico importante, e seu conceito está relacionado a uma atividade ou sucessivas atividades que são realizadas por uma pessoa(s) ou entidade(s), a outra pessoa(s) ou entidade(s). No âmbito da Administração Pública, são diversos os serviços prestados diariamente a população, sendo os principais, de saúde, educação, assistência social, limpeza pública, entre outros.

Muitos destes serviços são previstos pela Constituição Federal, o que garante a essencialidade para que a população tenha os seus direitos garantidos. Para a execução destes serviços é necessário que uma estrutura seja disponibilizada, sendo ela composta por órgãos de apoio como secretarias e diretorias de departamento.

Contudo, ocorre limitações aos municípios com relação a disponibilidade plena de profissionais, o que incide diretamente na oferta dos serviços aos usuários. Um dos setores mais afetados é o de saúde, na qual a falta de infraestrutura necessária, o porte do município e a região onde o mesmo se localiza influencia negativamente no interesse de profissionais.

É fato que grandes centros urbanos tem uma gama maior de serviços de saúde, quando comparado a municípios menores em localidades mais distantes. Regiões metropolitanas ou cidades satélites de cidades polo, possuem uma disponibilidade maior, já os demais, não conseguem ter acesso pleno, principalmente no que diz respeito as especialidades médicas.

Para suprir as constantes necessidades da população, a Administração Pública busca recorrer a contratação de serviços multiprofissionais em saúde por meio de processos licitatórios. No Brasil, há previsão legal para a contratação pública por licitação, onde as Leis nº 8.666/93 e mais recentemente da Lei nº 14.133/21, regem o ordenamento jurídico.

Há um conceito cultural de que o serviço público de saúde não possui qualidade, e isto se deve a um longo período de prestação de serviços aos usuários com baixa qualidade. É importante considerar que estes serviços em sua maioria são executados em municípios como o de Goioerê, por profissionais contratualizados pela administração.

Para a correção futura, é necessário que o profissional contratado e que irá se tornar um prestador de serviço público, tenha a ciência e responsabilidade sobre a prestação de serviços aos usuários. Atualmente a legislação de compras e contratações públicas rege a necessidade de realizar a fiscalização dos contratos administrativos, sendo esta responsabilidade atribuída ao fiscal do contrato.

A visão sobre o papel do fiscal do contrato é de que este vem para garantir que o objeto da contratação seja cumprido. No entanto, observa-se que algumas vezes os objetos contratuais não são executados em conformidade com a contratação realizada, exigindo do fiscal um amplo conhecimento sobre todo o processo de contratação, bem como o andamento da execução contratual.

Com isso, a sugestão de análise das ouvidorias registradas em um determinado período pode auxiliar com o direcionamento para a correção das não conformidades, bem como, a prevenção de novas ocorrências. As ouvidorias são registradas pelos próprios usuários dos serviços, e como o fiscal não possui condições de atuar constantemente em todos os prestadores, este é um balizador para que melhorias possam ser realizadas.

O *framework* proposto tem como base se utilizar do histórico registrado de ouvidorias em um determinado período, e visa realizar a auditoria dos contratos públicos de saúde, sendo uma estratégia que une a tecnologia e a inovação de processos na Administração Pública. A melhoria de um processo está intimamente ligada ao bom desenvolvimento das atividades profissionais, e considerando que o serviço público é altamente burocrático, e romper com este perfil se torna desafiador, porém, necessário nos dias atuais.

A proposta do *framework* vem para concentrar todo o trabalho de registro, auditoria e arquivamento do processo em apenas um sistema, o que hoje ocorre separadamente. Com isso, o fiscal do contrato possuirá um histórico de cada prestador de serviços, que garantirá o cumprimento da legislação vigente, bem como a melhoria do processo de trabalho por meio da sua digitalização.

Por meio do *framework* proposto, poderá ser desenvolvido um aplicativo que poderá ser utilizado em equipamentos como celular, tablet ou computador. O uso destes recursos é bastante difundido na atualidade, independente da faixa etária, o que pode ampliar a participação da população no processo de auditoria dos serviços públicos de saúde.

Além disso, um *framework* permite a customização das grandes áreas e dos critérios avaliativos, que não são fixos, podendo sofrer alterações em seu conteúdo, bem como a inclusão de novos ou a sua total exclusão. Esta customização permite que a Administração Pública evolua em seus critérios conforme o perfil dos serviços prestados e as adequações que ocorrem conforme as necessidades dos usuários e da própria administração. Sendo assim, o *framework* proposto atende aos diversos perfis de municípios.

Ainda o *framework* proposto atende ao objetivo geral, que é auditar os contratos públicos de saúde, e busca resolver o problema identificado, que é a forma de desenvolver e realizar a auditoria nestes contratos.

Com relação as hipóteses, o *framework*, oferece por meio do uso da tecnologia uma forma prática do servidor realizar a auditoria dos contratos públicos de saúde, cumprindo o que rege a legislação sobre compras e contratações públicas, bem como melhora os processos internos, já que permite que todo o processo seja digital.

Além do mais, com o uso do *framework para a auditoria dos contratos* permite que a qualidade dos serviços seja melhorada, com a redução das não conformidades, pela presença da Administração Pública na condição de órgão fiscalizador, conforme a lei prevê. Continuando a análise das hipóteses, o modelo proposto para o roteiro avaliativo, torna-se relevante diante do fato que as não conformidades são identificadas pelos usuários, e demonstram a insatisfação e a baixa qualidade dos serviços.

Com relação as limitações deste estudo, uma delas pode estar relacionada ao público que faz o uso da ouvidoria para o registro das ouvidorias. Usualmente este público é aquele que possui um maior esclarecimento sobre os seus direitos e os deveres da administração pública com relação a prestação de serviços, já que há usuários que ainda desconhecem a ferramenta de ouvidoria nos serviços de saúde, bem como, desacreditam na ferramenta para a resolução das não conformidades.

A adoção da ampla divulgação da ouvidoria, com a conscientização da população da importância do registro desta para a ciência da Administração Pública sobre a prestação de serviços públicos em saúde, pode ser uma ferramenta importante para reduzir a limitação citada. Outra forma, de reduzir o impacto da limitação pode vir da diversificação na forma de registros de ouvidorias, ampliando os meios de registro.

O perfil dos usuários dos serviços de saúde também podem ser uma limitação para o uso da ferramenta. Usualmente estes possuem como característica a baixa escolaridade, ou a familiaridade com o uso de tecnologia, ou mesmo, possuem baixo conhecimento sobre os seus direitos quanto usuário de um serviço público de saúde.

Esta limitação atinge a fase inicial, onde poderá haver a redução de registros de ouvidorias, já que a maior parte das ferramentas adotadas são telefone ou e-mail. Já com relação a ferramenta já desenvolvida, esta limitação impacta no uso da própria ferramenta de registro de não conformidade, pois alguns usuários possuem familiaridade com determinados aplicativos nos aparelhos celulares e tablets, mesmo que o framework sugerido seja de fácil uso.

Com isso, sugere-se a ampla divulgação da ferramenta, com a disponibilização de servidores para o treinamento dos usuários, já que é de suma importância para a gestão dos serviços públicos de saúde. Ainda, a ferramenta poderá ser adaptada ao uso em um totem que será disponibilizada nos serviços de saúde, com o auxílio de um servidor, que poderá realizar a avaliação dos serviços prestados no momento, bem como, divulgar e treinar o uso da ferramenta em app.

Outra limitação que pode ser considerada no desenvolvimento deste trabalho é a cultura da Administração Pública que não favorece o desenvolvimento de boas práticas de gestão com enfoque na inovação em muitos setores. Deste modo, é necessário que sejam desenvolvidas ações que estimulem a inovação, desenvolvimento e implantação de novas ferramentas.

O uso da tecnologia pela própria administração e usuários, também pode ser considerado um fator limitante. Devido as dimensões do Brasil, pode-se atribuir a condições como a localização e a disponibilização de condições de acesso adequadas aos serviços de tecnologia da informação e comunicação.

Este trabalho não se esgota aqui quanto as suas aplicabilidades. Sugere-se que o modelo explanado, pode ser adotado por outros órgãos públicos, já que a Administração Pública se utiliza da contratação para a prestação de serviços. Com

relação a fonte de dados para a implementação em outras áreas, os municípios possuem ouvidorias gerais, que recebem as demandas da população sobre diversos temas, podendo assim, ser adaptados para o desenvolvimento de um modelo que abranja necessidades específicas.



## REFERÊNCIAS

AGUM, R.; RISCADO, P.; MENEZES, M. Políticas públicas: conceitos e análise em revisão. **Revista Agenda Política**, v. 3, n. 2, p. 12-42, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://www.agendapolitica.ufscar.br/index.php/agendapolitica/article/view/67>. Acesso em: 20 jan. 2023.

AIECHE, R. R. **Políticas públicas e licitações**. Gama: Uniceplac, 2022. Disponível em: <https://dspace.uniceplac.edu.br/bitstream/123456789/1297/1/Pol%C3%ADticas%20P%C3%ABlicas%20e%20Licita%C3%A7%C3%B5es.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2023.

ALEXANDRE, A. F. **Metodologia científica: princípios e fundamentos**. 3 ed. São Paulo: Blucher, 2021. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555062236/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover\]!/4/2](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555062236/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover]!/4/2). Acesso em: 10 fev. 2023.

ALMEIDA, C. F. **Contratos I: conceito, fontes, formação**. 7 ed. Coimbra: Almedina, 2022. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9789894002833/pageid/2>. Acesso em: 20 jan. 2023.

ALMEIDA, K. D.; BARBOSA, M. F. N. Gestão do desempenho na administração pública federal: o caso do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). **Gestão e Regionalidade**, v. 35, n. 106, p.67-85, 2019. Disponível em: [https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/gr.v35i106.5069/2817](https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/gr.v35i106.5069/2817). Acesso em: 01 maio 2023.

ALVES, E. B. **Consumo e sociedade: um olhar para a Comunicação e as práticas de consumo**. Curitiba: InterSaberes, 2019. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/168152>. Acesso em: 20 fev. 2023.

AMBROZEWICZ, P. H. L. **Gestão da qualidade na administração pública: histórico, PBQP, conceitos, indicadores, estratégia, implantação e auditoria**. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597000061/pageid/207>. Acesso em: 10 fev. 2023.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788560031467/pageid/2>. Acesso em: 20 jan. 2023.

BARCELLOS, B. M.; MATTOS, J. G. **Licitações e contratos**. Porto Alegre: SAGAH, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595021235/pageid/1>. Acesso em: 10 fev. 2023.

BECKER, J. O conceito de serviço público para o direito tributário. **Caderno da Escola de Direito e Relações Internacionais**, Curitiba, v. 2, n. 23, p. 26-43, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.unibrasil.com.br/index.php/cadernosdireito/article/view/3003>. Acesso em: 10 fev. 2023.

BITTENCOURT, S. **Contratos da administração pública**. Leme: JH Mizuno, 2016. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/191264>. Acesso em: 25 fev. 2023.

BRASIL. **Lei nº 8.080**, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8080.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%208080%2C%20DE%2019%20DE%20SETEMBRO%20DE%201990.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20as%20condi%C3%A7%C3%B5es%20para,correspondentes%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8080.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%208080%2C%20DE%2019%20DE%20SETEMBRO%20DE%201990.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20as%20condi%C3%A7%C3%B5es%20para,correspondentes%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs). Acesso em: 20 jan. 2023.

BRASIL. **Lei nº 8.666**, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm). Acesso em: 20 jan. 2023.

BRASIL. **Lei nº 10.520**, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2002/lei-10520-17-julho-2002-472321-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 20 jan. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.460**, de 26 de junho de 2017. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm). Acesso em: 20 jan. 2023.

BRASIL. **Lei nº 14133**, de 01 de abril de 2021. Lei de licitações e contratos administrativos. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm). Acesso em: 25 out. 2022.

BUENO, J. N. N. **Auditoria de qualidade**. São Paulo: Platos Soluções Educacionais S.A., 2021. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786553560369/pageid/3>. Acesso em: 10 fev. 2023.

CAETANO, P. R. **O serviço público no direito brasileiro**: uma noção em crise. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) – Universidade de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: [https://bdm.unb.br/bitstream/10483/6861/1/2013\\_PaulaRosaCaetano.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/6861/1/2013_PaulaRosaCaetano.pdf). Acesso em: 25 jan. 2023.

CAMPOS, A. **Gestão de compras e negociação**: processos, uso de tecnologia da informação, licitações e aquisições no terceiro setor. 1 ed. São Paulo: Érica, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536530987/pageid/0>. Acesso em: 10 fev. 2023.

CAPAGAIO, Á. C.; COUTO, R. **Nova lei de licitações e contratos administrativos**. São Paulo: Saraiva Educação, 2021. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555598223/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover.xhtml!\]/4/2\[cover\]/2%4050:77](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555598223/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover.xhtml!]/4/2[cover]/2%4050:77). Acesso em: 10 fev. 2023.

CARRETEIRO, R. P. **Inovação tecnológica**: como garantir a modernidade do negócio. Rio de Janeiro: LTC, 2009. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-216-2262-8/pageid/0>. Acesso em: 10 fev. 2023.

CHAVES, F. D. P.; ALBUQUERQUIE, Í. P. P. R. **Conceitos sobre a administração pública e suas contribuições para a sociedade**. Caderno de Administração, v. 13, n. 1, p. 93-104, jan./jul. 2019. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/43713>. Acesso em: 25 jan. 2023.

CORDOBA, E. **SUS e ESF**: Sistema Único de Saúde e Estratégia e Saúde da Família. São Paulo: Rideel, 2013. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/182395>. Acesso em: 20 jan. 2023.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597018578/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright!\]/4/22/3:20\[856%2C-1](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597018578/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright!]/4/22/3:20[856%2C-1). Acesso em: 10 fev. 2023.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522479214/pageid/0>. Acesso em: 10 fev. 2023.

COSTA, F. B. *et al.* Compras públicas: uma análise dos trabalhos publicados no EnANPAD e EnAPG de 1997 a 2019. **Revista Humanidades e Inovação**, Palmas, v. 8, n. 51, p. 113-124, jul. 2021. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/3391>. Acesso em: 25 jan. 2023.

COSTIN, C. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595152281/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml-cover-page\]/4/2/4%4050:88](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595152281/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml-cover-page]/4/2/4%4050:88). Acesso em: 10 fev. 2023.

DIAS, M.; COSTA, R. F. **Manual do comprador: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras**. São Paulo: Saraiva, 2012. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502182011/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover\]/4/2/2%4080:57](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502182011/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover]/4/2/2%4080:57). Acesso em: 10 fev. 2023.

DIAS, R. **Tecnologia da gestão**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2019. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/184100>. Acesso em: 20 jan. 2023.

FERNANDES, T. R; SILVA, T. N. Algumas reflexões sobre as hipóteses de dispensa da licitação. **Revista Direito e Realidade**, v. 7, n. 9, p. 126-150, 2019. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/direito-realidade/article/view/1784/1164>. Acesso em: 25 jan. 2023.

FIGUEIREDO, P. P. *et al.* A saúde sob a perspectiva da cidadania. **Reme: Revista Mineira de Enfermagem**, Belo Horizonte, v. 13, n. 2, p. 283-28, abr./jun. 2009. Disponível em: <https://www.reme.org.br/artigo/detalhes/191#:~:text=Dessa%20forma%2C%20a%20inter%2Drela%C3%A7%C3%A3o,humanos%2C%20associado%20%C3%A0%20justi%C3%A7a%20social>. Acesso em: 25 jan. 2023.

GARCIA, E. O. P. **Visão sistêmica da organização: conceitos, relações e eficácia operacional**. Curitiba: InterSaberes, 2016. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/39718>. Acesso em: 20 fev. 2023.

GIL, A. C. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 1. ed. Barueri: Atlas, 2021. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770496/epubcfi/6/22\[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml9\]/4](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770496/epubcfi/6/22[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml9]/4). Acesso em: 10 fev. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Barueri: Atlas, 2022. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml5\]/4](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml5]/4). Acesso em: 10 fev. 2023.

GOMES, D. W. R.; FROTA, F. H. S. Gestão pública por resultados: uma análise crítica da experiência do Projeto de Reestruturação da Guarda Municipal e Defesa Civil de Fortaleza. **Conhecer: debate entre o público e o privado**, v. 5, n. 15, p.

107-130, 2015. Disponível em:  
<https://revistas.uece.br/index.php/revistaconhecer/article/download/1005/855/3725>.  
Acesso em: 01 maio 2023.

GONÇALVES, G. C. *et al.* **Auditoria no setor público**. Porto Alegre: SAGAH, 2019.  
Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556900544/pageid/16>.  
Acesso em: 10 fev. 2023.

HENRIQUES, S. H. **Gestão da inovação e competitividade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018. Disponível em:  
<https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/183207>. Acesso em: 20 fev. 2023.

HOLSTEIN, J. O papel da liderança na gestão para os resultados. **Revista FAE**, Curitiba, v. 20, n. 1, p.138-150, jan./jun. 2017. Disponível em:  
<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/download/124/436>. Acesso em: 01 maio 2023.

IANNI, A. M. Z. O conceito de saúde para além da doença: o pensamento sanitário brasileiro e os desafios contemporâneos. **Revista do Centro de Pesquisa e Formação**, n. 10, ago. p. 25-42, 2020. Disponível em:  
[https://portal.sescsp.org.br/online/artigo/14641\\_AUREA+MARIA+ZOLLNER+IANNI](https://portal.sescsp.org.br/online/artigo/14641_AUREA+MARIA+ZOLLNER+IANNI).  
Acesso em; 20 jan. 2023.

JESUS, M. J. F. *et al.* Contratualização de resultados como mecanismo de incentivo em uma organização hospitalar localizada na mesorregião centro ocidental do Paraná. **Revista de Gestão Pública: práticas e desafios**, v. 11, n. 1, 2019.  
Disponível em:  
<https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaopublica/article/view/240851/32889>. Acesso em: 03 maio 2023.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Administração contemporânea**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788563308863/pageid/43>.  
Acesso em: 20 fev. 2023.

LLATAS, M. V. **Organização, sistemas e métodos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018. Disponível em:  
<https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/184194>. Acesso em: 15 fev. 2023.

LEÃO, B. L. F. *et al.* Processo, intangibilidade e perecibilidade dos serviços: uma análise no Centro de Atenção Psicossocial Infantil. **Revista Eletrônica Multidisciplinar Unifacear**, v. 2, a. 9, p. 1-16, ago. 2020. Disponível em:  
[https://revista.facear.edu.br/artigo/download/\\$/processo-intangibilidade-e-perecibilidade-dos-servicos-uma-analise-no-centro-de-atencao-psicossocial-infantil-](https://revista.facear.edu.br/artigo/download/$/processo-intangibilidade-e-perecibilidade-dos-servicos-uma-analise-no-centro-de-atencao-psicossocial-infantil-)  
Acesso em: 25 jan. 2023.

LEITÃO, C. V. P. **Gestão por resultados na gestão pública em município da região metropolitana de Fortaleza**. 2018. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.unilab.edu.br/jspui/bitstream/123456789/1706/1/CARLOS%20VICTOR%20PINHEIRO%20LEIT%C3%83%20TCC.pdf>>. Acesso em: 01 mai. 2023.

LIMA, E. P.; LEZANA, Á. G. R. Desenvolvendo um *framework* para estudar a ação organizacional: das competências ao modelo organizacional. **Gestão da Produção**, v. 12, n. 2, p. 177-190, mai./ago. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/7b3dyswQthxzYFwQxNL86nk/?lang=pt>. Acesso em: 25 jan. 2023.

LIMA, O. B.; PEREIRA, W. C. **Avaliação da qualidade de serviços como base para gestão e melhoria de serviços públicos**. Brasília: ENAP, 2020. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6625>. Acesso em: 20 fev. 2023.

LINS, L. S. **Auditoria**: uma abordagem prática com ênfase na auditoria externa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597011807/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright\]!/4](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597011807/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright]!/4). Acesso em: 10 fev. 2023.

LOZADA, G.; NUNES, K. S. **Metodologia científica**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595029576/pageid/138>. Acesso em: 10 fev. 2023.

MAÑAS, A. V. **Administração**: fundamentos da administração empreendedora e competitiva. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597016284/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright\]!/4/2/3:20\[627%2C-7](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597016284/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright]!/4/2/3:20[627%2C-7). Acesso em: 10 fev. 2023.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. Ed. Barueri: Atlas, 2022. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770670/epubcfi/6/32\[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter08\]!/4](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770670/epubcfi/6/32[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter08]!/4). Acesso em: 10 fev. 2023.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2022. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026580/epubcfi/6/38\[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml17\]!/4](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026580/epubcfi/6/38[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml17]!/4). Acesso em: 10 fev. 2023.

MARIA SOBRINHO, R. K. **Introdução aos aspectos jurídicos da administração pública**. Curitiba: InterSaberes, 2020. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/186485>. Acesso em: 20 fev. 2023.

MARTINS, L. J.; OLIVIERI, C. Contratualização de resultados: fragilidades na transparência e baixa *accountability* das organizações sociais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 6, p. 1189-1202, nov./dez. 2019,

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/FLZT9fgtR954TV83v8sQXBf/?lang=pt>. Acesso em: 03 mai. 2023.

MASIERO, G. **Administração de empresas**: teoria e funções com exercícios e casos. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502177543/pages/recent> Acesso em: 25 fev. 2023.

MATIAS-PEREIRA, J. **Administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597008821/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml0!\]/4/2/2%4051:2](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597008821/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml0!]/4/2/2%4051:2). Acesso em: 10 fev. 2023.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597008821>. Acesso em: 10 fev. 2023.

MATTIELO, K. *et al.* A contratualização de resultados como mecanismo de incentivo em uma organização hospitalar do Paraná. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO. 2018, Sucre. **Anais** [...]. Sucre: Universidade Pontifícia de São Francisco Xavier de Chuquisaca, 2018. Disponível em: [https://admpg2018.com.br/anais/2018/arquivos/06022018\\_080617\\_5b1279ed0aa37.pdf](https://admpg2018.com.br/anais/2018/arquivos/06022018_080617_5b1279ed0aa37.pdf). Acesso em: 03 mai. 2023.

MATTOS, J. G. **Auditoria**. Porto Alegre: SAGAH, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595020115/pageid/31>. Acesso em: 25 fev. 2023.

MATTOS, J. G. *et al.* **Auditoria pública**. Porto Alegre: SAGAH, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595021877/pageid/3>. Acesso em: 25 fev. 2023.

MELLO, C. H. P. *et al.* **Gestão do processo de desenvolvimento de serviços**. São Paulo: Atlas, 2010.

MITSUTANI, C. *et al.* **Compras estratégicas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502226340/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover!\]/4/2/2%4044:2](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502226340/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover!]/4/2/2%4044:2). Acesso em: 10 jan. 2023.

MOURA, A. F. B. **Os princípios da administração pública brasileira e suas relações com o setor privado**. 2012. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Estadual da Paraíba, João Pessoa, 2012. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/13178/1/PDF%20-%20Andr%C3%A9%20F%C3%A9lix%20Batista%20de%20Moura.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2023.

NAKAMURA, A. L. S. Revisitando o conceito de serviço público. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, Brasília, v. 9, n. 1, p. 293-303. 2019. Disponível em: <https://www.publicacoes.uniceub.br/RBPP/article/view/4743/0>. Acesso em: 25 jan. 2023.

NASCIMENTO, A. B. N. **Política de saúde**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/185549>. Acesso em: 10 fev. 2023.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração pública**: foco na otimização do modelo administrativo. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522490042/pageid/0>. Acesso em: 20 jan. 2023.

OLIVEIRA, S. B. (org). **Instrumentos de gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502635975/>. Acesso em: 25 fev. 2023.

PAOLESCI, B. **Cadeia de suprimentos**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536513324/pageid/0>. Acesso em: 25 fev. 2023.

PATUZZO, G. V. La evolución en la consideración económica del sector servicios. **Revista Contribuciones a la Economía**, mar. 2011. Disponível em: <http://www.eumed.net/ce/2011a/>. Acesso em: 01 jun. 2022.

PERDICARIS, P. R. **Contratualização de resultados e desempenho no setor público**: a experiência do contrato programa nos hospitais da administração direta no Estado de São Paulo. 2012. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012. Disponível em: <https://pesquisa-eaesp.fgv.br/teses-dissertacoes/contratualizacao-de-resultados-e-desempenho-no-setor-publico-experiencia-do>. Acesso em: 03 mai. 2023.

PIRES, M. R. S.; SILVEIRA, R. M. **Logística e gestão da cadeia de suprimentos**. Porto Alegre: SAGAH, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788569726951/pageid/0>. Acesso em: 25 fev. 2023.

POSSOLI, G. E. **Gestão da inovação e do conhecimento**. Curitiba: Intersaberes, 2012. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/6013>. Acesso em: 10 fev. 2023.

RIZZARDO, A. **Contratos**. 20. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2022. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559641994/epubcfi/6/26\[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter03\]!/4](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559641994/epubcfi/6/26[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter03]!/4). Acesso em: 25 fev. 2023.

ROCHA, L. C. **Criatividade e inovação**: como adaptar-se às mudanças. Rio de Janeiro: LTC, 2009. Disponível em:



<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-216-2263-5/pageid/0>. Acesso em: 25 fev. 2023.

ROCHA, M. D. A. **Comportamento de compra e consume em B2B**. 1. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788547222611/pageid/0>. Acesso em: 25 fev. 2023.

RODRIGUES, R. B. **Nova lei de licitações e contratos administrativos**: principais mudanças. São Paulo: Saraiva Educação, 2021. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555598230/epubcfi/6/30\[%3Bvnd.vst.idref%3Dmiolo12.xhtml\]!/4/2/2/1:1\[%2Cap%C3%AD](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555598230/epubcfi/6/30[%3Bvnd.vst.idref%3Dmiolo12.xhtml]!/4/2/2/1:1[%2Cap%C3%AD). Acesso em: 25 fev. 2023.

ROXO, G. H. S. **Licitações e contratos administrativos**: considerações à luz da lei nº 14.133/2021. Curitiba: Editora Intersaberes, 2021. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/198356>. Acesso em: 10 fev. 2023.

SANTOS; J. A.; FILHO, D. P. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522112661/pageid/200>. Acesso em: 10 fev. 2023.

SCLIAR, M. História do conceito de saúde. **Physis Revista Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 29-41. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/physis/a/WNtwLvWQRFbscbzCywV9wGq/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 2 jan. 2023.

SILVA E MEIRELLES, D. O conceito de serviço. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 26, n. 1, p. 119-136, mar. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rep/a/VMnhc7zXJ8QHKGbKGhznwr/>. Acesso em: 25 jan. 2023.

SILVA, T. A. Conceitos e evolução da administração pública: o desenvolvimento do papel administrativo. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE DESENVOLVIMENTO REGIONAL. 8., 2017, Santa Cruz do Sul. **Anais [...]**. Santa Cruz do Sul: Universidade De Santa Cruz do Sul, 2017. Disponível em: <https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/download/16678/4429>. Acesso em: 25 jan. 2023.

SORDI, J. O. **Desenvolvimento de projeto de pesquisa**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788547214975/pageid/91>. Acesso em: 25 fev. 2023.

TIMM, L. B. Contratos no direito brasileiro. **Direito e Justiça**, v. 39, n. 2, p. 224-236. jul./dez. 2013. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fadir/article/view/15145>. Acesso em: 25 jan. 2023.

WALLIMAN, N. **Métodos de pesquisa**. São Paulo: Saraiva, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502629857/pageid/113>. Acesso em: 30 jan. 2023.

WEGENAST, T. A.; JÚNIOR, A.; TREVENZOLI, M. R. Práticas e metodologias de gestão para resultados: análise de benchmarking. *In*: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICAS. 10., 2017, Brasília. **Anais** [...]. Brasília, 2017. Disponível em: [http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-16\\_03.pdf](http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-16_03.pdf). Acesso em: 01 mai. 2023.

ZAFFARI, E. *et al.* **Licitações e contratos**. Porto Alegre: SAGAH, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556902180/pageid/138>. Acesso em: 30 jan. 2023.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 6 ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580553628/pageid/0>. Acesso em: 30 jan. 2023.