MAPEAMENTO DO PROCESSO DE GESTÃO DE CONTRATOS DE FORNECEDORES DA CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS (CNM)

Luciana Alves dos Santos [1]

Alexandre Laval Silva [2]

RESUMO

Dado o atual cenário globalizado, moderno, digitalizado e competitivo das organizações, a presente pesquisa buscou inserir o Setor de Contratos da Confederação Nacional de Municípios (CNM) num estudo em busca de melhorias para o seu processo de gestão de contratos. O desenvolvimento desta pesquisa fundamentou-se no mapeamento dos processos, utilizando-se da metodologia BPM (*Business Process Management*), a fim de identificar, através desta ferramenta de gestão, o momento atual através do mapeamento de processos "*AS IS"* e as possíveis áreas de melhoria através do mapeamento "*TO BE"*, que ocorrem no Setor de Contratos, visando aprimorar sua eficiência e eficácia. A metodologia utilizada para alcançar os resultados idealizados foi uma pesquisa descritiva, bibliográfica e documental, de abordagem qualitativa, e no delineamento, um estudo de caso, com a aplicação de entrevista e ainda, a observação participante da pesquisadora que também trabalha no Setor de Contratos. Os relatos proporcionaram uma compreensão aprofundada dos benefícios da utilização do BPM no atual modelo de gestão de contratos, bem como das dificuldades enfrentadas. Com base nos resultados obtidos, foi possível identificar que essas dificuldades têm um impacto direto no sucesso do mapeamento realizado e apresentadas recomendações e propostas concretas para otimizar o atual cenário, proporcionando resultados positivos para a Confederação.

Palavras-chave: gestão de contratos; metodologia BPM; mapeamento de processos.

RESUMEN

Dado el actual escenario globalizado, moderno, digitalizado y competitivo de las organizaciones, la presente investigación buscó insertar al Sector de Contratos de la Confederación Nacional de Municipios (CNM) en un estudio en busca de mejoras para su proceso de gestión de contratos. El desarrollo de esta investigación se basó en el mapeo de procesos, utilizando la metodología BPM (*Business Process Management*), con el fin de identificar, a través de esta herramienta de gestión, el momento actual a través del mapeo de procesos "*AS IS"* y las posibles áreas de mejora a través del mapeo "*TO BE"*, que ocurren en el Sector Contracts, con el objetivo de mejorar su eficiencia y efectividad. La metodología utilizada para alcanzar los resultados idealizados fue una investigación descriptiva, bibliográfica y documental, con un enfoque cualitativo, y en el diseño, un estudio de caso, con la aplicación de una entrevista y también la observación participante del investigador que también labora en el Sector de Contratos. Los informes proporcionaron una comprensión profunda de los beneficios de utilizar BPM en el modelo

[1] Graduanda em Tecnologia em Processos Gerenciais. E-mail: luciana.magalhaes@estudante.ifb.edu.br

[2]Professor do Instituto Federal de Brasília. Doutor em Administração. E-mail: alexandre.laval@ifb.edu.br

actual de gestión de contratos, así como las dificultades enfrentadas. A partir de los resultados obtenidos, se pudo identificar que estas dificultades tienen un impacto directo en el éxito del mapeo realizado y se presentaron recomendaciones y propuestas concretas para optimizar el escenario actual, brindando resultados positivos para la Confederación.

Palabras clave: gestión de contratos; metodologia BPM; mapeo de procesos.

Data da aprovação: 28 de agosto de 2024

1 INTRODUÇÃO

No cenário em constante evolução da gestão organizacional, o manejo eficiente dos contratos com fornecedores se apresenta como um componente fundamental para o funcionamento harmonioso das instituições, uma vez que a gestão dos contratos consegue utilizar as bases jurídicas e operacionais para todos os tipos de transações comerciais, estabelecendo direitos, deveres e atendendo as expectativas das partes envolvidas, o que gera maior segurança para as relações contratuais do cliente com fornecedores e prestadores de serviços.

Partindo do conceito dado por Coelho (2020), podemos inferir que gestão de contratos é o processo de elaborar, monitorar e assegurar o sucesso dos contratos ao longo de todo o seu ciclo de vida, desde a criação até o encerramento, é possível prever que uma gestão de contratos eficiente pode gerar benefícios para os negócios, como por exemplo: a diminuição de gastos, redução de custos com possíveis distratos, a padronização e o dinamismo nas negociações. Por este motivo, esta pesquisa empreende uma exploração abrangente do processo de gestão de contratos de fornecedores na Confederação Nacional de Municípios (CNM), adentrando nas complexidades e dinâmicas que moldam essa faceta essencial das operações organizacionais.

Movida pelo compromisso de aprimorar a compreensão dos processos existentes em gestão de contratos, este estudo adota uma abordagem de estudo de caso, valendo-se de dados de partes interessadas na CNM. A exploração do tema é enriquecida ainda mais por um exame bibliográfico descritivo e qualitativo, com foco na metodologia de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM). Reconhecido como uma ferramenta fundamental na orquestração eficaz dos processos organizacionais, o BPM serve como um quadro orientador para desmembrar e avaliar as complexidades da gestão de contratos de fornecedores.

Esta pesquisa tem como objetivo principal analisar, através do mapeamento de processos, a gestão de contratos na Confederação Nacional de Municípios (CNM), visando apresentar o mapeamento do processo "*AS IS"* para mostrar o momento atual do processo de gestão de contratos e, após respostas de questionário em formato de entrevista, e a observação participante da pesquisadora, apresentar o mapeamento do processo no momento "*TO BE"*, indicando onde se espera chegar com as possíveis melhorias ao identificar áreas passíveis de refinamento e não apenas descortinar os benefícios e desafios inseridos nos processos de gestão atuais.

2 DESENVOLVIMENTO

Neste tópico serão explorados os seguintes temas: globalização e transformações tecnológicas, gestão de processos, automação nos processos e ciclo BPM, a metodologia utilizada, resultados e discussão com a apresentação do mapeamento do atual processo de Gestão de Contratos da CNM *"As Is"* e do mapeamento sugerido *"To Be"*, de entrevistas realizadas e as conclusões alcançadas, com o objetivo de fornecer uma visão abrangente sobre o processo de mapeamento do processo de gestão de contratos de fornecedores na Confederação Nacional de Municípios (CNM).

2.1 Globalização e Transformações Tecnológicas

A interligação global dos mercados, conhecida como globalização, e as rápidas transformações tecnológicas têm moldado profundamente a dinâmica dos negócios e da sociedade como um todo. A globalização impulsionada pela crescente interconexão dos países, facilita o fluxo de informações, bens, serviços e capitais entre as nações. Esse fenômeno cria um ambiente empresarial mais complexo e desafiador, no qual as organizações precisam se adaptar continuamente para prosperar. (Gonçalves, 2020)

As transformações tecnológicas, por sua vez, representam um dos principais impulsionadores desta globalização. A revolução digital trouxe consigo inovações como a internet, a computação em nuvem, a inteligência artificial e a automação, transformando radicalmente a forma como as empresas operam. Essas tecnologias não apenas aceleraram a velocidade das transações comerciais, mas também abriram novas possibilidades de colaboração global e mudaram fundamentalmente a natureza do trabalho e da produção. (Malta, 2019).

No contexto empresarial, esta modernização tem gerado tanto desafios quanto oportunidades. As empresas agora competem em uma escala global, enfrentando concorrentes de diversas partes do mundo. A velocidade das comunicações e a facilidade de acesso à informação também aumentaram as expectativas dos consumidores, exigindo maior agilidade e personalização por parte das organizações. Ao mesmo tempo, as empresas podem explorar novos mercados, acessar talentos globais e colaborar em projetos internacionais de maneiras antes inimagináveis. (Silva, 2021)

No âmbito da gestão de processos, essas mudanças exigem uma abordagem estratégica. As organizações precisam adotar sistemas integrados e tecnologias avançadas para otimizar suas operações em escala global. A gestão por processos, aliada a ferramentas tecnológicas, permite uma visão holística e eficiente das operações, promovendo a padronização, a colaboração e a agilidade necessárias para competir em um cenário globalizado. (Raducziner, 2022).

2.2 Gestão de Processos

A CNM, enquanto entidade que desempenha um papel importante no apoio aos municípios do Brasil, enfrenta desafios decorrentes não apenas das dinâmicas internas, mas também das complexidades inerentes ao cenário globalizado e às transformações tecnológicas. O alinhamento dos processos de gestão com as demandas desse ambiente dinâmico torna-se importante para garantir eficiência, transparência e *compliance* com as normas legais aplicáveis, como atestado por De Sordi (2022), quando disse que a gestão de processo eficaz envolve a compreensão detalhada de cada etapa, identificação de possíveis melhorias e otimização contínua para alcançar eficiência e eficácia.

Um processo é uma sequência organizada e estruturada de atividades que visa alcançar um objetivo específico. Essas atividades são inter-relacionadas e interdependentes, formando uma cadeia de eventos que contribuem para a produção de um produto ou a entrega de um serviço. Os processos podem ser encontrados em todos os setores e níveis de uma organização, desde a fabricação de produtos até a prestação de serviços administrativos (Miguel, 2022).

Cada um é composto por entradas, atividades ou tarefas realizadas e saídas. Essas entradas podem incluir recursos como matéria-prima, informações e habilidades humanas, enquanto as saídas representam os resultados obtidos após a execução das atividades. A sua gestão eficaz envolve a compreensão detalhada de cada etapa, identificação de possíveis melhorias e otimização contínua para alcançar eficiência e eficácia. (De Sordi, 2022)

A gestão de processos, no entanto, é uma abordagem estratégica para melhorar o desempenho organizacional, concentrando-se na compreensão, controle e aprimoramento dos processos empresariais. Essa disciplina busca otimizar a eficiência operacional, a qualidade dos produtos ou serviços e a satisfação do cliente. A gestão de processos envolve várias atividades, incluindo o mapeamento e modelagem de processos, a análise de desempenho, a identificação de pontos de estrangulamento e a implementação de melhorias (Oliveira *et al*., 2019)

Além disso, ela busca alinhar os processos organizacionais com os objetivos estratégicos da empresa. A metodologia mais comumente utilizada nesta modalidade é o BPM (*Business Process Management*), que integra tecnologia, metodologias e ferramentas para mapear, analisar e aprimorar os processos de negócios. A implementação bem-sucedida da gestão de processos pode resultar em maior agilidade, redução de custos, melhorias na qualidade e na satisfação do cliente, proporcionando vantagens competitivas no mercado. (Silva, 2021)

2.3 Automação nos Processos e Ciclo BPM

A incorporação da automação nos processos organizacionais é uma estratégia vital para enfrentar os desafios da era moderna, caracterizada pela velocidade das mudanças e pela busca incessante por eficiência. Os benefícios derivados desse movimento são vastos e impactam positivamente diversas áreas de uma empresa. Em primeiro lugar, a automação contribui significativamente para a redução de custos operacionais. Tarefas repetitivas e manuais são substituídas por sistemas automatizados, resultando em economias de tempo e recursos. Essa eficiência operacional não apenas diminui os custos, mas também libera recursos financeiros para investimentos estratégicos. (Schiar; Domingues, 2020)

Além da redução de custos, ela proporciona uma melhoria substancial na qualidade das operações. Ao eliminar a possibilidade de erros humanos em tarefas repetitivas, os sistemas automatizados garantem maior precisão e consistência. Isso não apenas impacta positivamente a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos pela organização, mas também fortalece a confiança dos clientes. A garantia de qualidade resultante da automação é um diferencial competitivo, essencial em um mercado onde a excelência é uma expectativa constante. (Oliveira *et al*., 2019)

A agilidade nas operações é outra vantagem significativa proporcionada pela automação. A capacidade de executar tarefas de forma rápida e eficiente é crucial em um ambiente de negócios dinâmico. Sistemas automatizados podem lidar com volumes massivos de dados em tempo real, acelerando processos e permitindo respostas ágeis a mudanças nas condições do mercado. Essa agilidade não apenas impulsiona a eficiência

operacional, mas também coloca a organização em uma posição estratégica para se adaptar rapidamente às demandas do mercado. (ISAE/FGV, 2018)

Ela também desempenha um papel de destaque na tomada de decisões informadas. Sistemas automatizados podem analisar grandes conjuntos de dados em tempo real, fornecendo insights valiosos para a liderança da organização. Essa capacidade analítica contribui para uma tomada de decisões mais estratégica e fundamentada em dados. Ao compreender melhor o ambiente operacional, a empresa pode antecipar tendências, identificar oportunidades e mitigar riscos de maneira mais eficaz. (Frederico; Toledo, 2023)

Em conclusão, tais benefícios são multifacetados. Desde a redução de custos até a melhoria na qualidade, agilidade operacional e suporte à tomada de decisões, a automação se revela como um impulsionador essencial para a eficiência e o sucesso organizacional. As organizações que adotam e integram efetivamente a automação em seus processos estão mais bem posicionadas para prosperar em um ambiente de negócios altamente competitivo. (Carvalho, 2021)

Para auxiliar a Confederação na automação de seus processos é utilizado o *BPM (Business Process Management)*, ou Gestão de Processos de Negócios. Ele é um sistema abrangente de gestão e transformação de operações organizacionais que se baseia no que se constitui, comprovadamente, o primeiro conjunto de novas ideias sobre desempenho organizacional desde a Revolução Industrial (Hammer, *apud* Brocke e Rosemann 2013, p.3). Além disso, BPM também se refere a um conjunto de ferramentas e tecnologias utilizadas para automatizar, modelar, analisar e melhorar esses processos internos de forma eficiente.

Ainda segundo o CBOK (2013), o ciclo de vida BPM é um ciclo contínuo para planejar, modelar, simular, executar, monitorar e melhorar os processos de negócio da organização, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização. O ciclo de vida BPM possui seis fases: planejamento, análise, desenho, implementação, monitoramento e controle, e refinamento. Estas fases ocorrem de maneira contínua, de forma que os processos estejam sempre de acordo com os propósitos das empresas que o utilizam.

Figura 1 - Ciclo de gerenciamento dos processos



Fonte: Guia para o gerenciamento de processos de negócios corpo comum de conhecimento de Guia CBOK, 2013, p. 52.

Estudando o referido guia, foi simples entender que na fase de planejamento são definidos os objetivos e metas a serem alcançados de acordo com o planejamento estratégico da organização; a fase de análise busca entender como é o funcionamento do processo de negócios e mapear os processos para compor o cenário atual, utilizando o modelo *"AS IS",* podendo avaliar o que tem de positivo ou negativo nas atividades executadas. A fase de desenho consiste em revisar o modelo "*AS IS*" para modelar ou redesenhar os processos de negócios, de ponta a ponta, com as melhorias necessárias, de acordo com o planejamento estratégico, até chegar ao Modelo "*TO BE*". A implementação é a fase da prática de execução do redesenho. O monitoramento e controle é a fase de avaliar o desempenho dos processos "*TO BE*" em relação aos indicadores de tempo, custo, capacidade e qualidade. Por fim, a fase de refinamento acontece para analisar as consequências dos processos de negócio para alcançar os melhores resultados.

3 METODOLOGIA

A pesquisa em questão é categorizada como descritiva, uma vez que seu propósito é coletar informações para conduzir um estudo de caso sobre os processos de gestão de contratos adotados no setor de Contratos da CNM. A abordagem escolhida é qualitativa conforme destacado por Diehl e Tatim (2004, p. 52), que argumentam que estudos qualitativos têm a capacidade de descrever a complexidade de um problema, analisar a interação entre variáveis específicas, compreender e classificar os processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, contribuir para mudanças em determinado grupo e proporcionar um entendimento mais aprofundado das peculiaridades do comportamento individual.

Conforme a definição de Gil (1999, p. 65), a pesquisa bibliográfica é conduzida com base em material já elaborado, principalmente composto por livros e artigos científicos. Embora muitos estudos incorporem algum tipo de trabalho bibliográfico, existem pesquisas exclusivamente baseadas em fontes bibliográficas. Portanto, para a elaboração deste artigo, adotou-se uma abordagem que incluiu pesquisa bibliográfica, utilizando fontes disponíveis, inclusive online; pesquisa documental, em dados secundários, fundamentada em arquivos, relatórios e resultados disponíveis nos registros da própria Confederação, objeto de estudo, tais como o Regulamento de Compras da CNM, estudos e levantamentos realizados para implantação inicial da gestão de contratos de fornecedores e seus mapeamentos; e além disso, empregou-se um estudo de caso, utilizando uma abordagem qualitativa, cujo objetivo é revelar elementos significativos das atividades conduzidas pelo setor de Contratos.

A coleta de informações para realizar o estudo de caso, consistiu em entrevistas realizadas para obtenção de informações acerca do processo mapeado desses dados primários, com perguntas direcionadas a uma população de 05 (cinco) colaboradores envolvidos no processo de gestão de contratos, obtendo a resposta de 03 (três) deles e ainda, com a participação da pesquisadora que também trabalha no setor, e participou do processo de mapeamento através da observação participante, e que também relatará a sua visão e experiência acerca do processo analisado.

A observação participante, de acordo com Becker e Geer (1969, p. 322), é:

> [...] um método no qual o observador participa do dia a dia das pessoas que estão sendo estudadas, seja abertamente no papel de pesquisador ou secretamente em algum papel disfarçado, observando como as coisas acontecem, ouvindo o que é dito e questionado pelas pessoas durante um período de tempo.

Angrosino (2009), por sua vez, caracteriza a observação participante como um processo de aprendizagem pelo envolvimento nas atividades cotidianas de quem participa da pesquisa. Para o autor, não se deve considerar a observação participante apenas um método de pesquisa, porque ela é, antes de tudo, "uma estratégia que facilita a coleta de dados no campo" e o que combina o papel do pesquisador (participante de algum modo) com técnicas de coleta de dados (observação). Entrevistas, coleta de documentos e gravação de vídeos são outras técnicas que permitem coletar dados do e no contexto. A observação participante refere-se, portanto, a uma estratégia de pesquisa na qual o observador e os observados encontram-se em uma relação de interação que ocorre no ambiente de trabalho dos observados. Estes passam a ser vistos não mais como objetos de pesquisa, mas como sujeitos que contribuem para o estudo (Serva E Jaime Júnior, 1995).

Numa definição mais operacional, Denzin (1989, p. 157-158) apresenta a observação participante "como uma estratégia de campo que combina, simultaneamente, a análise de documentos, a entrevista de informantes, a participação, a observação direta, e a introspecção".

Martins e Lintz (2010, p. 33) classificam a observação participante como uma modalidade especial de observação na qual o pesquisador não é um observador passivo. Ao contrário, o pesquisador pode assumir uma variedade de funções e pode, de fato, participar dos eventos que estão sendo estudados. [...]O pesquisador-observador formal e revelado será parte do contexto que está sendo observado/ investigado, e ao mesmo tempo modifica o contexto e por ele é modificado.

A utilização destes métodos combinados visou mapear os processos conforme são realizados atualmente ou o “As is” e propor um redesenho com possíveis aprimoramentos que contribuam para uma proposta de modificação do processo, que corresponde ao momento “To be”.

Tabela 1: Quadro de perguntas e objetivos da entrevista

Perguntas:	**Objetivo:**
1 - Seu e-mail:	Identificar o participante.
2 - Seu cargo:	Identificar o participante.
3 - Em qual área da Confederação Nacional de Municípios está lotado?	Localizar em que lugar da gestão de contratos o participante está alocado.
4 - O que faz o setor de Contratos da CNM?	Identificar o nível de conhecimento quanto às responsabilidades da área.
5 - Possui conhecimento sobre o processo e o fluxo de gestão de contratos utilizado na CNM? Comente:	Identificar o nível de conhecimento de todos os passos realizados dentro do processo da gestão de contratos dos fornecedores.
6 - Dentro do fluxo da gestão dos contratos, consegue visualizar claramente quais as áreas envolvidas e qual as responsabilidades de cada uma?	Identificar ao conhecimento sobre cada área envolvida e qual sua responsabilidade dentro do processo da gestão de contratos dos fornecedores.

Perguntas:	Objetivo:
7 - Sabe informar se há e como é feito o controle dos prazos de vigência e o controle de pagamentos efetuados e programados dos contratos?	Identificar se há uso de algum sistema automatizado que facilite a gestão de contratos quanto ao controle das vigências dos contratos.
8 - Acredita que a gestão dos contratos é adequada ao modelo de gestão da CNM?	Despertar o pensamento e o desejo por melhorias nos processos de trabalho
9 - Na sua opinião, como é possível realizar uma gestão de contratos eficiente?	Conseguir sugestões para melhoria nos processos já realizados.
10 - Fique à vontade para fazer sugestões:	Esperava-se sugestões de melhoria nos processos e indicações de sistemas automatizados de gestão de contratos.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

3.1 A Organização Estudada

A Confederação Nacional de Municípios (CNM) é uma entidade civil sem fins lucrativos e de utilidade pública, fundada em 8 de fevereiro de 1980, com sede em Brasília, acumulando uma trajetória de 44 anos dedicados ao municipalismo. Sua gestão ocorre de maneira colegiada, envolvendo diversos cargos, como presidente, vice-presidentes, secretários, tesoureiros, conselheiros fiscais e representantes regionais, todos eleitos nos termos estatutários e compostos por prefeitos e ex-prefeitos vinculados às entidades estaduais de municípios.

O foco deste artigo recai sobre os processos de gestão de contratos, centralizados principalmente no setor de Contratos da CNM, composto por um gerente, uma analista, uma assistente administrativa e uma jovem aprendiz. Este setor atua em conjunto com o setor Jurídico Administrativo, composto por dois advogados, responsáveis pela revisão das solicitações de contratação provenientes das Diretorias Administrativa e de Áreas Técnicas, assim como pela elaboração dos contratos conforme o Regulamento de Compras e Contratações da CNM.

No contexto do regime licitatório e contratual brasileiro, a Lei 8.666/93, conhecida como a lei de licitações e contratos, desempenha um papel importante. Ela foi estabelecida para conferir legitimidade ao processo de contratação pública, conforme estipulado pelo artigo 37 da Constituição Federal de 1988, assegurando a igualdade de condições aos concorrentes e impondo cláusulas que regem as obrigações contratuais.

A relevância da Lei 8.666 transcende a esfera legal no gerenciamento do território nacional pelo Poder Público. Essa legislação normatiza os procedimentos relativos a contratos e gastos com recursos públicos, alinhando-se à obrigação do Estado de administrar bens e recursos públicos com transparência e prestação de contas à sociedade.

Em situações distintas dos contratos públicos, a CNM, por sua natureza associativa conforme o Código Civil Brasileiro, adota uma abordagem mais próxima às práticas do direito privado e aos princípios da Administração Pública. Nesse contexto, a CNM possui um Regulamento de Compras e Contratações instituído em 2015, aprovado pela Assembleia Geral e regulamentado pela Resolução número 003/2015 (RCC-CNM/2015).

Composto por cinco capítulos, o regulamento abrange diferentes áreas, sendo seus tópicos subdivididos em seções, conforme detalhado no quadro a seguir.

Tabela 2 - Estrutura Regulamento de Compras e Contratações da CNM

Regulamento de Compras e Contratações da CNM	
Capítulo I - Disposições Gerais	Seção 1. Princípios
	Seção 2. Definições
	Seção 3. Gestão
Capítulo II - Seleção	Seção 1. Da não exigência de prévio cadastramento e Seleção
	Seção 2. Cadastramento
	Seção 3. Modos de seleção
	Seção 4. Registro de preços
	Seção 5. Concorrência
Capítulo III - Contratos	Seção 1. Espécies Contratuais
	Seção 2. Criação, modificação e extinção de direitos contratuais e instrumentalização
Capítulo IV - Procedimentos	Regula sobre os procedimentos necessários, de acordo com cada tipo de contratação
Capítulo V - Disposições Finais	Regula e dá ciência de algumas exceções

Fonte: Elaborado pela autora

Este regulamento, fundamentado em normas de direito privado, estabelece as diretrizes para aquisição de bens e serviços necessários para o funcionamento da CNM, garantindo celeridade, transparência, eficiência e economia na aplicação das contribuições dos associados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta fase do artigo serão apresentados os resultados e discussões obtidos através dos métodos utilizados para a coleta dos dados e como eles foram apresentados.

Após o levantamento de informações através de pesquisas bibliográfica, e documental, do mapeamento de contratos de fornecedores no modelo *"As Is"* e as entrevistas, foi possível obter informações por meio de dados qualitativos que nortearam a próxima etapa de execução deste trabalho, que é a sugestão do redesenho do mapeamento *"To be"*.

4.1 Mapeamento do processo de gestão de contratos atual *"As Is"*

O processo foi mapeado através da análise da pesquisa documental realizada e da observação das rotinas adotadas pelo setor de contratos que contempla as atividades necessárias para o controle do ciclo de vida de um contrato, assim como as atividades relacionadas à gestão documental e à transparência do processo.

Para mapear o processo de gestão de contratos na CNM, com base nas informações coletadas, utilizou-se a notação BPMN (*Business Process Model and Notation*) para desenhar o fluxo de atividades adotadas pelo setor de contratos, a qual

possibilita a boa compreensão de diagramas sem a necessidade de conhecimento técnico aprofundado. Para a aplicação desta notação, foi definido o uso do software *Bizagi Modeler*, uma ferramenta de modelagem de processos gratuita, de fácil utilização e compreensão, que dá suporte ao emprego da notação escolhida para o trabalho realizado. Segue a legenda dos ícones utilizados para o mapeamento.

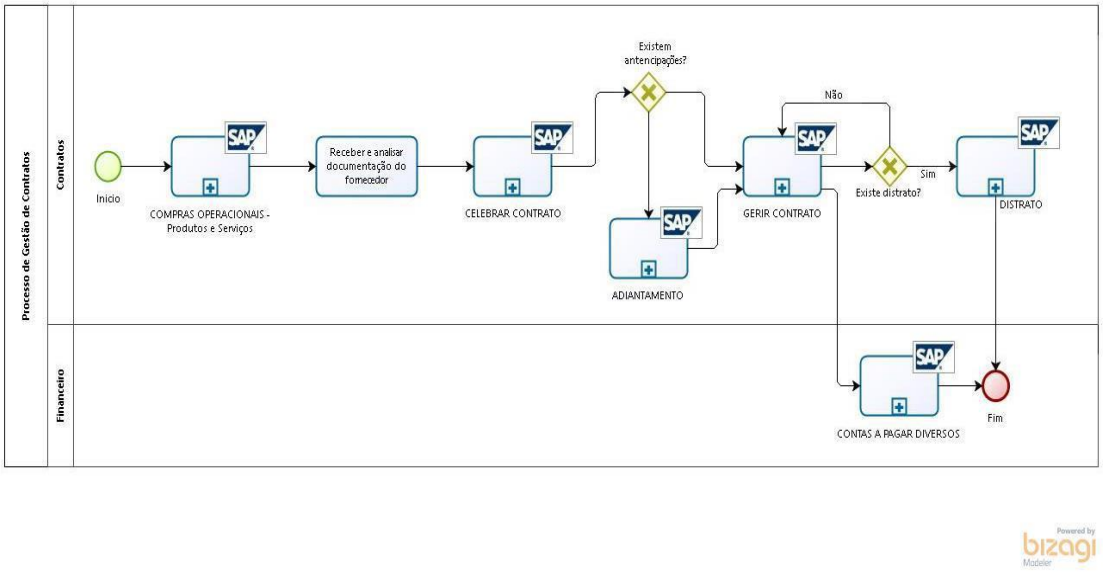
Tabela 3- Legendas Notação BPMN

Símbolo	Nome	Função
	Evento de Início	Marca o início do processo, aguardando a ocorrência de um evento para iniciá-lo.
	Evento final	Marca o término do processo, nesse momento o fluxo está encerrado.
	Tarefa	A tarefa é uma atividade de trabalho de menor nível possível. Ela representa uma ação no processo que pode ser executada por uma pessoa ou sistema.
	Subprocesso	Quando uma atividade contém outras atividades. O subprocesso é dependente do processo, mas possui fluxo próprio.
	Gateway exclusivo	Utiliza esse símbolo quando há necessidade de dividir o fluxo em dois ou mais caminhos.

Fonte: Documentação Interna - BBP – Business Blue Print - V. 1.0

No setor de contratos da CNM, ele sempre é iniciado pelo recebimento da Solicitação de Compra/Aditivo assinada pelo solicitante e se encerra com a realização dos lançamentos contábeis, conforme demonstrado na figura abaixo:

Figura 2- Gestão de Contratos – Macroprocesso



Fonte: Documentação Interna BBP- Business Blue Print - V.1.0

No início, as solicitações de compra ou de aditivo contratual eram entregues impressas ao setor de Contratos, responsável por verificar se o documento estava com todos os dados preenchidos corretamente e se possuía a assinatura da área/ responsável solicitante.

Após análise cuidadosa da solicitação, que contém detalhes quanto ao perfil de contrato a ser realizado (se compra, adição ou renovação), o setor responsável se encarregava de analisar e categorizar a solicitação, seguindo conforme cada caso:

- Se for necessário realizar Registro de Preços ou Concorrência, a solicitação deverá ser encaminhada para o setor de Operações realizar pesquisa de mercado e, após a aprovação do valor estipulado, elaborar Chamamento Particular (simplificado) ou encaminhar a solicitação para o setor Jurídico realizar Chamamento Particular ou Chamamento Público;
- Se a empresa não for cadastrada, independentemente da exigência de seleção ou não, o setor de Contratos deverá prosseguir com o subprocesso "Realizar Cadastramento";
- Se houver necessidade de elaborar o documento de contrato, o setor de Contratos deverá prosseguir com o subprocesso "Celebrar Contrato" e, em seguida, "Gerir Contrato";
- Se não houver necessidade de realizar contrato, o setor de Contratos deverá encaminhar a solicitação de compra/aditivo para a o setor de Operações prosseguir com o subprocesso "Adquirir Produto/Serviço";
- Após os processos de "Gerir Contratos" e de "Adquirir Produto/Serviço", os setores de Contratos e de Operações devem encaminhar o Processo de Pagamento para o setor Financeiro prosseguir com o subprocesso "Realizar Pagamentos"

Observou-se através do conteúdo acima que o processo de gestão de contratos compreende todas as atividades necessárias para o controle do ciclo de vida de um contrato, incluindo a gestão documental e a transparência do processo. O início do processo ocorre com o recebimento da Solicitação de Compra/Aditivo assinada pelo solicitante, e o encerramento se dá com a realização dos lançamentos contábeis e o arquivamento do contrato.

Dentro do Ciclo BPM, a Confederação Nacional de Municípios está na fase de desenho que consiste em revisar o modelo "*AS IS*" para modelar ou redesenhar os processos de negócios, com as melhorias necessárias, para que, de acordo com o planejamento estratégico, chegar ao modelo "*TO BE*". Nesta fase, houve a primeira automação dos processos ao incluir um sistema de ERP *(Enterprise Resource Planning)* que serviu para integrar alguns dos departamentos da empresa: o sistema SAP.

O SAP é um tipo de software voltado para gestão empresarial criado por uma organização alemã. A sigla é uma abreviação de *"Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung".* Em português, o termo significa "Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados". Ele oferece soluções que podem ser customizadas para qualquer tipo de indústria e funciona por meio de módulos, mas nem por isso sua implantação é considerada simples, é uma ferramenta complexa, cuja implementação é repleta de desafios, mas que vale o investimento de recursos financeiros e todos os esforços para gerar vantagem competitiva para a CNM.

4.2. Entrevistas realizadas

Ao desbravar os intrincados caminhos da gestão de contratos, buscou-se compreender profundamente os bastidores que regem essa importante função no âmbito da Confederação Nacional de Municípios (CNM). Para lançar luz sobre esse universo, conduzimos entrevistas com três profissionais que desempenham papéis importantes neste setor, além da observação participativa da pesquisadora.

Cada entrevistado, com sua perspectiva única e expertise específica, compartilhou dados valiosos sobre o processo de gestão, revelando os meandros que permeiam desde a solicitação até o pagamento. Essas entrevistas forneceram uma visão abrangente das responsabilidades, desafios e potenciais melhorias no atual modelo de gestão adotado pela CNM.

A seguir, apresentamos as respostas detalhadas da Entrevistada 1 - Analista Administrativo, Entrevistada 2 - Advogada no setor Jurídico Administrativo, e Entrevistada 3 - Jovem Aprendiz de Contratos. Suas experiências e percepções oferecem uma visão global do funcionamento interno do processo de gestão de contratos na CNM. Através desta investigação, buscou-se não apenas compreender a realidade presente, mas também identificar oportunidades de aprimoramento que possam elevar a eficiência e eficácia dessa função vital que é a gestão de contratos, na dinâmica operacional da CNM.

4.3 Entrevistas sobre o Processo de Gestão de Contratos na CNM

O roteiro das entrevistas foi estruturado em formulário da *Google Forms* que é uma ferramenta de pesquisa e avaliação, e solicitadas por uma apresentação e explicação presencial com os participantes envolvidos na gestão de contratos da CNM, onde reforçou-se os cuidados com a preservação do anonimato e da livre-participação, e que envolveu explicações detalhadas sobre os objetivos e etapas da pesquisa antes da realização da entrevista, que têm o objetivo principal de conhecer e analisar o processo de mapeamento do processo de gestão de contratos de fornecedores na Confederação Nacional de Municípios (CNM) e por objetivo secundário, identificar possíveis oportunidades de melhorias deste processo.

O bloco das perguntas 1, 2 e 3 serviram para identificar os participantes em seus cargos e suas respectivas áreas de trabalho e envolvimento com o processo de gestão de contratos da CNM.

Já no bloco das perguntas 4, 5 e 6, buscou-se identificar o nível de conhecimento quanto às responsabilidades da área de Contratos, bem como o nível de conhecimento de todos os passos realizados dentro do processo da gestão de contratos dos fornecedores e ao conhecimento sobre cada área envolvida e sua responsabilidade dentro do processo da gestão de contratos dos fornecedores da CNM.

Como respostas da pergunta “4 - O que faz o setor de Contratos da CNM?”, obtivemos as seguintes respostas: a Entrevistada 1: Elaboração e acompanhamento dos contratos; a Entrevistada 2*:* Faz a gestão dos contratos e dos pagamentos destes; e a Entrevistada 3: Auxilia no que for preciso, arquivando documentos, atendendo o telefone, respondendo *e-mails* etc.

Para a pergunta “5 - Possui conhecimento sobre o processo e o fluxo de gestão de contratos utilizado na CNM? Comente:”, a Entrevistada 1 respondeu: Sim. Procedimentos para elaboração e finalização dos contratos; a Entrevistada 2: Sim, possuo. Detalhou o fluxo desde a fase de compra até o pagamento; e a Entrevistada 3: Sim, compreende as etapas desde o recebimento das solicitações até o arquivamento dos contratos.

As respostas da pergunta “6 - Dentro do fluxo da gestão dos contratos, consegue visualizar claramente quais as áreas envolvidas e qual as responsabilidades de cada uma?”, foram: Entrevistada 1*:* Sim (não comentou); Entrevistada 2: Sim. Destacou diversas áreas envolvidas como Compras, Área Técnica, Diretoria, Jurídico e Financeiro; e a Entrevistada 3: Observou a participação ativa de Compras, Diretoria e Jurídico nas etapas do processo.

A pergunta “7- Sabe informar se há e como é feito o controle dos prazos de vigência e o controle de pagamentos efetuados e programados dos contratos?” buscava identificar se já havia uso de algum sistema automatizado que facilitasse a gestão de contratos para realização desse controle. As respostas foram: Entrevistada 1: Sim. Entrevistada 2: Sim. Destacou que o controle é feito principalmente por planilhas. e Entrevistada 3: Sim, mencionou que os contratos têm duração de um ano, e os pagamentos seguem um cronograma mensal.

Com a pergunta “8 - Acredita que a gestão dos contratos é adequada ao modelo de gestão da CNM?”, o interesse era despertar o pensamento e o desejo por melhorias nos processos de trabalho, ao que as entrevistadas responderam: Entrevistada 1*:* Sim. Entrevistada 2: Acredita que sim, mas sugere uma maior automação e modernização; e a Entrevistada 3: Acredita que a forma como trabalham é muito organizada.

Na pergunta “9 - Na sua opinião, como é possível realizar uma gestão de contratos eficiente?”, esperava-se conseguir sugestões para melhoria nos processos já realizados, onde conseguimos como respostas: Entrevistada 1: Planejamento, controle de cada etapa para realização de um contrato e um sistema para elaboração e de controle dos contratos. Entrevistada 2: Acredita que a gestão poderia ser mais eficiente se fossem aplicados recursos na contratação de softwares capazes de otimizar e automatizar o trabalho. Entrevistada 3: Não forneceu sugestões específicas no momento.

Para facilitar a chegada ao objetivo de identificar possíveis oportunidades de melhorias do processo de gestão de contratos, lançamos a pergunta número “10 - Fique à vontade para fazer sugestões:” e surpreendentemente, só obtivemos um retorno mais completo: Entrevistada 1: Sem sugestões no momento. Entrevistada 2: Propôs a aplicação de recursos na contratação de softwares para otimizar e automatizar o trabalho. Entrevistada 3: Sem sugestões no momento.

Através das entrevistas realizadas com profissionais do setor de Contratos, foi possível captar percepções valiosas sobre os desafios, responsabilidades e, mais crucialmente, as oportunidades de aprimoramento dentro do atual modelo de gestão.

As experiências compartilhadas por Entrevistada 1, Entrevistada 2 e Entrevistada 3 proporcionaram uma compreensão holística do funcionamento interno do processo de gestão de contratos na CNM. Ficou claro também que o setor desempenha um papel importante na elaboração, acompanhamento e gestão dos contratos, trabalhando em conjunto com áreas como Compras, Área Técnica, Diretoria, Jurídico Administrativo e Financeiro.

Além disso, as entrevistas revelaram a existência de controles efetivos para os prazos de vigência e os pagamentos dos contratos, embora a ferramenta principal seja atualmente baseada em planilhas. A percepção geral sobre a adequação da gestão ao modelo da CNM foi positiva, destacando a organização e eficiência do processo.

Uma recomendação notável surgiu nas entrevistas, quando a Entrevistada 2 recomendou uma maior automação e modernização do processo de gestão de contratos com a aplicação de recursos na contratação de softwares capazes de otimizar e automatizar tarefas.

As respostas das entrevistas sugerem que a automação e a modernização no sistema de gestão de contratos poderiam gerar desde uma possível redução de custos até

a melhoria na qualidade, agilidade operacional e suporte à tomada de decisões, essenciais para a eficiência e o sucesso organizacional.

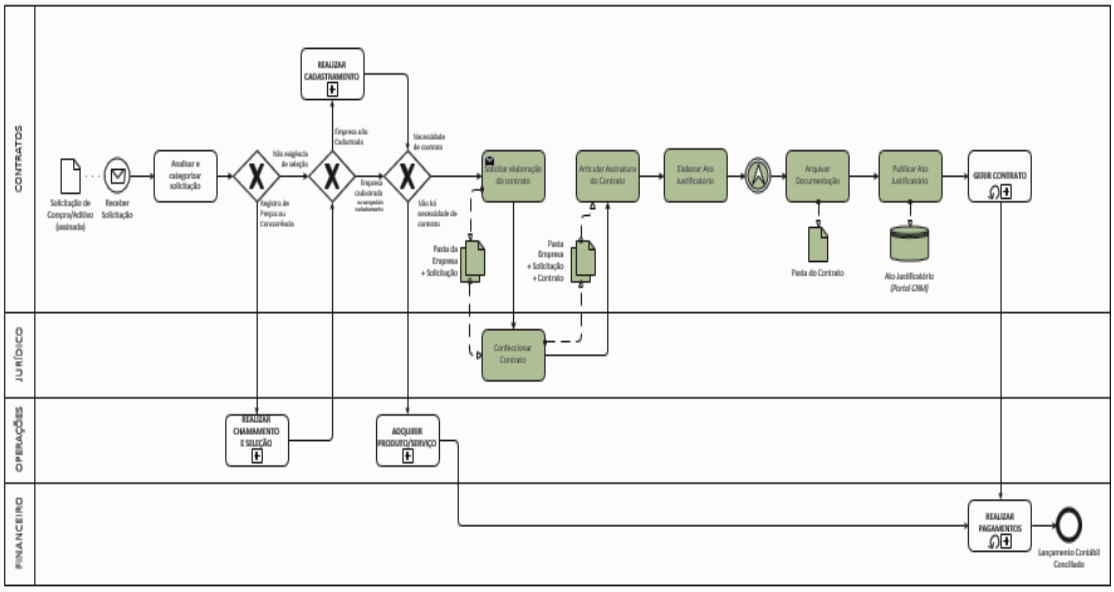
Como pesquisadora participante, pude observar durante as atividades do dia a dia, com as pessoas entrevistadas a demora em entregar algumas demandas simples e a quantidade de retrabalho desnecessário se houvesse um controle mais moderno e automatizado dos processos na Gestão de Contratos.

Em discussões que ocorreram após a aplicação das entrevistas, conseguimos identificar algumas melhorias que poderiam beneficiar não só a área de Contratos mas a CNM em sua totalidade, como por exemplo, a implantação de um sistema de coleta de assinaturas digitais para acelerar o processo de colheita de assinaturas nos contratos, a compra de módulos de sistema *ERP- SAP Business,* como já utilizado para controle dos pagamentos e renovações dos contratos, além de manter o cadastro de fornecedores atualizados, e a compra de um sistema informatizado para as solicitações de compras/ contratações como o *Fusion Platform* que tinham anteriormente, o que reduziria significativamente a utilização de papéis e impressões, aumentando o compromisso com a responsabilidade socioambiental.

4.4 Mapeamento do processo de gestão de contratos proposto *"To be"*

Após o resultado das entrevistas e das observações realizadas, chegamos a uma proposta de melhoria para a área de Contratos da CNM no seu processo de Gestão de Contratos como demonstrado na figura abaixo:

Figura 3: Celebrar e Gerir Contrato



Fonte: Documentação Interna - Guia Processo de Gestão de Contratos

As atividades sugeridas que compõem esse processo são, detalhadamente:

1. <u>Solicitar Elaboração do Contrato:</u> o setor de Contratos recebe a solicitação de compra ou aditivo assinada, via sistema informatizado, que apesar de já conhecermos outros sistemas, aqui sugerimos a utilização do sistema *Fusion Platform*, já utilizado em um outro momento pela CNM, para a automatização de processos, gestão eletrônica de documentos e de assinaturas em ambientes de

BPM. Em seguida, o setor deverá reunir a documentação da empresa e a solicitação de compra/aditivo contratual e, após análise e categorização do tipo de contratação, entregar ao setor Jurídico da CNM, informando o código do novo contrato ou termo aditivo e registrando a entrega também em sistema.

2. Confeccionar Contrato: o setor Jurídico deverá confeccionar o contrato conforme o tipo de solicitação recebida e em conformidade com o Regulamento de Compras e Contratações da CNM e o Código Civil para devolver ao setor de Contratos. Atualmente, o documento digital é disponibilizado em pasta compartilhada em rede e entregue impresso para assinatura. Neste momento, sugerimos a entrega via sistema informatizado, que pode ser o *Fusion Platform*, ou outro que seja compatível com ambiente BPM.
3. Articular Assinatura do Contrato: o setor de Contratos deverá recolher as assinaturas do Diretor, do representante legal da empresa contratada e de duas testemunhas (colaboradores da CNM). No momento, isso é feito pessoalmente ou via e-mail com assinatura eletrônica e poderia também, ser totalmente automatizado com sistema de assinatura eletrônica disponibilizado para todos os envolvidos nesta etapa.
4. Elaborar Ato Justificatório: de acordo com o Regulamento de Compras e Contratações da CNM, o Ato Justificatório é um documento que garante a obediência ao princípio da transparência de seus negócios jurídicos e após revisão jurídica, deve ser disponibilizado no Portal eletrônico da Confederação, na rede mundial de computadores, em local de fácil acesso para consulta de seus associados a qualquer tempo. Neste documento é demonstrado de forma consistente, por argumentação escrita, mesmo que de forma simples, que a compra ou negócio contratado atende as necessidades de garantia de sua existência ou a consecução de seus objetivos sociais ou melhoria de atuação conforme seus objetivos sociais, constantes em seu Estatuto. A sugestão aqui é que a confecção deste documento seja retirada do setor Contratos e repassado ao setor Jurídico, dado que são responsáveis pela confecção do contrato e revisão do mesmo.
5. Arquivar Documentação: No momento, o arquivamento dos contratos está sendo realizado de forma híbrida, utilizando o arquivo físico já existente para os contratos que são assinados pessoalmente e guardados em pastas suspensas, e o arquivo digital em pasta de rede de computador compartilhada e salva em servidor em nuvem, para os contratos que têm a documentação digital e assinatura eletrônica certificada.
6. Publicar Ato Justificatório: Após identificar que Ato Justificatório passou pela revisão jurídica, o setor de Contratos deve encaminhar os arquivos em formato PDF para área de Desenvolvimento publicar na seção “Transparência” do Portal CNM.
7. Encaminhar para pagamento: após a celebração do contrato e a divulgação do Ato Justificatório no Portal CNM, o setor Contratos deve acompanhar o cumprimento pela empresa dos itens previstos no acordo, para, então, providenciar com o Setor Financeiro o pagamento, até que se encerre o período de vigência do acordo. A autorização para o pagamento ou suspensão é feita pelo Diretor Administrativo.

Dentro deste processo de encaminhar para pagamento, existe ainda um subprocesso que é realizado pelo setor de Contratos, que é a responsabilidade de receber por e-mail, o Relatório de Atividades e a Nota Fiscal das empresas contratadas, e após o vencimento do prazo de envio do relatório e das Notas Fiscais, que são referentes às três datas de pagamento no mês - a saber: dia 10 (dez), 20 (vinte) e 30 (trinta)-, o setor de

Gestão de Contratos deverá encaminhar as Notas Fiscais por e-mail para consultoria contábil verificar se é necessário ocorrer retenção de impostos. Após receber a resposta da consultoria, se for necessário reter impostos, o setor de Gestão de Contratos deve atualizar as informações sobre os impostos “IRRF”, “CSRF”, “ISS” e “GPS” no Sistema de Contratos (no que couber). Atualmente, esta atualização e o controle de pagamentos está sendo realizada de forma manual em planilhas *Excell e Power BI*, no entanto, já existem testes para implantar e voltar a utilizar o sistema *ERP - SAP Business.*

Após essa verificação, o setor de Contratos deverá preparar o espelho de pagamento de acordo com o centro de custo de cada contrato (conta bancária em que será realizado o pagamento). Ao concluir a elaboração do espelho de pagamento, deverá ainda, imprimir o relatório e a Nota Fiscal e encaminhar para o Diretor que deverá verificar se as informações que constam no relatório estão de acordo com o previsto no contrato e liberar os pagamentos. Por fim, os espelhos de pagamentos, notas fiscais e relatórios impressos, são encaminhados ao Financeiro para liquidar os pagamentos.

Acredita-se que esse subprocesso seja modernizado e automatizado com a implantação do sistema *ERP - SAP Business*, uma vez que os módulos contratados serão adaptados para interagir entre as áreas envolvidas no processo de gestão de contratos e pagamentos.

5 CONCLUSÃO

O estudo destacou a relevância da automação nos processos organizacionais, especialmente na gestão de contratos, onde a eficiência operacional e a redução de custos são imperativos, o que corrobora com o descrito por Schiar & Domingues (2020), e as entrevistas revelaram a visão dos profissionais sobre a atual gestão na CNM, indicando um reconhecimento da necessidade de modernização.

As sugestões apresentadas pelas entrevistadas, especialmente a proposta de investir em softwares, apontam para uma direção promissora. A automação não apenas pode simplificar tarefas manuais e repetitivas, mas também contribuir para a precisão, agilidade e tomada de decisões estratégica, proporcionando vantagens competitivas no mercado, conforme atestado por Silva (2021).

No entanto, é fundamental salientar que a transição para processos mais automatizados deve ser cuidadosamente planejada e implementada. A CNM pode considerar a avaliação de soluções que se integrem de maneira eficaz aos seus processos existentes, garantindo uma transição suave e maximizando os benefícios da automação.

Além disso, a ênfase em sistemas de controle de prazos de vigência e pagamentos, como mencionado nas entrevistas, destaca a importância de monitoramento contínuo para garantir a conformidade com os contratos estabelecidos. A implementação de ferramentas que permitam um acompanhamento efetivo desses elementos pode fortalecer ainda mais a gestão de contratos na CNM.

A análise mostra a complexidade e a importância da função de gestão de contratos no contexto organizacional. O estudo e as entrevistas conduzidas proporcionaram uma visão abrangente das práticas existentes, revelando dados valiosos sobre o desafio e a responsabilidade da área de Contratos em fazer uma gestão eficaz, e potenciais áreas de aprimoramento.

O presente estudo pôde contribuir também com sugestões para elevar a eficiência e eficácia do processo de gestão de contratos, à medida que percorre as seções subsequentes, no interesse de que os resultados deste estudo se desdobrem, culminando em recomendações e propostas tangíveis para aperfeiçoar o cenário atual e promover

transformações positivas dentro da organização, respondendo ao objetivo principal da pesquisa, que é desenvolver um estudo de caso para conhecer e analisar o processo de mapeamento do processo de gestão de contratos de fornecedores na Confederação Nacional de Municípios (CNM), identificar e sugerir possíveis oportunidades de melhorias deste processo.

Em última análise, este estudo não apenas apresentou o processo de gestão de Contratos atual, o *"As Is"*, como também ofereceu uma visão estratégica para potenciais melhorias, o *"To Be",* sem deixar de considerar que a melhor sugestão é embasada no desejo dos colaboradores do setor de Contratos em adquirir um software de gestão de contratos que gerencie todo o ciclo de vida dos contratos, que além de criar seus contratos, os usuários possam automatizar as notificações para que todas as partes sejam lembradas de prazos das futuras renovações e vencimentos e coletar assinaturas em um curto período de tempo, e ainda, conseguir extrair relatórios para facilitar as tomadas de decisões.

A CNM, ao considerar as sugestões apresentadas e alinhar seus processos com as melhores práticas e avanços tecnológicos, estará mais bem preparada para enfrentar os desafios futuros e fortalecer sua posição como uma instituição de suporte essencial para os municípios do Brasil.

REFERÊNCIAS

ABIB, G., Hoppen, N., & HAYASHI JUNIOR, P. (2013). **Observação participante em estudos de administração da informação no Brasil.** Revista De Administração De Empresas, 53(6), 604–616. https://doi.org/10.1590/S0034-759020130608

ABPMP, BPM CBOK: **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento – V3.0.** Brasil: ABPMP, 2013. Disponível em: http://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf. Acesso em: 24 mai. 2023.

ANGROSINO, M. **Etnografia e observação participante.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

BECKER, H. S; GEER, B. **Participant observation and interviewing: a comparison**. In: McCall, J. G; Simmons, J. L. (Ed) Issues in participant observation: a text and reader. Reading: Massachusetts Addison-Wesley, 1969. p. 322-331.

BRASIL. **Lei n.º 8.666/1993 – Lei de Licitações e Contratos na Administração Pública.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm. Acesso em 20 de abril de 2023.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. O Código Civil Brasileiro**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm. Acesso em: 18 de maio de 2023.

BROCKE, Jan Vom e ROSEMANN, Michael. Tradução: Beth Honorato. **Manual de BPM Gestão de Processos de Negócios.** Porto Alegre. Bookman, 2013.

CARVALHO, Luciana. **Como a gestão por processos ajudou a Natura a faturar mais**. Exame.com. Disponível em http://exame.abril.com.br/gestao/noticias/como-a-gestao-porprocessos-ajudou-a-natura-a-faturar-mais/. Acesso em 24/11/2023.

CNM - Confederação Nacional dos Municípios. **Portal CNM.** Brasília. Disponível em: https://cnm.org.br/. Acesso em: 13 de abril de 2023.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de direito civil. Contratos**, volume 3 - 9ª ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil. 2020

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração.** 5ª Ed. São Paulo. Saraiva Educação 2022.

DENZIN, N. K. **The research act 3thd. ed. Englewood Cliffs:** Prentice Hall, 1989.

DIEHL, Astor Antonio e Tatim, Denise Carvalho: **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo - SP, Pearson Prentice Hall, 2004.

FREDERICO, Guilherme Francisco; TOLEDO, José Carlos de. **A Gestão por Processos: Um Estudo de Caso de um Operador Logístico.** In: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2023, Rio de Janeiro.

FUSION PLATFORM. https://www.neomind.com.br/fusion-platform/ visitado em 10/08/2024

GARRIDO, Elena. **Seminário Responsabilidade na Gestão Pública.** Câmara Legislativa Do Distrito Federal – DF. Disponível em: https://www2.c amara.leg.br/a-camara/estruturaadm/altosestudos/seminarios/responsabilidade-na-gestao-publica/Elena%20Garrido.pdf. Acesso em 20 de abril de 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Processo, que processo?** RAE. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n.4, p. 8-19, 2020.

ISAE/FGV (2023). **A gestão por processos pode ajudar no desenvolvimento organizacional.** Perspectiva ISAE, 22.ed., p.2, 2018.

MACHADO, Caroline Vitória Moreira Oliveira e PEIXOTO, Luíza Benon Soares, **"Contribuições do mapeamento de processo para a eficiência no setor público: uma visão na perspectiva do Campus Brasília do IFB,"** Disponível em: Biblioteca digital de Trabalhos de Conclusão de Curso, https://bdtcbra.omeka.net/items/show/760. Acesso em 24 de maio de 2023.

MALTA, Rafaella Alves Santos. **BPM - Business Process Management: Metodologia estratégica na gestão de negócios.** FAVIP, Caruaru, 2019.

MARTINS, Gilberto de Andrade e LINTZ, Alexandre: **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso.** 2. ed. 3. reimpr. - São Paulo - SP: Atlas, 2010.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2022.

OLIVEIRA, Altemar Sales de; MOTTA, Rosa Amelita Sá Menezes da; BARBARÁ, Saulo. **A gestão por processos e a interface humana: identificando, descrevendo e classificando os processos de gestão de pessoas.** In: V Simpósio de Excelência em Gestão de Tecnologia, 2018, Resende - RJ. Anais do V Simpósio de Excelência em Gestão de Tecnologia, 2019.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinicios; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de processos: Pensar, agir e aprender.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

RADUCZINER, Marcelo. **Gestão por processos: 5 passos para o sucesso e algumas armadilhas!** Administradores.com - o portal da administração. Disponível em: http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/gestao-por-processos5-passos-para-o-sucesso-e-algumas-armadilhas/15750/. Enviado em 27/06/2022. Acesso em 24/11/2023.

SAP BUSINESS. https://www.sap.com/brazil/index.html, visitado em 01/08/2024

SERVA, M; JAIME JÚNIOR, P. **Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica.** RAE- Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 3, p. 64-79, 1995.

SILVA, Daniella Cristina. **Metodologia para implantação da gestão por processos no setor operacional de uma empresa detentora de usinas hidrelétricas.** Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2021.