

Desenvolvimento de um recurso digital  
como instrumento de comunicação para  
qualificar o programa de

# AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

de uma Instituição Federal



Fabiana Pinto Rosa

Desenvolvimento de um recurso digital  
como instrumento de comunicação para  
qualificar o programa de

# AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

de uma Instituição Federal



Fabiana Pinto Rosa

2025 by Atena Editora

Copyright © 2025 Atena Editora

Copyright do texto © 2025, o autor

Copyright da edição © 2025, Atena Editora

Os direitos desta edição foram cedidos à Atena Editora pelo autor.

*Open access publication by Atena Editora*

**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira Scheffer

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Yago Raphael Massuqueto Rocha



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob a Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo desta obra, em sua forma, correção e confiabilidade, é de responsabilidade exclusiva dos autores. As opiniões e ideias aqui expressas não refletem, necessariamente, a posição da Atena Editora, que atua apenas como mediadora no processo de publicação. Dessa forma, a responsabilidade pelas informações apresentadas e pelas interpretações decorrentes de sua leitura cabe integralmente aos autores.

A Atena Editora atua com transparência, ética e responsabilidade em todas as etapas do processo editorial. Nossa objetivo é garantir a qualidade da produção e o respeito à autoria, assegurando que cada obra seja entregue ao público com cuidado e profissionalismo.

Para cumprir esse papel, adotamos práticas editoriais que visam assegurar a integridade das obras, prevenindo irregularidades e conduzindo o processo de forma justa e transparente. Nossa compromisso vai além da publicação, buscamos apoiar a difusão do conhecimento, da literatura e da cultura em suas diversas expressões, sempre preservando a autonomia intelectual dos autores e promovendo o acesso a diferentes formas de pensamento e criação.

# Desenvolvimento de um recurso digital como instrumento de comunicação para qualificar o programa de avaliação de fornecedores de uma instituição federal

## | Autores:

Fabiana Pinto Rosa

## | Revisão:

A autora

## | Diagramação:

Nataly Gayde

## | Capa:

Yago Raphael Massuqueto Rocha

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Atena Editora

Rosa, Fabiana Pinto.

Desenvolvimento de um recurso digital como instrumento de comunicação para qualificar o programa de avaliação de fornecedores de uma instituição federal / Fabiana Pinto Rosa. – Ponta Grossa : Atena Editora, 2025.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

Digital ; 23 cm.

ISBN 978-65-258-3822-9

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.229252811>

1. Comunicação digital. 2. Avaliação de fornecedores. 3. Gestão pública. I. Título.

CDD: 658

### Atena Editora

 +55 (42) 3323-5493

 +55 (42) 99955-2866

 [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

 [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

# **CONSELHO EDITORIAL**

## **CONSELHO EDITORIAL**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Amanda Vasconcelos Guimarães – Universidade Federal de Lavras  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ariadna Faria Vieira – Universidade Estadual do Piauí  
Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva – Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará  
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Cirênio de Almeida Barbosa – Universidade Federal de Ouro Preto  
Prof. Dr. Cláudio José de Souza – Universidade Federal Fluminense  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Daniela Reis Joaquim de Freitas – Universidade Federal do Piauí  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Dr. Elio Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Prof. Dr. Fabrício Moraes de Almeida – Universidade Federal de Rondônia  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Glécilla Colombelli de Souza Nunes – Universidade Estadual de Maringá  
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
Prof. Dr. Joachin de Melo Azevedo Sobrinho Neto – Universidade de Pernambuco  
Prof. Dr. João Paulo Roberti Junior – Universidade Federal de Santa Catarina  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Juliana Abonizio – Universidade Federal de Mato Grosso  
Prof. Dr. Julio Cândido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará  
Prof. Dr. Sérgio Nunes de Jesus – Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Dedico este trabalho com carinho e gratidão aos meus entes queridos: meus pais, que me ensinaram a importância da educação e do esforço; meu filho, que me inspira a ser melhor a cada dia; e meu marido, que me apoiou e me incentivou ao longo desta jornada. Com todo o meu amor, Fabiana.

Agradeço profundamente às pessoas que me apoiaram ao longo desta jornada acadêmica. Foram muitas as lições aprendidas.

Agradeço aos meus colegas do Serviço de Análise Técnica de Suprimentos, pela parceria e apoio incondicionais.

Meu muito obrigada à Magda que sempre me incentivou e acreditou em mim. Também agradeço ao colega Joel que me ajudou significativamente com a análise dos dados.

Aos professores Betânia e Alvarenga, agradeço pelas orientações e ensinamentos que me permitiram crescer como pesquisadora.

E, finalmente, agradeço aos colegas do Programa de Avaliação de Fornecedores, pelos ensinamentos.

Muito obrigada a todos pelas valiosas contribuições ao longo desta jornada.

# RESUMO

## RESUMO

Encontrar equilíbrio entre qualidade, segurança, custo e pontualidade é um desafio. Na saúde esses fatores impactam diretamente o atendimento dos pacientes. Instituições públicas não buscam liderança de mercado, mas sim a excelência no serviço e gestão eficiente. A gestão pública enfrenta desafios próprios, como exigências legais e processos burocráticos, que exigem soluções inovadoras e criativas adaptadas a realidade da gestão pública. Observa-se uma crescente presença de profissionais de diversas áreas, como enfermeiros, farmacêuticos e inúmeros outros profissionais em cargos de gestão dentro de instituições de saúde, apontando uma tendência multidisciplinar e evidenciando um descompasso entre a educação formal e a atuação profissional. Este estudo investiga como a Avaliação de Fornecedores pode ser aplicada em hospitais públicos, especificamente no contexto de um hospital de Porto Alegre. A avaliação de fornecedores, pouco explorada na literatura, é uma metodologia de gestão que pode auxiliar empresas a qualificarem sua cadeia de suprimentos, permitindo que critérios como pontualidade e entregas sejam analisados. O objetivo principal foi desenvolver um hotsite como ferramenta de educação permanente do Programa de Avaliação de Fornecedores de uma instituição pública federal do Sul do Brasil. Os objetivos gerais foram mapear dificuldades dos fornecedores, identificar ferramentas de comunicação digitais focadas na qualificação de fornecedores na gestão pública e propor requisitos para um hotsite de apresentação do Programa de Avaliação de Fornecedores. A partir da análise de dados de 58 fornecedores, identificou-se a pontualidade como principal ponto crítico, além de dificuldades relacionadas à comunicação e à forma de apresentação das informações do Programa. Como resposta a essas necessidades, foi desenvolvido um *hotsite* como produto final deste trabalho, com o objetivo de tornar o Programa mais acessível, atrativo e alinhado aos princípios da educação permanente e da gestão participativa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração de Serviços de Saúde, Fortalecimento Institucional, Educação Permanente

# ABSTRACT

## ABSTRACT

Finding a balance between quality, safety, cost and punctuality is a challenge. In healthcare, these factors directly impact patient care. Public institutions do not seek market leadership, but rather excellence in service and efficient management. Public management faces its own challenges, such as legal requirements and bureaucratic processes, which require innovative and creative solutions adapted to the reality of public management. There is a growing presence of professionals from various areas, such as nurses, pharmacists and countless other professionals in management positions within healthcare institutions, indicating a multidisciplinary trend and evidencing a mismatch between formal education and professional performance. This study investigates how Supplier Assessment can be applied in public hospitals, specifically in the context of a hospital in Porto Alegre. Supplier assessment, little explored in the literature, is a management methodology that can help companies qualify their supply chain, allowing criteria such as punctuality and deliveries to be analyzed. The main objective was to develop a hotsite as a tool for continuing education for the Supplier Assessment Program of a federal public institution in southern Brazil. The general objectives were to map suppliers' difficulties, identify digital communication tools focused on supplier qualification in public management, and propose requirements for a hotsite to present the Supplier Assessment Program. Based on the analysis of data from 58 suppliers, punctuality was identified as the main critical point, in addition to difficulties related to communication and the way in which information about the Program was presented. In response to these needs, a hotsite was developed as the final product of this work, with the aim of making the Program more accessible, attractive, and aligned with the principles of continuing education and participatory management.

**KEYWORDS:** Health Services Administration, Capacity Building, Education, Continuing

# SUMÁRIO

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>3</b>
Objetivo geral.....	3
Objetivos específicos .....	3
<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>4</b>
Tipo de estudo .....	4
Delineamento .....	4
Premissas para seleção da amostra.....	4
Procedimentos de produção e de Dados.....	4
Instrumentos de Coleta de Dados Secundários em Planilhas.....	5
Estrutura da Planilha .....	5
Procedimento de Coleta de Dados .....	5
Etapas:.....	5
Ferramentas de Apoio .....	5
Recomendações sobre a ética na pesquisa.....	6
<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
Gestão pública e privada.....	7
Sistema de Saúde Público no Brasil .....	9
Atuação de profissionais técnicos em cargos de gestão .....	10
Educação permanente em saúde no Brasil.....	10
O Papel das Tecnologias na Educação.....	13
Avaliação de fornecedores.....	14
Programa de Avaliação de Fornecedores do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA).....	16

# SUMÁRIO

## SUMÁRIO

<b>RESULTADOS .....</b>	<b>22</b>
<b>PRODUTO .....</b>	<b>24</b>
<b>DISCUSSÃO .....</b>	<b>27</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>29</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>30</b>
<b>APÊNDICE ÚNICO: PRODUTO TÉCNICO<sup>1</sup>.....</b>	<b>34</b>
<b>ANEXO 1: DECISÃO 11/2023 E ATO Nº 237/2023 – PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES .....</b>	<b>36</b>
<b>ANEXO 2: BASE DE DADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>38</b>
<b>ANEXO 3: RESULTADO DA AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES</b>	<b>42</b>
<b>ANEXO 4: PLANO DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES .....</b>	<b>43</b>
<b>SOBRE O AUTOR .....</b>	<b>44</b>



# INTRODUÇÃO

*A saúde é um direito do cidadão;* todavia, muitos fatores podem interferir nessa garantia: má gestão, verbas insuficientes, determinantes sociais, meios de comunicação, profissionais sem capacitação, *fake news*, pessoas, processos inadequados e insumos de má qualidade, entre outros. O desafio pode tornar-se maior ainda quando, além de saúde, deseja-se entregar qualidade e segurança.

Os muitos ritos exigidos à administração pública acabam por interferir no seu tempo de resposta, quando comparados às empresas privadas, as quais contam com maior liberdade para tomada de decisão. Não se pode considerar a administração pública como isenta de tal responsabilidade, mas sim exigir a busca de alternativas de inovação nas imposições e limitações legais. Camões (2017) destaca que “o foco na inovação no setor público exclui a maior parte da produção da literatura disponível, uma vez que é notório o predomínio do assunto no âmbito da iniciativa privada” (Camões, 2017, p.1).

O cenário ideal quando pensamos na cadeia de suprimentos é o recebimento de materiais na quantidade adequada e no tempo certo. Todavia, quando isso não ocorre, deparamo-nos com inúmeros transtornos, como compras urgentes, preços mais caros, redução da qualidade e fretes majorados: é o custo da urgência. Uma boa gestão da cadeia de suprimentos deve se utilizar de inúmeras ferramentas e estratégias.

Historicamente, as licitações são regidas pelo conjunto da melhor proposta e conformidade documental. Segundo a Lei n.º 8.666/1993 (Brasil, 1993), a compra deve ser executada pela proposta mais vantajosa, o que por muito tempo foi interpretado como menor preço, sem previsão clara quanto à possibilidade de avaliação de fornecedores. Somente a partir de 2016, a Lei n.º 13.303 (Brasil, 2016) prevê claramente a possibilidade de a administração pública realizar a pré- qualificação de fornecedores, conforme previsto em seu artigo 36, segundo o qual “A empresa pública e a sociedade de economia mista poderão promover a pré- qualificação de seus fornecedores ou produtos” (Brasil, 2016).

Este trabalho pretende criar um hotsite e divulgar o Programa de Avaliação de Fornecedores do HCPA em relação à melhoria da performance de sua cadeia de suprimentos, contribuindo para seu processo de crescimento, bem como para a produção de material acerca do tema, para ajudar outras instituições na busca de melhorias de seus processos. Por fim, aborda ainda o processo de educação permanente, na prática, como forma de contribuição para ações de inovação na gestão pública.



# OBJETIVOS

A seguir serão apresentados os objetivos geral e específicos do trabalho.

## Objetivo geral

Desenvolver um hotsite como ferramenta de educação permanente do Programa de Avaliação de Fornecedores de uma instituição pública federal do Sul do Brasil.

## Objetivos específicos

Mapear as principais características do atendimento de fornecedores com base nos requisitos da gestão pública da cadeia de suprimentos

Identificar ferramentas de comunicação e educação digital focadas na qualificação de fornecedores na gestão pública

Propor os requisitos no que se refere a informações e funcionalidades necessárias para o hotsite do programa de avaliação de fornecedores da instituição



# METODOLOGIA

## Tipo de estudo

Adotou-se uma abordagem quantitativa, com o objetivo de compreender os fenômenos observados por meio da utilização de dados e tabelas como instrumentos de análise. Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, que visa contribuir para a solução de problemas práticos. O objetivo do estudo é exploratório, buscando ampliar o conhecimento sobre um assunto ainda pouco investigado.

## Delineamento

Trata-se de um estudo descritivo comparativo, referente ao período de 2022/2 a 2023/2, do Programa de Avaliação de Fornecedores do HCPA. A pesquisa baseou-se em dados secundários, obtidos por meio da análise de documentos, sem envolvimento de seres humanos.

## Premissas para seleção da amostra

Foram incluídos na amostra apenas os fornecedores que participaram de todos os ciclos do programa nos períodos de 2022/2, 2023/1 e 2023/2.

Embora o primeiro ciclo de avaliação tenha ocorrido em 2022/1, o mesmo não foi incluído para o estudo devido à sua natureza experimental.

Foram considerados os fornecedores que apresentaram diminuição progressiva da nota atribuída em todos os ciclos.

Por fim, foram selecionados apenas os fornecedores classificados nas categorias crítico, exclusivo e impactante.

## Procedimentos de produção e de Dados

“É imprescindível trabalhar com rigor, com método para assegurar a si e aos demais que os resultados da pesquisa serão confiáveis, válidos” (Laville; Dione, 1999, p. 7).

## Instrumentos de Coleta de Dados Secundários em Planilhas

Os instrumentos de coleta de dados secundários utilizados nesta pesquisa foram:

1. Planilha de Coleta de Dados: Uma planilha de coleta de dados foi elaborada para registrar as informações coletadas diretamente das fontes de dados secundários.
2. Campos de Coleta de Dados: A planilha incluiu campos para coletar informações sobre: entregas, penalidades, recusas, ocorrências, trocas de marca e validade, classificação do fornecedor e percentual de diminuição de nota.

## Estrutura da Planilha

Colunas: Cada coluna da planilha correspondeu a uma variável: entregas, penalidades, recusas, ocorrências, trocas de marca e validade, classificação do fornecedor e percentual de diminuição de nota.

Linhas: Cada linha da planilha correspondeu a um fornecedor.

Formato de dados: Os dados foram coletados em formato numérico.

## Procedimento de Coleta de Dados

Coleta de dados: Coletados diretamente das fontes de dados secundários.

Registro de dados: Dados foram registrados na planilha de coleta de dados.

Verificação de dados: Dados foram verificados para garantir a precisão.

## Etapas:

A produção deste trabalho foi organizada da seguinte forma:

Etapa 1: revisão da literatura.

Etapa 2: pesquisa documental.

Etapa 3: análise dos dados.

Etapa 4: elaboração do produto.

## Ferramentas de Apoio

Ferramentas utilizadas para a construção do trabalho:

Google Alerts<sup>®</sup>: Recurso do Google que permite o monitoramento de termos. Este sistema envia alertas de conteúdo para o e-mail do usuário sobre novos resultados da pesquisa definida, realizando a busca para o usuário de forma automática.

**Google Sites**<sup>\*</sup>: Ferramenta que permite a criação gratuita e intuitiva de sites.

**Meta AI**<sup>\*</sup>: Assistente de inteligência artificial intuitiva e gratuita do WhatsApp, que permite auxílio de tarefas como pesquisas e reformulação de textos, entre outros.

**Canva**<sup>\*</sup>: Ferramenta online, gratuita e intuitiva que permite a criação de designs diversos, por exemplo: posts para redes sociais, apresentações, logotipos e vídeos.

**Excel**<sup>\*</sup>: Software de planilhas eletrônicas, que permite organização e armazenamento de dados, análise e cálculos e automatização de tabelas, entre outras funcionalidades.

## **Recomendações sobre a ética na pesquisa**

O presente trabalho foi encaminhado para a avaliação da Diretoria de Pesquisa, através de submissão pela plataforma Aghuse, Projeto n.<sup>o</sup> 2023-0570. Por ser uma pesquisa com a utilização de dados secundários, não foi necessário o uso de termo de consentimento livre e esclarecido (tcle).

Por não envolver seres humanos ou animais, esta pesquisa fica dispensada de registro junto ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Plataforma Brasil, conforme previsto na Resolução n.º 510, de 7 de abril de 2016:

Parágrafo único. Não serão registradas nem avaliadas pelo sistema CEP/CONEP: I - pesquisa de opinião pública com participantes não identificados; II - pesquisa que utilize informações de acesso público, nos termos da Lei n.<sup>o</sup> 12.527, de 18 de novembro de 2011; III - pesquisa que utilize informações de domínio público; IV - pesquisa censitária; V - pesquisa com bancos de dados, cujas informações são agregadas, sem possibilidade de identificação individual; e VI - pesquisa realizada exclusivamente com textos científicos para revisão da literatura científica; VII - pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito; VIII - atividade realizada com o intuito exclusivamente de educação, ensino ou treinamento sem finalidade de pesquisa científica, de alunos de graduação, de curso técnico, ou de profissionais em especialização (Brasil, 1996).



## REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo a seguir aborda alguns desafios enfrentados pelas organizações públicas em relação às privadas. Dentro da esfera pública, apresenta brevemente o Sistema Público de Saúde no Brasil e busca relacionar a tendência de migração de profissionais técnicos para cargos de gestão, bem como os ganhos através da interdisciplinaridade, segundo a visão da Educação Permanente. Apresenta a Avaliação de Fornecedores aplicada dentro de uma Instituição Pública de Saúde como exemplo prático do efeito positivo da interdisciplinaridade e educação permanente.

### Gestão pública e privada

Empresas públicas e privadas têm ritos legais distintos. Ambas sofrem com interferências políticas, mas de formas diferentes. Nas empresas privadas, as aquisições não estão vinculadas aos princípios da administração pública e, por isso, possuem maior autonomia para a tomada de decisões, podendo, por exemplo, escolher seus fornecedores por afinidade comercial, parcerias estratégicas ou quaisquer outros critérios. No âmbito privado, é lícito fazer tudo o que a lei não proíbe, enquanto no público, as empresas são obrigadas a fazer somente o que a lei autoriza (Meirelles;2016).

Os compradores governamentais são afetados por fatores ambientais, organizacionais, interpessoais e individuais. Uma característica única da compra governamental é que ela é cuidadosamente vigiada [...] uma ampla variedade de grupos privados se interessam pela maneira como o governo gasta o dinheiro dos contribuintes. Como suas decisões de gastos estão sujeitas à análise pública, as organizações governamentais exigem uma considerável papelada de seus fornecedores, que frequentemente reclamam da burocracia, da regulamentação, da demora na tomada de decisão (Kotler; Armstrong, 2003, p. 164).

As organizações, assim como os indivíduos, possuem responsabilidade social, uma vez que seu comportamento afeta outros indivíduos, e sempre haverá pessoas ou grupos dispostos a cobrar tal responsabilidade. Para tanto, existe a ideia da doutrina da responsabilidade social, na qual as organizações são instituições que usam recursos da sociedade e, portanto, têm responsabilidades com ela (Maximiano, 2008). Todavia, percebemos o senso comum quanto à ineficiência dessas organizações: ainda um paradigma a ser quebrado.

No contexto da administração pública no Brasil, ressalta-se a percepção de que as instituições públicas são historicamente ineficientes, ociosas, criticadas por não cumprirem as funções sociais a elas atribuídas. Há uma tendência histórica à excessiva centralização, e as práticas administrativas se caracterizam pelo clientelismo e corrupção (Azevedo, 1995, p. 34).

Enquanto a receita das empresas depende dos pagamentos que os clientes fazem livremente na compra de seus produtos e serviços, a receita do Estado deriva de impostos, ou seja, de contribuições obrigatórias, sem contrapartida direta. O mercado controla o privado, já a sociedade, os políticos eleitos e os órgãos de controle, fiscalizam o público. Enquanto a administração privada está voltada para o lucro e maximização dos interesses dos acionistas(...), a pública está explícita e diretamente voltada para o interesse público (Chiavenato, 2021).

Para atender a esses interesses, toda instituição pública é guiada pelos princípios constitucionais expressos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988), quais sejam: (a) legalidade: toda instituição ou agente público só pode agir conforme o previsto em lei; (b) impessoalidade: dever de igual tratamento a todos, não sendo admitido qualquer desvio por interesse particular ou de terceiros – todos devem ser tratados da mesma forma; (c) moralidade: visa orientar as decisões pelo maior ganho para a coletividade; (d) publicidade: todos os atos devem ser amplamente divulgados, garantindo acesso à informação ao alcance de todos; e (e) eficiência: o adequado uso de recursos.

Há um novo olhar para a gestão pública, a respeito de como criar ações inovadoras no cenário público, sem comprometer a observância às inúmeras exigências legais que a regem. Muitos gestores buscam resposta na gestão empresarial para resolver antigos e novos problemas. Sua responsabilidade vai além dos princípios da administração pública, e se estende à sociedade, à sustentabilidade e ao melhor uso dos recursos.

Segundo Polary-Pereira e Costa (2023), a gestão pública empreendedora tem ganhado espaço nas organizações públicas. Os gestores buscam alcançar resultados efetivos com celeridade e eficiência, visando resgatar os princípios e instrumentos da gestão empresarial. Nesse sentido, os administradores públicos devem pautar sua conduta, não somente pelos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência dos atos de gestão, conforme estabelece a Constituição de 1988 (Brasil, 1988), mas, principalmente, tendo em vista a responsabilidade objetiva perante a sociedade.

Entre tais responsabilidades, devemos citar a Sustentabilidade: conceito amplo que envolve a gestão responsável dos recursos naturais e a promoção do desenvolvimento econômico e social de forma equitativa e justa, com a capacidade de satisfazer as necessidades atuais sem comprometer recursos das gerações futuras, conciliando-se a redução de impactos ambientais, a gestão dos recursos naturais e o desenvolvimento econômico e social.

Existem três pilares fundamentais da sustentabilidade:

1. Meio Ambiente: proteger e preservar os recursos naturais, como água, solo, ar e biodiversidade;
2. Economia: promover o desenvolvimento econômico de forma sustentável, gerando empregos e renda sem comprometer o meio ambiente;
3. Sociedade: garantir a justiça social, a igualdade e a dignidade para todos, respeitando os direitos humanos e promovendo a participação cidadã.

## Sistema de Saúde Público no Brasil

No Brasil, as práticas e medidas de saúde para a coletividade são promovidas pelo Estado, através do Sistema Único de Saúde (SUS), o qual foi criado em pela Lei n.º 8.080 de 19 de setembro de 1990 (Brasil, 1990). Mais de trinta anos depois de sua criação, é considerado um dos maiores e mais complexos sistemas de saúde pública do mundo, garantindo acesso integral, universal e gratuito a qualquer cidadão, desde a atenção primária até o transplante de órgãos. Para nortear sua conduta, foram adotados importantes princípios:

**Universalização:** a saúde é um direito de todos e é responsabilidade do Estado garantir o acesso indistinto dos cidadãos, independente de situação financeira, cor, raça, vocação política ou religiosa.

**Equidade:** esse princípio traz a ideia de que as pessoas possuem necessidades distintas sendo preciso entender tais questões para prover saúde à população, por exemplo, investindo na acessibilidade para populações mais carentes e remotas para terem o mesmo acesso, se comparadas a outras populações geograficamente mais próximas dos serviços de saúde.

**Integralidade:** aqui a ideia é tratar o todo, integrando ações coordenadamente, tanto em promoção, quanto em prevenção, somando forças com outras políticas públicas e de assistência social, buscando uma perspectiva de atendimento do todo. A saúde deve ser entendida amplamente em seus inúmeros aspectos: físico, psicológico, espiritual e social.

**Descentralização:** a rede de serviços deve ser organizada por regiões, permitindo conhecer as necessidades de saúde das populações, para alcançar o maior número de pessoas.

**Participação Popular:** é o princípio do controle social na gestão dos recursos e da organização dos serviços, manifestado por conselhos, sindicatos, associações e igrejas, entre outros.

Como empresas públicas de saúde, hospitais necessitam exercer sua gestão obedecendo a uma série de princípios legais, representando um desafio, devido à natureza de indeterminações de seu negócio. Devem também criar estratégias de otimização e barreiras de evasão de recursos, sem gerar conflito em relação aos princípios da administração pública.

## Atuação de profissionais técnicos em cargos de gestão

O modelo tecnicista parece não conseguir dar conta de todos os aspectos envolvidos na gestão. Nos últimos anos, pôde-se perceber uma corrente migratória de profissionais técnicos em cargos de gestão. Este evento parece pode ser percebido em instituições de saúde com enfermeiros e farmacêuticos.

Para a construção de uma assistência integral, muitos currículos técnicos vem inserindo temáticas de gestão em sua formação.

As constantes transformações e os avanços nos cenários das práticas de saúde, especialmente no âmbito hospitalar, têm repercutido como as equipes se organizam para prestar atenção à saúde. Esse panorama exige dos profissionais, sobretudo do enfermeiro, um conhecimento especializado de seus saberes gerenciais, como também experiência na área da administração. Desse modo, as universidades têm o papel de preparar profissionais aptos para o domínio do conhecimento teórico e da prática para subsidiar os aspectos humanos na qualidade do cuidado de enfermagem prestado ao paciente. Nesse sentido, considerando que um dos processos de trabalho do enfermeiro é o gerenciamento e que esse profissional historicamente tem assumido cargos gerenciais de serviços de saúde, torna-se relevante para as instituições, inclusive de ensino, definir e desenvolver os seus saberes gerenciais (Soares; Camelo; Resck; Terra, 2016, p. 677).

Na busca por esse novo perfil do profissional farmacêutico, iniciativas foram tomadas por parte das instituições que oferecem o curso de farmácia. Nas Américas, as Conferências Pan-Americanas de Educação Farmacêutica vêm trabalhando, desde o ano de 1990, no sentido de apontar diretrizes nesse processo, recomendando: uma metodologia de ensino que pense o estudante como eixo central do processo de ensino e aprendizagem; a promoção de atividades que desenvolvam o pensamento crítico nos alunos, visando favorecer a solução de problemas, o trabalho em equipe, as habilidades de comunicação e liderança, a integração de conhecimentos e o uso de tecnologia da informação (Einsfeld et al., 2010, p. 25).

Sem dúvida, a gestão é um desafio que envolve processos e pessoas. Assim, compreender suas dinâmicas e desafios é essencial para a busca de soluções mais eficientes e sustentáveis.

## Educação permanente em saúde no Brasil

Ao longo dos tempos, percebeu-se que somente a educação formal, aquela aprendida nas escolas e faculdades por meio de um currículo, não era por si só capaz de resolver todos os problemas de uma instituição. Há uma infinidade de instituições, com processos e problemas únicos, os quais não encontram resposta nos currículos

tradicionais. Todavia, é comum encontrarmos profissionais que, como parte da organização, conseguem entender seus fluxos e propor ações de melhoria com os recursos disponíveis. O poder desse saber passou a ser valorizado e tornou-se o que hoje chamamos de Educação Permanente.

O conceito de Educação Permanente surgiu na Europa em 1930, difundido pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) sob a ideia de valorização do capital humano. Por volta de 1960, chegou ao Brasil, mas somente por volta de 1980 foi adaptado à saúde, como estratégia para solucionar os problemas advindos dos processos de trabalho e, portanto, não contemplados em uma grade curricular formal (Lemos, 2016).

Em 2004, foi criada a Portaria GM/MS n.º 198 (Brasil, 2004) que institui a Política Nacional de Educação Permanente em Saúde (PNEPS), como marco legal da estratégia do SUS para contribuir com a organização dos serviços de saúde e articular a transformação das práticas em saúde, alinhando ensino e realidade profissional. Essa Portaria descreve a Educação Permanente como a “aprendizagem no trabalho, onde o aprender e o ensinar se incorporam ao quotidiano das organizações e ao trabalho. Propõe-se que os processos de capacitação dos trabalhadores da saúde tomem como referência as necessidades de saúde das pessoas e das populações, da gestão setorial e do controle social em saúde, tenham como objetivo a transformação das práticas profissionais e da própria organização do trabalho e sejam estruturados a partir da problematização do processo de trabalho” (Brasil, 2004).

Já em 2007, a Portaria GM/MS n.º 1.996 (Brasil, 2007) previa a atuação dos diversos entes políticos na disseminação e fortalecimento da Educação Permanente em Saúde, bem como a distribuição de recursos financeiros para tanto, reforçando a ideia de ruptura com os processos formais de aprendizagem, oportunizando que profissionais formulem soluções criativas e alinhadas aos problemas cotidianos, mediante: (a) incorporação do ensino e aprendizagem ao cotidiano de profissionais e instituições; (b) novas estratégias de educação com valorização do saber empírico;

(c) aprendizagem dos profissionais ao refletirem sobre suas práticas; (d) comunicação entre equipes e profissionais de categorias distintas; e (e) ampliação de espaços de ensino-aprendizagem.

A combinação de conhecimentos (interdisciplinaridade) diz respeito a ideia de interação e troca de conhecimentos. É uma oportunidade de unificar e ampliar conhecimentos (Vilela; Mendes, 2003). Baseada em uma ideia de construção do conhecimento, há a crítica do saber fragmentado, perdido em especialidades que se fecham em si próprias, o distanciamento do ensino compartimentado frente à realidade dinâmica da sociedade e o conformismo das ideias impostas (Japiassu, 1976).

Em 2017, houve a realização de oficinas para reunir secretarias estaduais e municipais, escolas e entidades de ensino em saúde que convergiram na identificação da necessidade de retomar o debate sobre os PNEPS e sobre a Educação Permanente em Saúde (EPS). Naquele ano, o Ministério da Saúde lançou a Portaria GM/MS n.º 3.194 (Brasil, 2017) que dispõe sobre o Programa de Fortalecimento das Práticas de Educação Permanente em Saúde no Sistema Único de Saúde, os chamados PRO EPS-SUS. Seu objetivo maior é retomar o financiamento e planejamento de ações para promover o desenvolvimento de trabalhadores do SUS, identificando suas necessidades.

No ano de 2018, houve o lançamento do Manual Técnico do PRO EPS-SUS, segundo o qual “a Educação Permanente em Saúde pode ser entendida como aprendizagem-trabalho, que ocorre em ocasiões desencadeadas pelos problemas enfrentados na realidade, considerando os conhecimentos e as experiências que as pessoas já têm, bem como as necessidades de saúde das populações” (Brasil, 2018).

Figura 1. Evolução da Educação Permanente no Brasil

LINHA DO TEMPO POLÍTICA NACIONAL DE EDUCACÃO PERMANENTE EM SAÚDE (PNEPS)				
2004	2007	2017	2018	2023
CREAÇÃO DA PORTARIA QUE INSTITUI A PNEPS NO BRASIL	NOVA PORTARIA PARA ATUAÇÃO DOS ENTES POLÍTICOS NA DISSEMINAÇÃO DA EDUCACAO PERMANENTE EM SAUDE	OFICINAS QUE CONVERGIRAM PARA IDENTIFICAÇÃO DA NECESSIDADE DE RETOMAR O DEBATE	LANCAMENTO DO MANUAL TÉCNICO PRO ES-SUS	RETOMADA E FORTALECIMENTO PELO GOVERNO FEDERAL FOCO NA SAÚDE DO TRABALHADOR E SAÚDE DIGITAL. PROGRAMAS PARA PROMOVER A PARTICIPAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE SAÚDE, GESTORES E O CONTROLE SOCIAL. A EP É VISTA COMO UM IMPORTANTE DISPOSITIVO PARA A TRANSFORMAÇÃO DO SUS, COM FOCO NA APRENDIZAGEM NO TRABALHO E NA MELHORIA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS.

Fonte: Elaborado pela Autora (2025)

A Educação Permanente em Saúde aborda desafios cotidianos enfrentados pelos profissionais de saúde, produzindo conhecimentos que respondam às necessidades identificadas nas práticas e promovam transformações no desempenho profissional. A melhoria da qualidade da assistência, o desenvolvimento de habilidades críticas e a transformação das práticas profissionais são algumas das transformações que envolvem esse processo. Entre os principais benefícios podemos citar:

1. Aprimoramento dos profissionais: A educação permanente promove o aprimoramento dos profissionais de saúde, permitindo que eles sejam mais competentes e confiantes em seu trabalho.
2. Empoderamento: A educação permanente pode empoderar os profissionais de saúde, permitindo que eles tomem decisões informadas e eficazes em seu trabalho.
3. Melhoria do processo de trabalho: A educação permanente pode melhorar o processo de trabalho em saúde, promovendo a eficiência e a eficácia dos cuidados.

## O Papel das Tecnologias na Educação

As tecnologias têm um papel fundamental na educação, transformando a forma como aprendemos e ensinamos.

A sociedade moderna exige uma atualização constante dos indivíduos para atender às novas demandas nos setores sociais, incluindo a área da saúde. As Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) são ferramentas poderosas que possibilitam novas interações e criam espaços favoráveis ao processo de ensino-aprendizagem. (Salvador, Mariz, Vítor, Ferreira, Fernandes, Martins, et al. 2018)

Ferramentas como plataformas de aprendizagem online, simuladores, jogos educacionais e eficazes ferramentas de comunicação proporcionam benefícios como:

1. Aumento da acessibilidade: As tecnologias permitem que os estudantes accessem informações e recursos educacionais de forma mais fácil e conveniente.
2. Personalização da aprendizagem: As tecnologias permitem que os professores personalizem a aprendizagem para atender às necessidades individuais dos estudantes.
3. Melhoria da interação: As tecnologias permitem que os estudantes interajam com os professores e com outros estudantes de forma mais eficaz, promovendo a colaboração e o trabalho em equipe.
4. Estímulo à autonomia: As tecnologias estimulam o exercício da autonomia dos sujeitos envolvidos, permitindo que eles sejam mais independentes e responsáveis por seu próprio aprendizado.
5. Mecanismo de enfrentamento das limitações: Em contrapartida ao ensino tradicional, permitindo a criação de ambientes de aprendizagem mais eficazes e interativos.
6. Processo de ensino/aprendizagem ativo: Permitem a criação de processos de ensino/aprendizagem ativos.

Embora seu imenso potencial de transformação, as tecnologias também possuem algumas limitações, tais como: o acesso desigual às tecnologias, a dependência excessiva em detrimento das habilidades sociais, bem como riscos de segurança e privacidade.

## Avaliação de fornecedores

A capacidade das organizações em atender às demandas de seus clientes depende cada vez mais da qualidade dos produtos e serviços ofertados. A busca e manutenção de fornecedores qualificados e comprometidos é fundamental para garantir a entrega de produtos e serviços de alta qualidade. (VIANA; ALENCAR, 2012). Neste sentido, a Avaliação de Fornecedores tem papel bastante importante nas organizações atuais.

Na cadeia de suprimentos, pública ou privada, há a expectativa quanto à aquisição do melhor produto pelo menor preço. Todavia, o adequado abastecimento de uma instituição traz consigo inúmeras questões nem sempre mensuradas.

Comprar algo por um bom preço pode não ser a melhor escolha, se não houver a certeza de que o fornecedor irá entregar no prazo correto e com a qualidade desejada. Muitos fornecedores podem oferecer preços atrativos para ganhar uma disputa comercial, e a seleção da proposta pode ocorrer pela condição comercial ofertada, mas é o seu desempenho que de fato o consolidará como um fornecedor confiável.

Minimizar custos é simplesmente o objetivo errado e levará a resultados contraproducentes. Eliminar o desperdício e os serviços desnecessários é benéfico, porém, a economia de custos deve advir de reais eficiências, e não de transferência de custos e restrições nos tratamentos (racionamento) ou de redução da qualidade (Porter; Teisberg, 2007, p. 98).

Para Porter e Teisberg (2007), a competição baseada em valor e focada em resultados é uma competição de soma positiva com a qual todos os participantes podem se beneficiar. Quando os prestadores vencem por entregar valor superior com maior eficiência, pacientes, empregadores e planos de saúde também vencem.

Foco em valor para pacientes, competição baseada em resultados e condições de saúde, atendimento de alta qualidade, valor mensurado pela experiência, competição ampliada de fornecedores, ampla divulgação de resultados para apoiar a competição baseada em valor e inovações que aumentem o valor, são os princípios da competição baseada em valor, segundo Porter e Teisberg (2007).

Segundo Deming, *apud* Hermini et al., a prática de contratos fechados exclusivamente pelo menor preço deve ser substituída por requisitos de qualidade associada a preço, minimizando as variações de qualidade (Hermini; Burmester; Fernandes, 2017).

Entendendo que os termos “habilitação” e “avaliação” podem se confundir no decorrer deste trabalho, para fins de melhor entendimento, é importante ressaltar que a *habilitação* aqui mencionada remete a uma etapa inicial do processo de compra, na qual os fornecedores são habilitados em uma etapa documental mediante apresentação de uma série de documentos com a finalidade de atender aos ritos previstos em lei. Em geral, trata-se de documentos que comprovem regularidade fiscal, qualificação econômico-financeira, habilitação jurídica, entre outras. Já a *avaliação* deve ser entendida como a fase que ocorre após a habilitação, de forma cíclica, visando avaliar o desempenho do fornecedor no decorrer da execução do compromisso firmado com a instituição.

Mercados competitivos podem gerar situações que estão fora do controle direto de clientes e fornecedores, isto é, que ocorrem independentemente de uma avaliação prévia, e para que se tenha uma relação sadia devem ser feitos monitoramentos contínuos dessas possíveis ameaças. Caso ocorram situações inesperadas, ambas as partes devem rever os critérios anteriormente definidos (Finger, 2002).

A International Organization for Standardization (ISO)<sup>1</sup>, em português Organização Internacional de Padronização, é uma organização criada para normalização de práticas baseadas no consenso de especialistas. No Brasil é representada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Com forte foco no cliente, a ABNT ISO 9001 (ABNT, 2015) trata da melhoria da qualidade de produtos e serviços, bem como orienta a prática de retorno aos fornecedores, pois o aprendizado a partir de reclamações ajuda as organizações a melhorarem seu futuro desempenho.

Segundo Viana (2000), os fornecedores devem ser constantes e sistematicamente avaliados quanto ao desempenho comercial, aos prazos de entrega, à qualidade e ao desempenho do produto.

Oliveira *et al.* (2023) explicam que o *compliance* pode ser entendido como um conjunto de diretrizes e procedimentos que as empresas devem seguir para evitar práticas ilegais, garantir a transparência das operações e promover a integridade nos negócios. Nesse sentido, a aplicação do *compliance* na qualificação e seleção de fornecedores torna-se uma estratégia essencial para mitigar riscos, assegurar a conformidade e preservar a reputação das organizações.

---

<sup>1</sup> Global standards for trusted goods and services. Disponível em: <https://www.iso.org/home.html>. Acesso em: 12 nov. 2023.

## **Programa de Avaliação de Fornecedores do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA)**

O Programa de Avaliação de Fornecedores do HCPA é um exemplo da relação entre gestão pública e educação permanente em saúde.

A instituição surge oficialmente como empresa pública de Direito Privado em 1970 (Brasil, 1970), localizada na cidade de Porto Alegre/RS. Atualmente, com mais de cinquenta anos de atuação em assistência, ensino e pesquisa, oferece atendimento de excelência e alta complexidade para toda a população gaúcha, através de convênios, atendimentos particulares e via SUS (majoritariamente). Em 2024, foi responsável por 34.130 internações, 49.999 procedimentos cirúrgicos, 3.782.910 exames, 3.051 partos e 483 transplantes (Brasil, 2025).

Ao longo dos anos a instituição cresceu, precisou se reinventar e encontrar soluções para os desafios que naturalmente foram surgindo. Na esfera de suprimentos, um dos desafios está relacionado à segurança de sua cadeia. Para garantir o melhor funcionamento da referida cadeia, foram implementadas algumas ações, como a avaliação de produtos a serem adquiridos (pré-qualificação) e a publicação prévia das programações de entrega no portal da instituição. São barreiras de entrada que visam fortalecer a cadeia de suprimentos e melhorar sua performance. No entanto, entregas em atraso, materiais fornecidos em condições inadequadas e outras situações prejudicavam o bom andamento das rotinas, bem como a adequada assistência aos pacientes, podendo até mesmo ocasionar o cancelamento de procedimentos cirúrgicos. Tais situações fortaleciam a percepção de que era necessária a implantação de mais uma barreira de segurança com a qual se pudesse, de forma objetiva e mensurada, desestimular fornecedores oportunistas e incentivar fornecedores comprometidos com os valores da instituição.

Havia a percepção de que muitos fornecedores desempenhavam seu papel de forma insatisfatória. Ao mesmo tempo, não havia mecanismos organizados que permitissem a consolidação dessas informações. A interface com os fornecedores era realizada por diferentes áreas da cadeia de suprimentos e cada uma destas áreas tinha seus relatórios e controles próprios, bem como uma visão distinta de cada fornecedor, conforme sua interação com o mesmo. Era preciso conciliar a visão de todas as áreas envolvidas. Assim, o presente estudo surgiu da necessidade da instituição de mensurar objetivamente o desempenho desses fornecedores.

Nesse contexto, em 2021, um grupo multidisciplinar de profissionais reuniu-se para discutir a viabilidade da implantação de um Programa de Avaliação de Fornecedores, o que mais tarde surgiu oficialmente como o Programa de Avaliação de Fornecedores, conforme Decisão 11/2023, de 10 de agosto de 2023 (Anexo 1). Seu objetivo era orientar os fornecedores acerca do nível de atendimento desejado

e desenvolver a cadeia de suprimentos, visando benefícios mútuos, através do aprimoramento das práticas institucionais e das práticas dos fornecedores, valorizando a aproximação e a comunicação das partes, a troca de informações, conhecimentos e experiências de forma transparente e ética, bem como garantir a segurança dos pacientes, funcionários e alunos, protegendo juridicamente a instituição.

Inicialmente o grupo discutiu a condução do projeto quanto aos conceitos, às métricas, ao modelo matemático e aos testes de validação do método. Havia a necessidade de conhecer melhor o assunto, bem como identificar iniciativas semelhantes que norteassem o trabalho pretendido.

Avaliação do desempenho dos fornecedores se faz por meio da satisfação ou não dos requisitos mínimos previamente utilizados na seleção e qualificação. Para isto é preciso que os fornecedores sejam monitorados durante o fornecimento por meio de indicadores de desempenho. Com base nesses indicadores, pode-se: estabelecer uma lista, por ordem de importância, de fornecedores para a organização; definir punições aos menos cumpridores de seus contratos e acordos; estabelecer padrões mínimos para o relacionamento futuro, etc. (Hermini; Burmester; Fernandes, 2017, p. XV).

Considerando que a área da saúde é extremamente dinâmica e está em constante avanço, estamos sempre em busca de novas tecnologias. Estas podem ser demandadas a partir de solicitações dos usuários, frente às suas necessidades, por meio da apresentação de fornecedores, da adequação a novas normativas ou buscando referências de outras instituições (Assis, 2014).

Para identificar critérios objetivos e mensuráveis, o grupo de trabalho buscou identificar aqueles que precisavam ser monitorados, bem como se a extração das informações necessárias era factível. Com base na expertise dos membros do grupo e a partir do consenso dos mesmos, foram eleitos os seguintes critérios (HCPA, 2025): Pontualidade no prazo de entrega: a disponibilidade do material é importantíssima para a adequada assistência ao paciente. Em alguns casos, o atraso na entrega do material pode até mesmo gerar o cancelamento de procedimentos cirúrgicos agendados. Importante ressaltar que muitos dos pacientes são oriundos do interior do Estado e precisam se deslocar por horas até a instituição. Também há casos em que o paciente que aguarda o procedimento está hospitalizado e quando seu agendamento atrasa, segue ocupando o leito por período maior do que o necessário, interferindo na disponibilidade dos mesmos. Todavia, entregas antecipadas também geram perda de nota no Programa. Mas por que penalizar as entregas antecipadas? Não é bom receber o material antes do solicitado? Entendeu- se que não, pois no cenário da instituição, a entrega antecipada gera problemas quanto ao armazenamento dos materiais, uma vez que o espaço físico da instituição tem limitações. Materiais entregues antecipadamente ocupam espaço importante, geram maior estoque financeiro e interferem na gestão de validade.

Penalidades: considera-se o número de multas recebidas pelo fornecedor durante o período avaliado. A advertência é um comunicado ao fornecedor no que

diz respeito a uma situação a ser regularizada. Transcorrido o prazo de defesa e não havendo solução efetiva, a instituição aplica a penalidade financeira (multa) prevista em edital, conforme o fato gerador, como, por exemplo, entregas em atraso que ocasionaram desabastecimento. Esse item diz respeito a situações que não foram solucionadas pelo fornecedor, incorrendo em envolvimento do rito burocrático e desgaste da relação comercial entre as instituições.

**Recusa de nota fiscal:** refere-se a situações que impeçam o recebimento do material ou lançamento de sua nota fiscal. Isso pode ocorrer, por exemplo, na tentativa de entrega de materiais sem a devida programação, que sejam diferentes do solicitado, com avarias ou faturados com valores incorretos e/ou impostos não destacados. Além de retrabalho, a recusa costuma gerar atraso, uma vez que, em geral, o material retorna à transportadora e é reagendado para nova entrega. A rejeição de uma nota pode implicar na recusa de um material que está sendo aguardado com urgência, por isso erros na emissão da nota fiscal precisam ser mensurados.

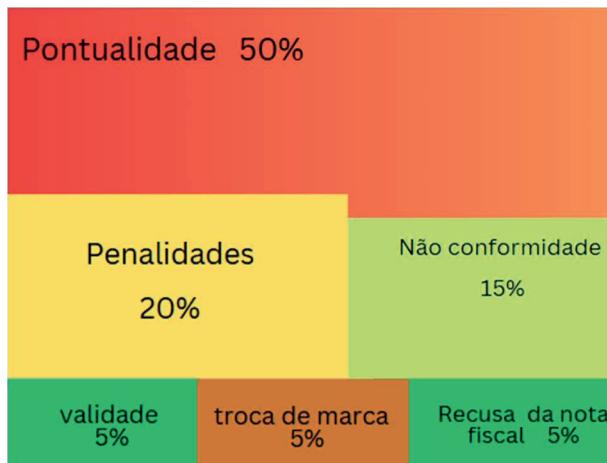
**Tempo de resolução de não conformidade:** refere-se à resolução de problemas relacionados a qualquer inconformidade no recebimento do material ou durante seu uso, gerando a necessidade de troca ou devolução do mesmo. São exemplos disso: desvio de qualidade percebido, material enviado com referência incorreta, com avarias, em quantidade menor do que faturado na nota fiscal ou validade menor do que exigido em edital, entre outras situações. São eventos que geram empenho financeiro sobre materiais recebidos, mas que não podem ser utilizados por algum motivo.

**Pedidos de troca de marca:** é bastante comum que, no momento da entrega, fornecedores solicitem a troca da marca a ser fornecida, diferentemente da proposta comercial com a qual foi vencedor da licitação. Mediante prévio aceite da instituição, a marca a ser fornecida poderá ser aceita. Em geral, esse pedido advém de uma necessidade estratégica do fornecedor ou de indisponibilidade de mercado e gera uma demanda operacional importante, pois requer a troca da informação em todos os documentos pertinentes ao processo. Todavia, se comprovada indisponibilidade de mercado, o fornecedor não será penalizado.

**Entrega de mercadoria com validade inferior ao especificado em edital:** esse critério considera a validade exigida em edital e pontua sempre que o fornecedor entregar material com validade menor, os quais interferem na boa gestão dos estoques, visto que precisam ser consumidos antes de outros. É importante ressaltar que muitas vezes a instituição submete-se a aceitar entregas com validade menor para evitar um problema maior. É o caso de materiais entregues com validade inferior ao solicitado, quando há o entendimento de que é melhor recebê-lo do que correr o risco de sua falta.

Foram atribuídos pesos para cada critério com base no potencial de interferência de cada evento na operação da instituição. Todos os fornecedores partiriam da nota dez (10) e seriam descontados conforme sua performance e o ciclo avaliativo.

Figura 2. Critérios do Programa de Avaliação de Fornecedores do HCPA



Fonte: Avaliação dos Fornecedores do HCPA (HCPA, 2022)

Por fim, foi definida como meta a nota oito (8) ou superior, para traduzir o nível de serviço desejado pela instituição.

Ao gerar os primeiros cálculos em Excel, o grupo deparou-se com uma relação muito extensa de fornecedores, o que tornaria inviável o contato caso a caso. Era preciso criar estratégias para o adequado uso dos recursos (pessoas e tempo) e maior assertividade do programa. Assim, foram acrescentados outros critérios ao cálculo para refinar o resultado.

Nível de relacionamento: critério expresso pela quantidade de entregas mensais realizadas.

Tabela 1. Classificação dos fornecedores por nível de relacionamento

Quantidade de entregas mensais	Nível de relacionamento
> 35 entregas mensais	Crítico
> 25 entregas mensais	Alto
> 10	Médio
≤ 10	Baixo

Fonte: Programa de avaliação de fornecedores do HCPA (HCPA, 2023).

Criticidade de fornecimento: nesse critério considerou-se a exclusividade dos produtos fornecidos, tendo em vista a classificação XYZ, utilizada pela instituição para indicar a imprescindibilidade de cada material para a instituição e seu papel na execução e segurança das atividades dos colaboradores e dos atendimentos aos pacientes. Os itens classificados como "X" estão amplamente disponíveis no mercado e sua falta não gera prejuízos ao bom andamento das atividades da instituição, como, por exemplo, uma caneta. Itens classificados como "Y" podem causar problemas em caso de falta, todavia podem ser substituídos por outros. Alguns medicamentos são bons exemplos disso. Já os itens classificados como "Z" são imprescindíveis, não podem faltar ou ser substituídos. Equipamentos de proteção individual (EPI) são um exemplo.

Exclusividade de fornecimento: tendo em vista que a instituição compra somente produtos previamente avaliados, foi estabelecida uma classificação, considerando o número de marcas aprovadas para cada produto. Dessa forma, é possível verificar a disponibilidade de cada produto no mercado, no nível e na qualidade esperados.

Tabela 2. Classificação dos produtos em relação às marcas homologadas

Nº de marcas homologadas	Criticidade do item
1 marca / modelo	Exclusivo
2 marcas / modelos	Crítico
3 ou mais marcas / modelos	Impactante

Fonte: Programa de avaliação de fornecedores do HCPA (HCPA, 2023).

A partir da relação entre criticidade e exclusividade, elaborou-se uma matriz de classificação. Caso o fornecedor atenda a instituição com mais de um produto, os quais se enquadrem em categoriais distintas, será considerada a classificação mais alta da matriz.

Tabela 3. Classificação do fornecedor pela relação criticidade/exclusividade de fornecimento

Criticidade (Classificação XYZ)	Exclusividade (Nº de marcas homologadas)	Classificação do Fornecedor
Z	1	Exclusivo
Z	2	Crítico
Z	3 ou mais	Impactante
Y	1	Crítico
Y	2	Impactante
Y	3 ou mais	Sem Impacto
X	1	Impactante
X	2	Sem Impacto
X	3 ou mais	Sem Impacto

Fonte: Programa de avaliação de fornecedores do HCPA (HCPA, 2023).

Após acrescidos os novos critérios, foi possível estabelecer uma base bem menor de fornecedores. Todo o fornecedor com nota inferior a sete (7), classificado como exclusivo e com nível de relacionamento médio, alto ou crítico será alvo de contato para apresentação da nota e plano de ação, prevendo melhorias para o próximo ciclo de avaliação.

Quadro 1. Sistema de consequências do Programa de Avaliação de Fornecedores

Pontuação	Ação
Igual ou maior que 8,0	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconhecimento no site da Instituição através de divulgação de ranking</li> <li>Emissão de Atestado de Capacidade Técnica</li> </ul>
Entre 7,0 e 7,9	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emissão de Atestado de Capacidade Técnica</li> </ul>
Entre 3,1 e 6,9	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plano de ação corretivo para fornecedores que se enquadrem nos critérios de relacionamento e exclusividade</li> <li>Não recebe Atestado de Capacidade Técnica</li> </ul>
Igual ou inferior a 3,0	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suspensão por 6 meses para assumir novos contratos contratos com o Órgão</li> <li>Plano de ação corretivo para fornecedores que se enquadrem nos critérios de relacionamento e exclusividade</li> </ul>

Fonte: Programa de avaliação de fornecedores do HCPA (HCPA, 2023).

Durante a reunião com o fornecedor é oportuna a troca de informações de ambas as partes, para identificarem pontos de melhoria. O trabalho proposto não visa ações punitivas, mas sim a promoção de melhorias nos processos de fornecimento entre fornecedores e instituição, bem como agregar qualidade às aquisições, aproximando as partes e criando sinergia entre as empresas.



## RESULTADOS

Durante o estudo, foram identificados 96 fornecedores com perda progressiva de nota, dos quais 58 foram classificados como críticos, exclusivos ou impactantes. Anexo 2 A análise dos resultados revelou os seguintes resultados:

Assertividade das entregas: Número de fornecedores que obtiveram redução de nota por entregas em atraso e/ou antecipadas.

No ciclo 2022/2: 52 fornecedores (89,65%)

No ciclo 2023/1: 56 fornecedores (96,55%)

No ciclo 2023/2: 58 fornecedores (100%)

Penalidades: Número de fornecedores que perderam nota por terem recebido penalidade.

2022/2: 7 fornecedores (12,06%)

2023/1: 15 fornecedores (25,86%)

2023/2: 18 fornecedores (31,03%)

Recusas: Número de fornecedores que incorreram em recusas.

2022/2: 9 fornecedores (15,51 %)

2023/1: 16 fornecedores (27,58%)

2023/2: 15 fornecedores (25,86%)

Em relação aos ciclos de 2022/2 a 2023/1, identifica-se aumento de significado de 78%, seguido de discreta retração em 2023/2.

Ocorrências de entregas: Número de fornecedores que registraram ocorrências de entregas.

2022/2: 5 fornecedores (8,62%)

2023/1: 13 fornecedores (22,41%)

2023/2: 6 fornecedores (10,34%)

Troca de marcas: Número de fornecedores que entregaram materiais com marcas distintas em relação ao que havia sido contratado.

2022/2: 3 fornecedores (5,17%)

2023/1: 9 fornecedores (15,51%)

2023/2: 8 fornecedores (13,79%)

Validade: Número de fornecedores que entregaram materiais com validade menor em relação ao estabelecido em edital.

2022/2: 11 fornecedores (18,96 %)

2023/1: 19 fornecedores (32,75%)

2023/2: 13 fornecedores (22,41%)

Esses resultados sugerem que a assertividade das entregas é o ponto mais crítico para os fornecedores, tendo em vista o grande número de fornecedores que incorreram em perda de nota neste critério, conforme podemos verificar no gráfico a seguir.

Gráfico 1. Gráfico de resultados da amostra



Fonte: Elaborado pela Autora

Todos os achados acima referem-se aos 58 fornecedores da amostra.



## PRODUTO

Ao analisar os resultados obtidos, foram identificadas questões que podem impactar negativamente o desempenho dos fornecedores, destacando-se a necessidade de maior aproximação e entendimento do Programa. Observou-se que o local e a forma de apresentação das informações não são atrativas, o que pode contribuir para o distanciamento dos fornecedores (Anexos 3 e 4).

Em um contexto de alta conectividade e acesso à informação em tempo real, torna-se essencial utilizar recursos digitais para divulgação. Nesse sentido, a escolha de um hotsite como produto deste trabalho mostra-se adequada ao buscar melhorar a experiência do fornecedor e estabelecer uma identidade visual para o Programa.

A internet atinge hoje, com diferentes graus de penetração, todos os grupos culturais, nações e perfis socioeconômicos. Não há um setor ou grupo de sociedade que não seja, em maior ou menor grau, influenciado pela comunicação e pelo relacionamento gerados pela internet (Torres, 2018, p. 30).

O hotsite é uma ferramenta gratuita, prática, dinâmica e de fácil criação, não requer conhecimento especializado. Geralmente usado para divulgar assuntos temporários, pode servir como um ambiente de teste para um possível *site* futuro. Sua usabilidade, custo e praticidade podem oferecer uma experiência mais agradável para os fornecedores. Segundo Krug (2014), a usabilidade pode ser definida como a facilidade com que o usuário interage com algo.

A praticidade de criação e atualização do hotsite também se conecta à educação permanente, uma vez que esse conhecimento pode ser divulgado e construído com a contribuição de todos.

Segundo GUERRA e TERCE, são conceitos para ambientes digitais:

Interface: Intermediação homem-homem ou homem-máquina.

Virtualidade: Ambientes simulados

Barreira digital: superação de barreiras tornando-se acessível economicamente.

Ciberespaço: Viabilizar comunicação sem a necessidade de presença física.

Interatividade: A capacidade dos ambientes digitais de permitir a interação entre usuários e sistemas.

Tanto organizações quanto instituições públicas podem aproveitar o compartilhamento de conhecimento para otimizar a gestão interna e as ações colaborativas com a sociedade. (ALEMSAN; FIALHO, BERG, ULBRICTH)

Pontos positivos do hotsite:

1. Flexibilidade: permite criar e editar conteúdo facilmente;
2. Custo: é mais barato do que criar um site completo;
3. Fácil: pode ser criado sem conhecimento especializado;
4. Temporário: ideal para ações assertivas;
5. Foco: permite concentrar informações de forma clara;
6. Acessibilidade: pode ser acessado por qualquer pessoa; e
7. Análise de dados: possui recursos de análise de dados.

Pontos negativos do hotsite

1. Limitações de design: pode ter limitações;
2. Limitações de funcionalidade: menos funcionalidades que um site;
3. Tempo de vida limitado: é projetado para ser temporário;
4. Dificuldade de ser encontrado: necessida ser promovido;
5. Dependência de tecnologia: depende de tecnologia;
6. Limitações de integração: pode não ser integrado com outros sistemas.

Vale destacar que o produto foi desenvolvido utilizando a ferramenta Google Sites<sup>\*</sup>, uma opção gratuita e intuitiva que permite criar um hotsite de forma simplificada sem necessidade de conhecimentos em programação ou *design*<sup>1</sup>.

No Quadro 2, abaixo, tem-se a ficha técnica do produto (Apêndice Único).

<sup>1</sup> [https://workspace.google.com/intl/ptBR/lp/sites/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=latam-BR-all-pt-dr-bkws-all-all-trial-e-dr-1710048-LUAC0011913&utm\\_content=text-ad-none-any-DEV\\_c-CRE\\_666246535393-ADGP\\_Hybrid%20%7C%20BKWS%20-%20EXA%20%7C%20Txt-General-Sites-KWID\\_43700072837584256-kwd-3794162256&utm\\_term=KW\\_google%20sites-ST\\_google%20sites&gad\\_source=1&gclid=CjwKCAiAtNK8bhBBeiwA8wVt90g7MzePc5mPW0nZZRXIa1vc2Ae2ffQA6h6oigjVfRJk-a7vFRHKBoCuiUQAvD\\_BwE&gclsrc=aw.ds](https://workspace.google.com/intl/ptBR/lp/sites/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=latam-BR-all-pt-dr-bkws-all-all-trial-e-dr-1710048-LUAC0011913&utm_content=text-ad-none-any-DEV_c-CRE_666246535393-ADGP_Hybrid%20%7C%20BKWS%20-%20EXA%20%7C%20Txt-General-Sites-KWID_43700072837584256-kwd-3794162256&utm_term=KW_google%20sites-ST_google%20sites&gad_source=1&gclid=CjwKCAiAtNK8bhBBeiwA8wVt90g7MzePc5mPW0nZZRXIa1vc2Ae2ffQA6h6oigjVfRJk-a7vFRHKBoCuiUQAvD_BwE&gclsrc=aw.ds)

Quadro 2. Ficha técnica do produto

Definição do produto	Hotsite
Classificação e descrição	Produto de comunicação de mídia. Hotsite com informações objetivas sobre o Programa de Avaliação de Fornecedores do HCPA. Divulgação dos meios de contato (telefone; e-mail) e poderá ser utilizado para divulgação de informações adicionais do Programa. Poderá hospedar cursos voltados aos fornecedores. O hotsite foi desenvolvido em sete abas, com arte criada através de recursos da ferramenta Canvas®.
Finalidade do produto	Estabelecer um canal centralizador e facilitador de informações. Plataforma amigável e de consulta rápida para os fornecedores.
Público de interesse	Fornecedores da instituição e também fornecedores interessados em fornecer para a mesma, bem como outras instituições interessadas em desenvolver programas de avaliação.
Divulgação do produto	O produto poderá ser divulgado através de e-mail, mídia direta, site da instituição, bem como Youtube e Qrcode.
Projeto de pesquisa	Desenvolvimento de um recurso digital como instrumento de comunicação para qualificar o programa de avaliação de fornecedores de uma instituição federal
Linha de pesquisa	Processos de Ensino na Saúde.
Disponibilização do produto	Site em construção: <a href="https://sites.google.com/d/1WjC1cPS-RMyTvtRfRb0EZSTEJkLkiKoTg/p/17hNc2PDt6jIWLP-IBePW8kokKlqB24WM/edit">https://sites.google.com/d/1WjC1cPS-RMyTvtRfRb0EZSTEJkLkiKoTg/p/17hNc2PDt6jIWLP-IBePW8kokKlqB24WM/edit</a>
Avaliar necessidade Lume	Documento descritivo da tecnologia social para repositorio Lume.
Avanços tecnológicos/grau de novidade	Produção com baixo teor inovativo: adaptação de conhecimento existente.
Produção resultou do trabalho do PPG ou individual?	PPGEnsau
Autoria	Fabiana Pinto Rosa Profª. Betânia Barreto De Athayde Bohrer Prof. Luiz Fernando Calage Alvarenga

Fonte: Elaborado pela Autora.



## DISCUSSÃO

O Programa de Avaliação de Fornecedores do HCPA vem demonstrando importantes melhorias na performance de seus fornecedores. Todavia, o grande número de fornecedores, a ausência de ferramenta automatizada e as inúmeras peculiaridades do negócio tornam a avaliação uma tarefa bastante trabalhosa não apenas para o HCPA, mas para qualquer outra instituição.

Como forma de contribuição, este trabalho buscou explorar outras oportunidades de melhorias durante a sua análise.

No que tange à pontualidade das entregas, os dados sugerem certo desvio entre a data de entrega assertiva e a data de entrega efetiva. Esse é o critério que mais se destaca, não somente por representar o maior peso atribuído, mas também pelo rigor à que se propõe, tendo em vista que persegue entregas 100% no prazo – um grande desafio para os fornecedores que precisam encontrar um denominador comum entre custo de frete, adversidades de mercado e expectativas dos clientes.

É importante considerar o peso atribuído a cada item. Então, por óbvio, as entregas deverão representar os maiores descontos na avaliação. No entanto, pela perspectiva do fornecedor, é possível que esse critério se traduzisse melhor ao contabilizar os atrasos por número de eventos. O cálculo da nota poderia seguir obedecendo ao critério de pesos, mas a quantificação de entregas em antecipadas ou em atraso traz uma mensagem mais clara ao fornecedor. Por exemplo, se o fornecedor pudesse acompanhar, durante o ciclo de avaliação vigente, a relação entre o número de entregas no prazo e o total de entregas realizadas, teria uma compreensão mais clara quanto ao seu desempenho e poderia ajustar sua logística em tempo hábil.

Em relação às penalidades, os dados também mostraram um crescimento progressivo durante os ciclos verificados. Aplicar uma penalidade envolve um rito bastante burocrático (advertência, defesa, julgamento, recurso) e, em geral, as penalidades não representam grande dispêndio para os fornecedores. Uma das possíveis explicações seja justamente isso: “Não doem no bolso”, como dizemos popularmente. Todavia, aplicar uma penalidade exige considerável envolvimento burocrático e de recursos humanos. Acredito que o valor das penalidades poderia ser reavaliado, guardadas as orientações de dosimetria previstas em lei.

As recusas também apresentaram crescimento. Possivelmente um reflexo da mudança cultural da instituição, na busca de um olhar mais criterioso. Todavia, importante destacar que muitas instituições possuem limitações impostas a seu processo, como o HCPA, que não tem como realizar o recebimento parcial de notas fiscais. Ou seja, muitas vezes diversos materiais são recusados, por conta de apenas um, já que todos estão faturados na mesma nota fiscal. Essa restrição do processo impede que o número de recusas seja maior. É essencial o implemento de melhorias de sistema para o ideal recebimento das entregas.

As ocorrências de entregas mostraram um crescimento acentuado em 2023/1, recuando no ciclo posterior. Esses apontamentos dizem respeito às situações solucionadas. Todavia, não contabilizam as ocorrências ainda não resolvidas, o que gera subnotificação. Melhorias de sistema também trariam benefícios neste processo, tanto em vista que envolvem recuperação de receitas.

Os registros de troca de marca apresentaram crescimento significativo entre 2022/2 e 2023/1, mantendo-se constante em 2023/2. Podemos interpretar as trocas de marcas por dois vieses distintos: por um lado, fornecedores que ferem o acordo comercial ao proporem entregar uma marca distinta da que foi inicialmente ofertada. Por outro lado, a intenção do mesmo em cumprir o acordo comercial diante de imprevistos de mercado. Se o fornecedor se propõe a entregar uma marca previamente homologada pela instituição, não há prejuízo, mas sim a reafirmação do compromisso.

As entregas de produtos com validade inferior ao especificado em edital apresentaram crescimento acentuado de 2022/2 a 2023/1, voltando a regredir em 2023/2. Ocorre que muitos produtos são importados, interferindo em suas validades. Uma possibilidade a pensar seria adequar o vencimento exigido ao consumo médio dos materiais.

Importante destacar que, embora a pandemia de Covid-19 tenha sido considerada encerrada no Brasil em maio de 2022 (Ministério da Saúde, 2022), é importante ressaltar que todos os eventos relatados ao longo deste trabalho sofreram influência da mesma.

A sustentabilidade é uma tendência mundial. Certamente, um importante critério a ser incluído no decorrer de ciclos futuros. Inclusive, o hotsite desenvolvido possui uma aba especialmente dedicada ao tema. Nele, os fornecedores poderão enviar informações sobre materiais ou processos sustentáveis e claro, acessar de maneira prática e rápida todas as informações do Programa.

O Programa vem contribuindo com importantes melhorias no serviço prestado pelos fornecedores da instituição (HCPA, 2024). Ainda assim, tendo em vista a progressiva perda da nota desses fornecedores e sua importância para a cadeia de suprimentos da instituição, faz-se importante a análise dos critérios que os tornaram críticos, exclusivos ou impactantes. Muitas vezes, o material em questão, além de ser crítico para a instituição, também é fornecido por um único fornecedor.



## CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo apresentar um exemplo de educação permanente por meio do Programa de Avaliação de Fornecedores desenvolvido no HCPA, contribuindo para os objetivos de crescimento da instituição. A partir da análise das dificuldades enfrentadas pelos fornecedores e da percepção de falhas na comunicação institucional, foi possível propor a criação de um *hotsite* como instrumento de apoio a gestão, promovendo maior engajamento e acesso as informações do Programa

Os resultados evidenciam que a educação permanente e a interdisciplinaridade são elementos fundamentais para o desenvolvimento de soluções eficazes nas instituições de saúde. A atuação conjunta de profissionais de diferentes áreas possibilita a criação de práticas inovadoras de gestão, capazes de suprir lacunas não contempladas pela formação acadêmica tradicional.

A pesquisa também destacou a importância do envolvimento dos fornecedores com os critérios avaliativos, especialmente em relação a pontualidade com as metas estabelecidas, bem como a necessidade de ações preventivas para evitar o desabastecimento.

Como o *hotsite* foi criado no decorrer da pesquisa, não foi possível avaliar seus impactos de forma mensurável junto aos fornecedores, o que abre espaço para estudos futuros de validação e eficácia.

O Programa de Avaliação de Fornecedores segue em evolução, todavia algumas ações não foram mencionadas por conta da delimitação temporal proposta na metodologia. Ações futuras devem incluir a prospecção de novos fornecedores e novas marcas para reduzir a criticidade e exclusividade, bem com a adoção de critérios de sustentabilidade.

Em síntese, o desenvolvimento do *hotsite*, aliado a proposta de educação permanente e inovação na gestão ,evidencia o potencial de soluções digitais e colaborativas para qualificar processos institucionais são essenciais para o crescimento e desenvolvimento das instituições. Além disso, a colaboração e o trabalho em equipe são fundamentais para superar os desafios e alcançar os objetivos.

# REFERÊNCIAS

ALEMSAN, N.; FIALHO , F. A. P. ; BERG , C. H. ; ULRICH, V. R. . Proposta de redesign de interface no portal de transparéncia de Santa Catarina: uma análise sobre acessibilidade e inclusão na transformação digital. Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – ciki, [S. I.J, v. 1, n. 1, 2023. DOI: 10.48090/ciki.v1i1.1314. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/1314>. Acesso em: 19 maio. 2025.

ASSIS, T. Proposta de modelo de avaliação para os fornecedores do Hospital de Clínicas de Porto Alegre. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade Porto-Alegrense, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <https://pergamum.uniritter.edu.br/acervo/558406>. Acesso em: 10 mar. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). ABNT ISO 9001: Sistemas de gestão de qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro, RJ: ABNT, 2015.

BRASIL. Ministério da Saúde. Manual Técnico 2018: Programa para o Fortalecimento das Práticas de Educação Permanente em Saúde no SUS PRO EPS-SUS. Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde. Brasília, DF. 2018. Disponível em [https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/manual\\_tecnico\\_pro\\_eps\\_sus.pdf](https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/manual_tecnico_pro_eps_sus.pdf). Acesso em: 12 nov. 2023

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasil. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 12 nov. 2023.

BRASIL. Lei 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. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8080.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8080.htm). Acesso em: 12 nov. 2023.

BRASIL. Lei n.º 5.604, de 2 de setembro de 1970. Autoriza o Poder Executivo a criar a empresa pública “Hospital de Clínicas de Pôrto Alegre” e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1970. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5604.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5604.htm). Acesso em: 08 mar. 2025.

BRASIL. Lei n.º 13.303, de 13 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm). Acesso em: 12 nov. 2023.

BRASIL. Lei n.º 8.666, de 07 de junho de 2023. Revoga o Decreto-Lei nº 7.801, de 30 julho de 1945. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm). Acesso em: 12 nov. 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução n.º 510, de 7 de abril de 2016. O Plenário do Conselho Nacional de Saúde em sua Quinquagésima Nona Reunião Extraordinária, realizada nos dias 06 e 07 de abril de 2016, no uso de suas competências regimentais e atribuições conferidas pela Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990, pela Lei nº 8.142, de 28 de dezembro de 1990, pelo Decreto nº 5.839, de 11 de julho de 2006 [...]. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2016. Disponível em: [https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510\\_07\\_04\\_2016.html](https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.html). Acesso em: 08 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria n.º 1.996, de 20 de agosto de 2007. Dispõe sobre as diretrizes para a implementação da Política Nacional de Educação Permanente em Saúde. Brasília, DF. Disponível em [https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2007/prt1996\\_20\\_08\\_2007.html](https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2007/prt1996_20_08_2007.html). Acesso em: 12 nov. 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria n.º 198, de 13 de fevereiro de 2004. Institui a Política Nacional de Educação Permanente em Saúde como estratégia do Sistema Único de Saúde para a formação e o desenvolvimento de trabalhadores para o setor e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em <https://www.gov.br/fazenda/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/legislacao/portarias-ministeriais/2004/arquivos/portaria-no-198-de-19-de-julho-de-2004.pdf/view>. Acesso em: 12 nov. 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria n.º 3.194, de 28 de novembro de 2017. Dispõe sobre o Programa para o Fortalecimento das Práticas de Educação Permanente em Saúde no Sistema Único de Saúde – PRO EPS-SUS. Disponível em [https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2017/prt3194\\_30\\_11\\_2017.html](https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2017/prt3194_30_11_2017.html). Acesso em: 12 nov. 2023.

BRASIL. Principais números do Hospital de Clínicas de Porto Alegre. 2025. Disponível em <https://www.hcpa.edu.br/institucional/institucional-apresentacao/institucional-apresentacao-principais-numeros>. Acesso em: 01 fev 2025.

CAMÕES, M. R. de S.; SEVERO, W. da R.; CAVALCANTE, P. L. C. Inovação na gestão pública federal: 20 anos do Prêmio Inovação. In: CAVALCANTE, P. (org.). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap/Ipea, 2017.

CHIAVENATO, I. Administração geral e pública: provas e concursos. 6 ed. Grupo GEN, 2021.

EINSFELD, L. et al. A extensão universitária enquanto ferramenta para formação de um novo perfil de profissional farmacêutico. Revista em Extensão, Uberlândia, v. 8, n. 2, 2010. DOI: <https://doi.org/10.14393/REE-v8n22009-20530>. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/revextenso/article/view/20530>. Acesso em: 07 mar. 2025.

FINGER, H. R. Proposta de um sistema para avaliação de fornecedores: estudo prático da empresa Marcopolo S/A. [S. I]: [s. n.], 2002.

GUERRA, Fabiana; TERCE, Mirela. Design digital: conceitos e aplicações para websites, animações, vídeos e webgames. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2020. Acesso em: 28 nov. 2024.

HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE (HCPA). Avaliação de fornecedores. Porto Alegre: HCPA, 2022. Disponível em: <https://www.hcpa.edu.br/venha-para-o-hcpa/licitacoes/avaliacao-de-fornecedores>. Acesso em: 08 mar. 2025.

HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE (HCPA). Plano de avaliação de fornecedores do HCPA. Porto Alegre: HCPA, UFRGS, 2023. Disponível em: [https://www.hcpa.edu.br/downloads/licitacoes/plano\\_de\\_avaliacao\\_de\\_fornecedores\\_revisao\\_16.12.23.pdf](https://www.hcpa.edu.br/downloads/licitacoes/plano_de_avaliacao_de_fornecedores_revisao_16.12.23.pdf). Acesso em: 08 mar. 2025.

HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE (HCPA). Resultados da avaliação de fornecedores 1º semestre de 2024. YouTube, 29 ago. 2024. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Pzi3p7DKees>. Acesso em: 08 mar. 2025.

HERMINI, A. H.; BURMESTER, H.; FERNANDES, J. A. L. Gestão de materiais e equipamentos hospitalares. Vol. 1. Série Gestão Estratégica de Saúde. Editora saraiva, 2017.

JAPIASSU, H. Interdisciplinaridade e patologia do saber. Rio de Janeiro: Imago, 1976.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de marketing. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KRUG, S. Não me faça pensar: uma abordagem de bom senso à usabilidade na web e mobile. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LEMOS, C. L. S. Educação permanente em saúde no Brasil: educação ou gerenciamento permanente? Ciência & Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, p. 913-922, mar. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-81232015213.08182015>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/fjKYMNRN6cVdt3SrJqrPhwJr/?lang=pt>. Acesso em: 08 mar. 2025.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. 7 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2008.

MEIRELLES, H. L; Direito administrativo brasileiro. 42 ed. São Paulo: Malheiros, 2016

MINISTÉRIO DE SAÚDE. Após dois anos, chega ao fim estado de Emergência em Saúde por conta da Covid-19 no Brasil. Gov.br, 22 mai. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/noticias/2022/maio/apos-dois-anos-chega-ao-fim-estado-de-emergencia-em-saude-publica-por-conta-da-covid-19-no-brasil#:~:text=Por%20conta%20do%20cen%C3%A1rio%20epidemiol%C3%B3gico,d%20Covid%2D19%20no%20Brasil>. Acesso em: 08 mar. 2025.

OLIVEIRA, A. M. et al. Qualificação e seleção de fornecedores com ênfase a aplicação de compliance: uma revisão literária. GeSec: Revista de Gestão e Secretariado, v. 14, n. 7, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2445>. Acesso em: 08 mar. 2025.

POLARY-PEREIRA, I.; COSTA, G. P. Gestão pública integrada e sustentabilidade organizacional. GeSec: Revista de Gestão e Secretariado, vol. 14, n. 6, p. 9297- 9317. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2302>. Acesso em: 08 mar. 2025.

PORTER, M. E., TEISBERG, E. O. Repensando a saúde: estratégias para melhorar a qualidade e reduzir os custos. São Paulo: Grupo A, 2007.

SALVADOR PTC de O, Mariz CM dos S, Vítor AF, Ferreira Júnior MA, Fernandes MID, Martins JCA, et al.. Validation of virtual learning object to support the teaching of nursing care systematization. Rev Bras Enferm [Internet]. 2018Jan;71(1):11-9. Available from: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0537>. Acesso em: 18 fev. 2025. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/9JJNVhg3Nc3ryNnjXbm3Qyn/?lang=pt>

SOARES, M. I.; CAMELO, S. H. H.; RESCK, Z. M. R.; TERRA, F. de S. Saberes gerenciais do enfermeiro no contexto hospitalar. Rev. Bras. Enferm, [S. I.], v. 69, n. 4, p. 631-7, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167.2016690409i>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/XYsCFcKgWD7ptRgh3HjvHwN/?lang=pt>. Acesso em: 07 mar. 2025.

TORRES, C. A bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec Editora, 2018.

VIANA, J. C.; ALENCAR, L. H. Metodologias para seleção de fornecedores: uma revisão da literatura. Produção, v. 22, n. 4, p. 625-636, 2012.

VIANA, J. J. Administração de materiais: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2000.

VILELA, E. M.; MENDES, I. J. M. Interdisciplinaridade e saúde: estudo bibliográfico. Rev. Latino-Am. Enfermagem, v. 11, n. 4, p. 525-31, ago. 2003. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-11692003000400016>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rvae/a/DpsYjRRZdHvgfjr-WYXj9bxQ/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 08 mar. 2025.

# APÊNDICE ÚNICO: PRODUTO TÉCNICO<sup>1</sup>



## Programa Avaliação de Fornecedores

Buscando garantir a excelência de seu abastecimento, o HCPA criou o Programa de Avaliação de Fornecedores. Além da transparência nas relações, o Programa busca reforçar as parcerias. Neste programa, uma das premissas é que todos os fornecedores partem da nota 10 e conforme sua performance a mesma poderá ou não ser alterada. A avaliação de fornecedores ocorre semestralmente e tem por objetivo promover a educação e proporcionar oportunidades aos fornecedores de melhorar seu nível de serviço.

Toda a avaliação é realizada semestralmente através da compilação de dados como:

A screenshot of a website page titled "Avaliações". The background image is consistent with the other pages. The navigation bar includes "Página Inicial", "Regramento", "Avaliações", "Agenda e Notícias", "Sustentabilidade", "Contatos", and "HCPA". Below the title, there are four sections with expandable arrows: "RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES - 1º SEM 2024", "RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES - 2º SEM 2023", "RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES - 1º SEM 2023", and "RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES - 2º SEM 2022".

<sup>1</sup> <https://sites.google.com/d/1WjC1cPSRMyTvtRfRb0EZSTEJkLkiKoTg/p/17hNc2PDt6jIWLP-8kokKlqB24WM/edit> (ainda não publicado).

Página Inicial Regramento Avaliações Agenda e Notícias Sustentabilidade Contatos HCPA 



## Notícias

- [RAMIN | Programa de Qualificação de Fornecedores completa um ano | Brasil Mineral](#)
- [Jornal O candeense | Programa de Qualificação de Fornecedores da RAMIN para resultados expressivos na Bahia](#)
- [Golce de R\\$ 50 milhões reforça parceria de compliance na gestão de fornecedores na saúde | Monitor Mercantil](#)
- [Mercado Livre reconhece fornecedores na segunda edição do Melhores Awards - Portal ClienteSA](#)

- [SUPRIMENTO | Euronext Gold lança programa de seleção de fornecedores | Brasil Mineral](#)
- [Programa divulga formulário de avaliação dos serviços de empresas fornecedoras - Notícias](#)
- [Decreto 17.304/2024 expande compliance nas licitações públicas](#)
- [Empresas adotam critérios ESG para avaliar seus fornecedores | Dínamo | Valor Econômico](#)

Página Inicial Regramento Avaliações Agenda e Notícias Sustentabilidade Contatos HCPA 



## Sustentabilidade

A sustentabilidade se refere à capacidade de satisfazer as necessidades atuais sem comprometer recursos necessários às gerações futuras.

Existem três pilares fundamentais da sustentabilidade:

1. Meio Ambiente: proteger e preservar os recursos naturais, como água, solo, ar e biodiversidade.
2. Economia: promover o desenvolvimento econômico de forma sustentável, gerando empregos e renda sem comprometer o meio ambiente.
3. Sociedade: garantir a justiça social, a igualdade e a dignidade para todos, respeitando os direitos humanos e promovendo a participação cidadã.

A sustentabilidade é um desafio global que requer a colaboração e o compromisso de todos.

Possui algum produto ou prática sustentável? Conte para nós, basta clicar no botão e responder nossa pesquisa!

Página Inicial Regramento Avaliações Agenda e Notícias Sustentabilidade Contatos HCPA 

 **Trocas e Devoluções**

[balatimdecorrencia@hcya.edu.br](mailto:balatimdecorrencia@hcya.edu.br)  
(51) 3359-7751 / 7708

 **Recusas de Entrega**

[l-recebim-alunos@hcya.edu.br](mailto:l-recebim-alunos@hcya.edu.br)  
(51) 3359-7416

 **Alteração de datas de entregas**

- Pedidos de troca de marca
- Autorização para entrega de materiais com validade menor

[L-ControledeFornecedores@hcya.edu.br](mailto:L-ControledeFornecedores@hcya.edu.br)  
(51) 3359-8897

 **Multas e Penalidades**

[licitacoes@hcya.edu.br](mailto:licitacoes@hcya.edu.br)  
(51) 3359-8477

 **Dúvidas, reclamações, sugestões e elogios**

[avaliacaodefornecedores@hcya.edu.br](mailto:avaliacaodefornecedores@hcya.edu.br)

APÊNDICE ÚNICO: PRODUTO TÉCNICO

35

# ANEXO 1: DECISÃO 11/2023 E ATO N° 237/2023 – PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES



Fone: (51) 3359.8000 | Fax: (51) 3359.8001 | Rua Ramiro Barcelos, 2350 | Porto Alegre - RS | 90035-903 | [www.hcpa.edu.br](http://www.hcpa.edu.br)

## DECISÃO 11/2023

A Diretoria Executiva, em sua 907ª reunião de 7 de agosto de 2023, no uso de suas atribuições,

### DECIDE:

criar o Programa de Avaliação de Fornecedores.

#### Seção I

##### Definição

**Art. 1º** A avaliação de fornecedores será realizada através da compilação de um conjunto de métricas de desempenho observados nas áreas que compõem a cadeia de suprimentos do HCPA e gestão de contratos por semestre. O objeto de análise serão os contratos e atas que tiveram entrada de Nota Fiscal de Consumo ao longo do semestre.

**Art. 2º** A partir da apuração das métricas nas dimensões definidas pelo HCPA será realizado um ranking de fornecedores por nota e estratificados por nível de serviço a ser objeto de divulgação de ranking na página do hospital e planos de ação para correção de não conformidades.

#### Seção II

##### Justificativa

**Art. 3º** Ausência de metodologia e programa de desempenho por fornecedor para uso no monitoramento de desempenho na gestão de fornecimento, critério para habilitação e fornecimento de atestado de capacidade técnica.

#### Seção III

##### Dos objetivos

**Art. 4º** Qualificar a relação com os fornecedores e avaliar o nível de atendimento dos diversos fornecedores com base em critérios objetivos, através de uma metodologia que permite garantir transparência e ética nas relações, excelência e qualidade da cadeia de suprimentos pela melhoria dos processos;

**Art. 5º** Promover a educação e desenvolvimento de fornecedores bem como atendimento às disposições legais com base na Lei 13.303 seção II, art. 36 "A empresa pública e a sociedade de economia mista poderão promover a pré-qualificação de seus fornecedores ou produtos, nos termos do art. 64."

#### Seção IV

##### Da vinculação

**Art. 6º** O Programa de Avaliação de Fornecedores é vinculado à Diretoria Administrativa.

## **Seção V**

### **Da composição**

**Art. 7º** O Programa de Avaliação de Fornecedores terá a seguinte composição:

- I – Coordenador;
- II – Coordenador Adjunto;
- III - Membros da Coordenadoria de Suprimentos.

## **Seção VI**

### **Das atribuições**

**Art. 8º** O Programa terá as seguintes atribuições:

- I - Coletar dados das áreas para apuração do indicador;
- II - Gerar relatórios de criticidade de produto e contratação por fornecedor;
- III - Gerar nota por fornecedor e ranking através dos relatórios acima elencados;
- IV - Analisar as informações;
- V - Realizar a seleção conforme critério das empresas que serão alvo do Plano de Ação;
- VI - Conduzir o Plano de Ação junto aos fornecedores;
- VII - Realizar reuniões com os fornecedores;
- VIII - Monitorar o desempenho dos fornecedores com prévias bimestrais;
- IX - Monitorar e analisar o indicador de nível de serviço do Programa de Avaliação de fornecedores;
- X - Propor melhorias a cada revisão do ciclo de avaliação.

## **Seção VII**

### **Das Disposições Gerais**

**Art. 9º** A duração do Programa é indeterminada e entra em vigor na data de sua publicação.

Porto Alegre, 10 de agosto de 2023.

**Nadine Oliveira Clausell**  
Diretora-Presidente

**Brasil Silva Neto**  
Diretor Médico

**Jorge Luis Bajerski**  
Diretor Administrativo

**Ninon Girardon da Rosa**  
Diretora de Enfermagem

**Luciana Paula Cadore Stefani**  
Diretora de Ensino

**Patricia Ashton Prolla**  
Diretora de Pesquisa

## ANEXO 2: BASE DE DADOS DA PESQUISA

FORNECEDOR	nota 2022-2	nota 2023_1	% 2022 a 2023/1	nota 2023_2	% 2023/1 a 2023/2	class 2022_2	class 2023_1	class 2023_2
1	8,77	7,71	-1,06	7,31	-0,39	EXCLUSIVO	EXCLUSIVO	EXCLUSIVO
2	9,25	9,13	-0,13	8,14	-0,98	CRÍTICO	IMPACTANTE	IMPACTANTE
3	8,61	8,13	-0,49	7,32	-0,81	IMPACTANTE	IMPACTANTE	IMPACTANTE
4	8,17	8,09	-0,08	7,04	-1,06	IMPACTANTE	IMPACTANTE	IMPACTANTE
5	7,13	7,10	-0,03	6,69	-0,41	EXCLUSIVO	EXCLUSIVO	CRÍTICO
6	9,16	8,95	-0,21	8,58	-0,37	IMPACTANTE	IMPACTANTE	IMPACTANTE
7	9,24	9,07	-0,16	8,93	-0,14	CRÍTICO	CRÍTICO	CRÍTICO
8	8,62	7,94	-0,68	7,33	-0,61	CRÍTICO	CRÍTICO	CRÍTICO
9	8,40	8,02	-0,38	7,87	-0,15	CRÍTICO	CRÍTICO	IMPACTANTE
10	9,65	8,91	-0,74	8,33	-0,58	IMPACTANTE	IMPACTANTE	IMPACTANTE
11	10,00	7,75	-2,25	7,55	-0,20	IMPACTANTE	IMPACTANTE	IMPACTANTE
12	7,43	7,03	-0,40	6,72	-0,31	EXCLUSIVO	IMPACTANTE	IMPACTANTE
13	8,88	8,45	-0,43	7,66	-0,79	IMPACTANTE	IMPACTANTE	IMPACTANTE
14	7,67	7,31	-0,36	6,12	-1,19	EXCLUSIVO	EXCLUSIVO	EXCLUSIVO
15	8,50	8,48	-0,02	7,55	-0,93	CRÍTICO	CRÍTICO	CRÍTICO
16	9,88	9,86	-0,02	9,78	-0,08	EXCLUSIVO	EXCLUSIVO	EXCLUSIVO
17	10,00	9,05	-0,95	8,53	-0,52	IMPACTANTE	EXCLUSIVO	EXCLUSIVO
18	8,16	7,50	-0,66	5,81	-1,69	IMPACTANTE	CRÍTICO	IMPACTANTE
19	9,38	8,84	-0,54	8,53	-0,30	CRÍTICO	EXCLUSIVO	CRÍTICO
20	8,29	8,21	-0,09	7,61	-0,60	CRÍTICO	CRÍTICO	CRÍTICO
21	9,05	8,70	-0,35	8,59	-0,11	CRÍTICO	CRÍTICO	CRÍTICO
22	8,39	8,05	-0,34	7,35	-0,70	IMPACTANTE	IMPACTANTE	IMPACTANTE
23	8,24	8,21	-0,02	8,14	-0,07	IMPACTANTE	IMPACTANTE	IMPACTANTE
24	8,69	8,56	-0,13	7,50	-1,06	CRÍTICO	CRÍTICO	CRÍTICO
25	7,61	6,60	-1,01	5,56	-1,04	CRÍTICO	IMPACTANTE	IMPACTANTE
26	7,73	6,77	-0,96	6,04	-0,73	IMPACTANTE	CRÍTICO	CRÍTICO
27	7,67	7,28	-0,39	6,48	-0,80	CRÍTICO	CRÍTICO	EXCLUSIVO
28	8,28	7,86	-0,42	7,60	-0,26	CRÍTICO	CRÍTICO	CRÍTICO
29	8,45	8,25	-0,20	5,00	-3,25	IMPACTANTE	IMPACTANTE	IMPACTANTE
30	8,25	6,75	-1,50	6,50	-0,25	IMPACTANTE	IMPACTANTE	IMPACTANTE
31	8,05	7,75	-0,30	7,58	-0,18	EXCLUSIVO	CRÍTICO	IMPACTANTE
32	9,70	8,22	-1,48	7,54	-0,68	EXCLUSIVO	EXCLUSIVO	CRÍTICO
33	9,04	8,87	-0,16	8,76	-0,11	IMPACTANTE	IMPACTANTE	IMPACTANTE

34	10,00	8,50	-1,50	5,00	-3,50	IMPACTANTE	IMPACTANTE	IMPACTANTE
35	9,79	9,43	-0,36	8,54	-0,89	IMPACTANTE	EXCLUSIVO	EXCLUSIVO
36	9,25	8,50	-0,75	7,35	-1,15	IMPACTANTE	IMPACTANTE	IMPACTANTE
37	8,22	7,94	-0,28	7,34	-0,60	IMPACTANTE	IMPACTANTE	IMPACTANTE
38	7,68	7,55	-0,14	7,22	-0,33	CRÍTICO	CRÍTICO	IMPACTANTE
39	7,77	7,68	-0,10	5,64	-2,04	CRÍTICO	CRÍTICO	CRÍTICO
40	8,39	8,28	-0,11	7,94	-0,34	IMPACTANTE	IMPACTANTE	EXCLUSIVO
41	10,00	8,33	-1,67	7,33	-1,00	IMPACTANTE	IMPACTANTE	IMPACTANTE
42	7,46	7,33	-0,13	6,95	-0,38	CRÍTICO	CRÍTICO	CRÍTICO
43	10,00	8,84	-1,16	8,60	-0,24	IMPACTANTE	IMPACTANTE	IMPACTANTE
44	8,14	8,08	-0,07	7,38	-0,70	CRÍTICO	CRÍTICO	CRÍTICO
45	8,64	8,20	-0,44	7,73	-0,47	CRÍTICO	CRÍTICO	EXCLUSIVO
46	9,29	9,24	-0,05	9,23	-0,01	IMPACTANTE	IMPACTANTE	IMPACTANTE
47	9,17	8,84	-0,33	8,39	-0,46	EXCLUSIVO	CRÍTICO	CRÍTICO
48	8,61	8,42	-0,19	7,85	-0,58	EXCLUSIVO	CRÍTICO	EXCLUSIVO
49	9,10	6,50	-2,60	4,75	-1,75	IMPACTANTE	IMPACTANTE	IMPACTANTE
50	9,00	8,49	-0,51	7,45	-1,03	IMPACTANTE	CRÍTICO	IMPACTANTE
51	7,64	6,79	-0,86	6,17	-0,62	IMPACTANTE	IMPACTANTE	IMPACTANTE
52	8,54	7,72	-0,81	7,40	-0,32	IMPACTANTE	IMPACTANTE	IMPACTANTE
53	9,40	8,05	-1,35	7,37	-0,68	CRÍTICO	CRÍTICO	CRÍTICO
54	8,50	7,50	-1,00	5,00	-2,50	IMPACTANTE	IMPACTANTE	IMPACTANTE
55	8,06	7,90	-0,16	7,86	-0,04	CRÍTICO	CRÍTICO	CRÍTICO
56	8,72	7,22	-1,50	6,67	-0,55	IMPACTANTE	IMPACTANTE	IMPACTANTE
57	8,85	8,15	-0,70	8,01	-0,13	IMPACTANTE	IMPACTANTE	CRÍTICO
58	6,54	6,43	-0,10	6,06	-0,38	CRÍTICO	CRÍTICO	CRÍTICO

FORNECEDOR	ENTREGAS	PENALIDADES	RECUSA	OCORRÊNCIAS	TROCA DE MARCA	VALIDADE	NOTA 2022/2	ENTREGAS	PENALIDADES	RECUSA	OCORRÊNCIAS	TROCA DE MARCA	VALIDADE	NOTA 2023/1	ENTREGAS	PENALIDADES	RECUSA	OCORRÊNCIAS	TROCA DE MARCA	VALIDADE	NOTA 2023/2
	1	0,93	0,00	0,20	0,00	0,00	0,10	8,77	0,84	0,20	0,00	0,50	0,00	0,75	7,71	2,63	0,02	0,01	0,00	0,00	0,03
2	0,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,25	0,88	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,13	1,86	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,14
3	1,39	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,61	1,77	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10	8,13	2,62	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	7,32
4	1,66	0,00	0,00	0,18	0,00	0,00	8,17	1,91	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,09	2,00	0,00	0,00	0,96	0,00	0,00	7,04
5	2,88	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,13	2,90	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,10	3,31	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,69
6	0,84	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,16	0,85	0,00	0,20	0,00	0,00	0,00	8,95	1,42	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,58
7	0,71	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	9,24	0,93	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,07	0,93	0,00	0,14	0,00	0,00	0,00	8,93
8	1,28	0,00	0,00	0,10	0,00	0,00	8,62	1,96	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00	7,94	2,65	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	7,33
9	1,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,30	8,40	1,58	0,40	0,00	0,00	0,00	0,00	8,02	2,07	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	7,87
10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,35	0,00	9,65	0,94	0,00	0,00	0,00	0,00	0,15	8,91	1,63	0,00	0,02	0,03	0,00	0,00	8,33
11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00	1,85	0,00	0,10	0,00	0,20	0,10	7,75	2,39	0,00	0,03	0,00	0,03	0,00	7,55
12	2,38	0,00	0,20	0,00	0,00	0,00	7,43	2,32	0,40	0,10	0,00	0,00	0,15	7,03	3,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	6,72
13	1,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,88	1,55	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,45	2,28	0,05	0,01	0,00	0,00	0,00	7,66
14	2,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,67	2,69	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,31	3,88	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,12
15	1,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,50	1,42	0,00	0,00	0,10	0,00	0,00	8,48	2,45	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,55
16	0,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,88	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	9,86	0,22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,78
17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00	0,95	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,05	1,47	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,53
18	1,84	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,16	2,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,50	4,19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,81
19	0,62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,38	0,86	0,00	0,30	0,00	0,00	0,00	8,84	1,47	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,53
20	1,61	0,00	0,00	0,10	0,00	0,00	8,29	1,54	0,00	0,00	0,10	0,15	0,00	8,21	2,35	0,00	0,01	0,00	0,04	0,00	7,61
21	0,95	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,05	1,05	0,00	0,20	0,00	0,00	0,05	8,70	1,41	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,59
22	1,41	0,00	0,20	0,00	0,00	0,00	8,39	1,75	0,00	0,05	0,00	0,15	0,05	8,05	2,48	0,08	0,00	0,00	0,00	0,10	7,35
23	1,66	0,00	0,00	0,10	0,00	0,00	8,24	1,54	0,20	0,00	0,00	0,00	0,05	8,21	1,86	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,14
24	1,31	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,69	1,44	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,56	2,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,50
25	2,19	0,20	0,00	0,00	0,00	0,00	7,61	3,30	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00	6,60	4,41	0,03	0,01	0,00	0,00	0,00	5,56
26	2,17	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00	7,73	2,58	0,40	0,00	0,25	0,00	0,00	6,77	3,72	0,21	0,02	0,00	0,00	0,00	6,04
27	2,18	0,00	0,10	0,00	0,00	0,05	7,67	2,02	0,20	0,30	0,20	0,00	0,00	7,28	3,48	0,01	0,01	0,03	0,00	0,00	6,48
28	1,72	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,28	1,54	0,40	0,20	0,00	0,00	0,00	7,86	2,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,60
29	1,50	0,00	0,00	0,05	0,00	0,00	8,45	1,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,25	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00
30	1,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,25	3,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,75	3,25	0,00	0,25	0,00	0,00	0,00	6,50
31	0,95	0,20	0,10	0,00	0,50	0,20	8,05	1,05	0,40	0,10	0,00	0,00	0,70	7,75	2,31	0,03	0,01	0,00	0,04	0,03	7,58
32	0,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,70	1,58	0,00	0,20	0,00	0,00	0,00	8,22	2,38	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	7,54
33	0,96	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,04	1,08	0,00	0,00	0,05	0,00	0,00	8,87	1,24	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,76
34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00	1,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,50	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00
35	0,21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,79	0,57	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,43	1,40	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	8,54
36	0,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,25	1,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,50	2,65	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,35

37	1,78	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,22	1,93	0,00	0,00	0,13	0,00	0,00	7,94	2,66	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,34
38	2,32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,68	1,90	0,00	0,10	0,15	0,25	0,05	7,55	2,65	0,04	0,00	0,03	0,00	0,05	0,00	7,22
39	1,93	0,20	0,10	0,00	0,00	0,00	7,77	2,02	0,20	0,10	0,00	0,00	0,00	7,68	4,31	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,64
40	1,16	0,40	0,00	0,00	0,00	0,05	8,39	1,72	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,28	2,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	7,94
41	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00	1,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,33	2,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,33
42	2,04	0,20	0,00	0,00	0,10	0,20	7,46	2,12	0,40	0,00	0,00	0,05	0,10	7,33	2,99	0,04	0,01	0,00	0,01	0,00	0,00	6,95
43	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00	0,46	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	8,84	1,19	0,00	0,00	0,00	0,19	0,02	0,00	8,60
44	1,56	0,00	0,30	0,00	0,00	0,00	8,14	1,47	0,40	0,00	0,00	0,05	0,00	8,08	2,47	0,07	0,01	0,00	0,04	0,04	0,00	7,38
45	1,26	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00	8,64	1,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,30	8,20	2,14	0,00	0,00	0,04	0,00	0,09	0,00	7,73
46	0,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,15	9,29	0,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,20	9,24	0,65	0,00	0,00	0,00	0,00	0,12	0,00	9,23
47	0,83	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,17	1,16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,84	1,61	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,39
48	1,39	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,61	1,30	0,20	0,00	0,03	0,00	0,05	8,42	2,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,85
49	0,90	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,10	3,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,50	5,00	0,00	0,25	0,00	0,00	0,00	0,00	4,75
50	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,00	1,06	0,00	0,00	0,00	0,40	0,05	8,49	2,32	0,00	0,00	0,00	0,23	0,00	0,00	7,45
51	2,36	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,64	3,21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,79	3,83	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,17
52	1,46	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,54	2,28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,72	2,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,40
53	0,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,40	1,75	0,20	0,00	0,00	0,00	0,00	8,05	2,59	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,37
54	1,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,50	2,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,50	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00
55	1,69	0,20	0,00	0,00	0,00	0,05	8,06	1,85	0,00	0,10	0,10	0,00	0,05	7,90	2,10	0,03	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	7,86
56	1,18	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10	8,72	2,78	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,22	3,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,67
57	1,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10	8,85	1,55	0,00	0,00	0,00	0,00	0,30	8,15	1,95	0,00	0,01	0,02	0,00	0,01	0,00	8,01
58	2,26	1,20	0,00	0,00	0,00	0,00	6,54	2,77	0,20	0,10	0,20	0,30	0,00	6,43	3,89	0,00	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00	6,06

## ANEXO 3: RESULTADO DA AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Você está aqui: Início > Venha para o HCPA > Licitações > Avaliação de fornecedores

Fornecedores/Licitações	Avaliação de fornecedores
Acesse sua Autorização de Fornecimento	
Editais	Prezados Licitantes,
Cadastro de Fornecedores	
Licitações e contratos	Informamos que a partir de 01/07/2022 os fornecedores do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA) passaram a ser avaliados conforme normas estabelecidas no Plano de Avaliação de Fornecedores do HCPA.
Avaliação de fornecedores	
Tutoriais	
Informações úteis	<b>Para acessar o Plano de Avaliação de Fornecedores clique aqui.</b>
Qualificação de Produtos	- O Plano de Avaliação de Fornecedores teve cálculos alterados em dezembro/2023, <a href="#">clique aqui</a> para conferir a Nota Técnica 01/2023.
Ética e regulamentações	
Contato	RESULTADO DA AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES - 2º SEMESTRE DO ANO DE 2024 - <a href="#">Clique aqui</a> .
	RESULTADO DA AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES - 1º SEMESTRE DO ANO DE 2024 - <a href="#">Clique aqui</a> .
	RESULTADO DA AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES - 2º SEMESTRE DO ANO DE 2023 - <a href="#">Clique aqui</a> .
	RESULTADO DA AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES - 1º SEMESTRE DO ANO DE 2023 - <a href="#">Clique aqui</a> .
	RESULTADO DA AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES - 2º SEMESTRE DO ANO DE 2022 - <a href="#">Clique aqui</a> .
	RESULTADO DA AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES - 1º SEMESTRE DO ANO DE 2022 - <a href="#">Clique aqui</a> .

## ANEXO 4: PLANO DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

 	 																																												
<p><b>Plano de Avaliação de Fornecedores do Hospital de Clínicas de Porto Alegre</b></p>	<p><b>Somário</b></p> <table><tr><td>Plano de Avaliação de Fornecedores do HCPA</td><td>3</td></tr><tr><td>Objetivo</td><td>3</td></tr><tr><td>Diretrizes</td><td>3</td></tr><tr><td>Definições</td><td>4</td></tr><tr><td>Cálculo para nota por fornecedor</td><td>4</td></tr><tr><td>Pontualidade no prazo de entrega</td><td>6</td></tr><tr><td>Retirada de entrega ou não efetivação em nota fiscal</td><td>7</td></tr><tr><td>Pedidos de troca de mercadoria</td><td>7</td></tr><tr><td>Entrega de mercadoria com validade inferior ao estabelecido em edital</td><td>7</td></tr><tr><td>Tempo de resolução de não conformidades (BO)</td><td>8</td></tr><tr><td>Penalidades</td><td>9</td></tr><tr><td>Nível de serviço desejado pelo HCPA</td><td>9</td></tr><tr><td>Classificação dos Fornecedores</td><td>10</td></tr><tr><td>Plano de Ação para os fornecedores</td><td>13</td></tr><tr><td>Ações junto aos fornecedores após ciclo de avaliação</td><td>14</td></tr><tr><td>Ações individuais</td><td>14</td></tr><tr><td>Ações Coletivas</td><td>14</td></tr><tr><td>Sistema de Consequências</td><td>14</td></tr><tr><td>Reconhecimento de fornecedores e Divulgação dos resultados</td><td>15</td></tr><tr><td>Periodicidade da avaliação</td><td>16</td></tr><tr><td>Abrangência</td><td>16</td></tr><tr><td>Referências</td><td>17</td></tr></table>	Plano de Avaliação de Fornecedores do HCPA	3	Objetivo	3	Diretrizes	3	Definições	4	Cálculo para nota por fornecedor	4	Pontualidade no prazo de entrega	6	Retirada de entrega ou não efetivação em nota fiscal	7	Pedidos de troca de mercadoria	7	Entrega de mercadoria com validade inferior ao estabelecido em edital	7	Tempo de resolução de não conformidades (BO)	8	Penalidades	9	Nível de serviço desejado pelo HCPA	9	Classificação dos Fornecedores	10	Plano de Ação para os fornecedores	13	Ações junto aos fornecedores após ciclo de avaliação	14	Ações individuais	14	Ações Coletivas	14	Sistema de Consequências	14	Reconhecimento de fornecedores e Divulgação dos resultados	15	Periodicidade da avaliação	16	Abrangência	16	Referências	17
Plano de Avaliação de Fornecedores do HCPA	3																																												
Objetivo	3																																												
Diretrizes	3																																												
Definições	4																																												
Cálculo para nota por fornecedor	4																																												
Pontualidade no prazo de entrega	6																																												
Retirada de entrega ou não efetivação em nota fiscal	7																																												
Pedidos de troca de mercadoria	7																																												
Entrega de mercadoria com validade inferior ao estabelecido em edital	7																																												
Tempo de resolução de não conformidades (BO)	8																																												
Penalidades	9																																												
Nível de serviço desejado pelo HCPA	9																																												
Classificação dos Fornecedores	10																																												
Plano de Ação para os fornecedores	13																																												
Ações junto aos fornecedores após ciclo de avaliação	14																																												
Ações individuais	14																																												
Ações Coletivas	14																																												
Sistema de Consequências	14																																												
Reconhecimento de fornecedores e Divulgação dos resultados	15																																												
Periodicidade da avaliação	16																																												
Abrangência	16																																												
Referências	17																																												
<p>Dezembro/2023</p>	<p>3</p>																																												
	<p>2</p>																																												

## SOBRE O AUTOR

**FABIANA PINTO ROSA:** Natural de Porto Alegre, Fabiana é Bacharel em administração de empresas e mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Ensino na Saúde da UFRGS.

Atua há 11 anos no serviço de análise Técnica de suprimentos na avaliação de materiais médico hospitalares e de uso geral. Membro do Subcomitê de segurança e qualidade de equipamentos e materiais e do Comitê de processamento de produtos para saúde do HCPA.

Desenvolvimento de um recurso digital  
como instrumento de comunicação para  
qualificar o programa de

# AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

de uma Instituição Federal

- 🌐 [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)
- ✉️ [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)
- 👤 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
- 👤 [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)

Desenvolvimento de um recurso digital  
como instrumento de comunicação para  
qualificar o programa de

# AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

de uma Instituição Federal

- 🌐 [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)
- ✉️ [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)
- ⌚ [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
- FACEBOOK [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)