



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Heloise Klein

Execução da despesa pública no HU-UFSC/EBSERH:
desafios e estratégias na gestão do relacionamento com fornecedores

Florianópolis
2026

Heloise Klein

Execução da despesa pública no HU-UFSC/EBSERH:
desafios e estratégias na gestão do relacionamento com fornecedores

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração Universitária.

Orientador(a): Prof. Diego Eller Gomes, Dr.

Florianópolis
2026

Klein, Heloise

Execução da despesa pública no HU-UFSC/EBSERH :
desafios e estratégias na gestão do relacionamento com
fornecedores / Heloise Klein ; orientador, Diego Eller
Gomes, 2026.

118 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal
de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-
Graduação em Administração Universitária, Florianópolis,
2026.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Execução da despesa
pública. 3. Gestão pública. 4. Relacionamento com
fornecedores. 5. Hospital universitário. I. Gomes, Diego
Eller. II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.
III. Título.

Heloise Klein

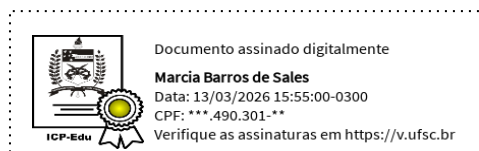
Execução da despesa pública no HU-UFSC/EBSERH:
desafios e estratégias na gestão do relacionamento com fornecedores

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 05 de março de 2026, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

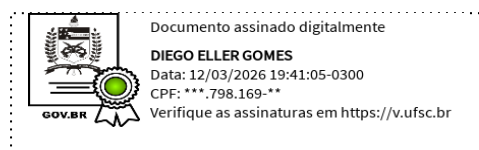
Prof.^a (a) Patricia Klock, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Gerson Rizzatti Junior, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.



Coordenação do Programa de Pós-Graduação



Prof. Diego Eller Gomes, Dr.
Orientador

Florianópolis, 2026.

Aos meus filhos, Isadora e Théo, razão maior de cada esforço, de cada renúncia e de cada conquista. Minha luz e motivação.

AGRADECIMENTOS

À minha família, meu alicerce e porto seguro, minha gratidão mais sincera. O amor, o apoio e a compreensão de vocês sustentaram cada passo deste percurso.

Aos meus pais, agradeço pelo apoio incondicional, pela presença constante e pelo carinho que, mesmo à distância, foram fundamentais em cada etapa desta caminhada.

Aos meus amigos da “Panelinha do PPGAU”, meu carinho e gratidão por tornarem esta caminhada mais leve, possível e divertida.

Aos colegas do SGOF, agradeço pela parceria, pela participação na pesquisa e pela compreensão diante da minha ausência ao longo deste caminho.

Ao meu orientador, Diego Eller Gomes, minha gratidão por acreditar em mim, inclusive nos momentos de incerteza. Sua orientação atenta e cuidadosa foi essencial para o desenvolvimento deste trabalho e para que eu seguisse com segurança e coragem ao longo desta trajetória.

Este trabalho é, também, resultado do amor, da compreensão e da confiança recebidos ao longo dessa caminhada. A todos que estiveram ao meu lado, minha gratidão, nada disso seria possível sem vocês.

“Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode começar agora e fazer um novo fim.”

James R. Sherman

RESUMO

Esta dissertação investiga estratégias que possam ser adotadas pelo HU-UFSC/EBSERH para minimizar os desafios existentes no relacionamento com seus fornecedores no processo da execução da despesa pública. O estudo descreve o fluxo do processo da execução da despesa pública na instituição, identifica os principais desafios do relacionamento entre o HU-UFSC/EBSERH e seus fornecedores, analisa boas práticas de gestão adotadas por outras instituições públicas federais e, por fim, propõe estratégias que contribuam para minimizar os desafios identificados. Adota-se uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, fundamentada em análise documental, bibliográfica e na realização de Grupo Focal com servidores diretamente envolvidos nas rotinas de execução da despesa. Os resultados evidenciam que os desafios decorrem, sobretudo, de fragilidades tecnológicas e estruturais, falta de padronização de processos, desconhecimento dos fornecedores sobre o fluxo interno, desafios relacionados à legislação tributária, além de comunicação reativa e sobrecarga de trabalho, fatores que ampliam a assimetria informacional, geram retrabalho e sobrecarga operacional. As discussões apontam a necessidade de fortalecimento da governança dos processos, da qualificação da comunicação institucional e da modernização das ferramentas digitais utilizadas. Como contribuição aplicada, a pesquisa apresenta um conjunto integrado de estratégias estruturadas em três eixos: estruturação e fortalecimento de um ambiente digital integrado, padronização e consolidação de orientações aos fornecedores e automatização e integração de processos. Conclui-se que a implementação coordenada dessas medidas pode reduzir retrabalho, aumentar a transparência, ampliar a previsibilidade dos fluxos e qualificar o relacionamento entre a instituição e seus fornecedores, contribuindo para o aprimoramento da eficiência administrativa e para o fortalecimento da gestão pública no âmbito do hospital universitário.

Palavras-chave: Execução da despesa pública; gestão pública; relacionamento com fornecedores; hospital universitário.

ABSTRACT

This dissertation investigates strategies that can be adopted by HU-UFSC/EBSERH to minimize the challenges in its relationship with suppliers during the public expenditure execution process. The study describes the workflow of public expenditure execution at the institution, identifies the main challenges affecting the relationship between HU-UFSC/EBSERH and its suppliers, analyzes management best practices adopted by other federal public institutions, and proposes strategies to mitigate the challenges identified. It adopts a qualitative approach of an exploratory and descriptive nature, based on documentary and bibliographic analysis and on a Focus Group conducted with civil servants directly involved in expenditure execution routines. The results show that the challenges stem primarily from technological and structural weaknesses, lack of process standardization, suppliers' limited understanding of internal workflows, difficulties related to tax legislation, as well as reactive communication and work overload—factors that increase information asymmetry, generate rework, and intensify operational burden. The discussion highlights the need to strengthen process governance, enhance institutional communication, and modernize the digital tools in use. As an applied contribution, the research presents an integrated set of strategies structured around three axes: the development and strengthening of an integrated digital environment, the standardization and consolidation of guidance provided to suppliers, and the automation and integration of internal processes. It concludes that the coordinated implementation of these measures can reduce rework, increase transparency, improve the predictability of workflows, and enhance the relationship between the institution and its suppliers, thereby contributing to improved administrative efficiency and strengthened public management within the university hospital context.

Keywords: Public expenditure execution; public management; supplier relationship; university hospital.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma do HU-UFSC/EBSERH	50
Figura 2 – Fluxo do empenho.....	51
Figura 3 – Fluxo da liquidação	52
Figura 4 – Fluxo do pagamento.....	53
Figura 5 – Cargos ocupados pelos participantes do Grupo Focal.....	55
Figura 6 – Tempo de serviço no SGOF.....	56
Figura 7 – Estratégias propostas.....	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Instrumentos de coleta e análise de dados para cada objetivo específico	43
Quadro 2 – Fragilidades tecnológicas e estruturais	59
Quadro 3 – Falta de padronização de processos	63
Quadro 4 – Desconhecimento dos fornecedores sobre o fluxo interno	65
Quadro 5 – Desafios relacionados à legislação tributária	67
Quadro 6 – Comunicação reativa e sobrecarga de trabalho	69
Quadro 7 – Consequências para o relacionamento institucional.....	71
Quadro 8 – Síntese das categorias e subcategorias identificadas no Grupo Focal ..	73
Quadro 9 – Tópicos em Perguntas Frequentes.....	77
Quadro 10 – Sugestões de melhoria do Grupo Focal	82
Quadro 11 - Síntese da proposição de estratégias	84

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AF	Autorização de Fornecimento
AGHU	Aplicativo de Gestão para Hospitais
AOC	Acordo Organizativo de Compromissos
BI	<i>Business Intelligence</i>
CNDT	Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas
CPR	Contas a Pagar e a Receber
DCF	Departamento de Contabilidade e Finanças
EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
FAQ	Perguntas Frequentes
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
HU	Hospital Universitário
HUFs	Hospitais Universitários Federais
IFC	Instrumento Formal de Contratualização
IN	Instrução Normativa
LOA	Lei Orçamentária Anual
MCASP	Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público
MEC	Ministério da Educação
NFs	Notas Fiscais
OB	Ordem Bancária
PNEPS	Política Nacional de Educação Permanente em Saúde
POP	Procedimento Operacional Padrão
REHDS	Rede EBSERH de Dados em Saúde
REHUF	Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais
RFB	Receita Federal do Brasil
RPNP	Restos a Pagar Não Processados
SAFS	Setor de Abastecimento Farmacêutico e Suprimentos
SARF	Sistema de Administração de Recursos Financeiros e Orçamentários
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SEPLAN	Secretaria de Planejamento e Orçamento
SGTES	Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal

SIC	Serviço de Informação ao Cidadão
SICAFI	Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores
SIF	Setor de Infraestrutura Física
STEC	Setor de Engenharia Clínica
STHH	Setor de Hotelaria Hospitalar
SUS	Sistema Único de Saúde
UACE	Unidade de Almoxarifado e Controle de Estoques
UCONT	Unidade de Contratos
UEOF	Unidade de Execução Orçamentária e Financeira
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UPGO	Unidade de Planejamento e Gestão Orçamentária

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	16
1.2	PROBLEMATIZAÇÃO	17
1.3	OBJETIVOS	19
1.3.1	Objetivo Geral	19
1.3.2	Objetivos Específicos	19
1.4	JUSTIFICATIVA	19
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	OS HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS FEDERAIS	22
2.1.1	Integração ao SUS: avanços, desafios e políticas de reestruturação	22
2.1.2	O surgimento da rede EBSE RH	24
2.1.3	Trajetória do HU-UFSC/EBSE RH: da fundação à gestão EBSE RH	26
2.2	ETAPAS DA EXECUÇÃO DA DESPESA PÚBLICA NOS HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS FEDERAIS	27
2.2.1	Empenho	28
2.2.2	Liquidação	29
2.2.3	Pagamento	29
2.3	GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES NO ÂMBITO DOS HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS FEDERAIS	29
2.3.1	Compras e gestão de fornecedores	30
2.3.2	Gestão de relacionamento com fornecedores na EBSE RH	31
2.3.3	Desafios da gestão de contratos públicos nos hospitais universitários	33
2.4	GOVERNANÇA, ACCOUNTABILITY E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO ÂMBITO DOS HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS FEDERAIS	34
2.4.1	Governança Pública e Accountability no setor hospitalar	34
2.4.2	Governança na EBSE RH	35
2.4.3	Inovação e transformação digital na EBSE RH	37
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	39
3.2	COLETA E ANÁLISE DE DADOS	41

3.2.1	Rigor metodológico e confiabilidade da análise	43
3.2.1.1	<i>Registro e transcrição.....</i>	44
3.2.1.2	<i>Etapas da análise de conteúdo (Bardin).....</i>	44
3.2.1.3	<i>Geração das categorias: abordagem híbrida.....</i>	45
3.2.1.4	<i>Procedimento de codificação e rastreabilidade</i>	45
3.2.1.5	<i>Estratégias de validação e confiabilidade interpretativa</i>	46
3.2.1.6	<i>Mitigação de vieses</i>	47
3.3	DELIMITAÇÕES E LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	48
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	49
4.1	DESCRIÇÃO DO FLUXO DO PROCESSO DA EXECUÇÃO DA DESPESA PÚBLICA NO HU-UFSC/EBSERH	49
4.2	IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS DESAFIOS DO RELACIONAMENTO ENTRE O HU-UFSC/EBSERH E SEUS FORNECEDORES NO PROCESSO DA EXECUÇÃO DA DESPESA PÚBLICA	54
4.2.1	Identificação dos participantes da pesquisa	54
4.2.2	Análise de conteúdo do Grupo Focal	57
4.2.2.1	<i>Fragilidades tecnológicas e estruturais</i>	58
4.2.2.2	<i>Falta de padronização de processos.....</i>	63
4.2.2.3	<i>Desconhecimento dos fornecedores sobre o fluxo interno do HU-UFSC/EBSERH</i>	65
4.2.2.4	<i>Desafios relacionados à legislação tributária.....</i>	66
4.2.2.5	<i>Comunicação reativa e sobrecarga de trabalho</i>	68
4.2.2.6	<i>Consequências para o relacionamento institucional.....</i>	70
4.2.2.7	<i>Síntese das categorias e subcategorias identificadas no Grupo Focal</i>	73
4.3	LEVANTAMENTO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO ADOTADAS POR OUTRAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS NO RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES	76
4.4	PROPOSIÇÃO DE ESTRATÉGIAS QUE CONTRIBUAM PARA MINIMIZAR OS DESAFIOS IDENTIFICADOS.....	81
4.4.1	Sugestões de melhoria do Grupo Focal	81
4.4.2	Síntese dos achados que fundamentam as estratégias propostas	84
5	CONCLUSÃO	89
	REFERÊNCIAS	91
	APÊNDICE A – ROTEIRO PARA O GRUPO FOCAL	98

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	100
ANEXO A – POP DE EMISSÃO DE EMPENHO	102
ANEXO B – POP DE LIQUIDAÇÃO	106
ANEXO C – POP DE PAGAMENTO	112
ANEXO D – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP	116

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Prestando apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão das instituições federais de ensino superior, os hospitais universitários federais desempenham papel central na formação de recursos humanos na área da saúde, sendo centros de referência de média e alta complexidade para o Sistema Único de Saúde (SUS) (Brasil, [202-?b]).

Com o dever de prestar serviços de assistência à saúde exclusivamente no âmbito do SUS e respeitando a autonomia universitária, no ano de 2011 foi criada a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), uma empresa pública vinculada ao Ministério da Educação (MEC) (Brasil, c2018).

No ano de 2016, o Hospital Universitário Professor Polydoro Ernani de São Thiago – HU-UFSC/EBSERH, um dos principais hospitais do Estado de Santa Catarina, passou a integrar a rede EBSERH, considerada a maior rede hospitalar do Brasil, com o objetivo de redimensionar sua capacidade de trabalho para atender às necessidades regionais (Brasil, 2021a). Atualmente, o HU-UFSC/EBSERH atua nas áreas de ensino, pesquisa e assistência, com destaque para a oncologia e cirurgias de grande porte, sendo referência estadual em patologias complexas, clínicas e cirúrgicas (Brasil, 2021a).

Esta pesquisa delimita-se espacialmente ao HU-UFSC/EBSERH e temporalmente ao recorte histórico correspondente à realidade observada até o ano de 2026, com foco nas práticas e desafios contemporâneos enfrentados na gestão administrativa e financeira. Embora a literatura já reconheça a relevância acadêmica, assistencial e social dos hospitais universitários, a complexidade que os caracteriza faz com que determinados aspectos permaneçam pouco explorados. Entre eles, destaca-se a gestão do relacionamento com fornecedores que, apesar de seu grande potencial para apoiar melhorias de desempenho no setor hospitalar, tem limitada abordagem na literatura acadêmica (Schiavon, 2018).

Como empresas públicas, os hospitais universitários estão sujeitos a peculiaridades legais e administrativas específicas que impactam diretamente as relações com seus fornecedores. Essas particularidades, que diferem das transações com outras empresas privadas, somadas à dispersão normativa entre esferas federal, estadual e municipal, geram dúvidas sobre os procedimentos corretos a serem

adotados, desde o tipo de documento fiscal a ser emitido, as retenções a serem efetuadas, até os meios de consulta aos respectivos comprovantes de pagamentos. Esse cenário gera lacunas na compreensão e aplicação da legislação, levando a falhas, erros ou equívocos que comprometem a fluidez do processo da execução da despesa pública.

As consequências práticas são relevantes: além de retrabalho e sobrecarga para os servidores, há risco de desabastecimento de insumos e medicamentos, atrasos em procedimentos assistenciais e desgaste nas relações institucionais com fornecedores. Isso compromete não apenas a eficiência administrativa, mas também a continuidade e a qualidade dos serviços prestados à população, que constitui a finalidade última da atuação do HU-UFSC/EBSERH.

Nesse cenário, evidencia-se a necessidade de investigar estratégias capazes de reduzir os desafios no relacionamento entre o HU-UFSC/EBSERH e seus fornecedores, a fim de minimizar falhas operacionais, diminuir contatos informais, otimizar fluxos de trabalho e, principalmente, assegurar a efetividade do atendimento hospitalar.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

As peculiaridades legais que regem as empresas públicas, muitas vezes desconhecidas pelos fornecedores de hospitais universitários, geram desafios significativos no relacionamento institucional. No caso do Hospital Universitário Professor Polydoro Ernani de São Thiago – HU-UFSC/EBSERH, essas especificidades impactam diretamente o processo de execução da despesa pública, desde a emissão correta dos documentos fiscais, passando pelas retenções tributárias obrigatórias, até o acesso às informações sobre pagamentos efetuados.

A exemplo dessas particularidades, estão as obrigações tributárias definidas pela Instrução Normativa nº 1234/2012, que trata das retenções de tributos incidentes sobre pagamentos a pessoas jurídicas que fornecem bens ou serviços à administração pública federal (Brasil, 2012), e o Decreto nº 2154/2003 do Município de Florianópolis, que, no seu art. 25 especifica que “Estão sujeitos à retenção do imposto na fonte os serviços prestados aos órgãos da administração pública da União, do Estado e do Município, inclusive suas autarquias e fundações” (Florianópolis, 2003, p. 14).

Soma-se a isso, divergências na classificação da despesa orçamentária e na emissão de documentos fiscais, conforme apontado pelo Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP) (Brasil, 2024b), que evidenciam dificuldades recorrentes enfrentadas pelos fornecedores, fator que gera dúvidas, inconsistências e morosidade no processo.

Tais peculiaridades legais estendem-se, ainda, à última etapa da execução da despesa, que é o efetivo pagamento. Esta etapa deve ser registrada no SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal, que é um sistema utilizado para processamento e controle da execução orçamentária, financeira, patrimonial e contábil destas empresas públicas (Brasil, 2020c.) Através do registro de uma Ordem Bancária (OB) é efetuado um crédito na conta bancária do favorecido, credor do empenho correspondente à transação efetuada (Brasil, 2020b).

Desta forma, porém, pelo fato deste tipo de pagamento não estar vinculado a um código de barras, por exemplo, não ocorre a baixa correspondente junto a estes fornecedores, que, na busca por informações e comprovantes de pagamentos, acabam por entrar em contato direto com os servidores da instituição. Este contato poderia ser evitado, visto que, todas as informações do executivo federal estão disponíveis junto ao Portal da Transparência do Governo Federal, um *site* de acesso livre que disponibiliza informações aos cidadãos sem a necessidade de usuário e senha, inclusive quanto às despesas públicas, cujas informações podem ser filtradas por fornecedor (Brasil, [2025?]).

Essas lacunas na compreensão e aplicação da legislação não se limitam a entraves burocráticos; elas geram efeitos concretos, como atrasos nos pagamentos, retrabalho administrativo, sobrecarga de servidores, desgaste na relação institucional e risco de comprometimento da continuidade do fornecimento de bens e serviços essenciais ao HU-UFSC/EBSERH. Trata-se, portanto, de um problema que extrapola a esfera interna da gestão financeira e alcança dimensões estratégicas da governança hospitalar e da efetividade do SUS.

Diante deste contexto, levanta-se o seguinte problema de pesquisa: Quais estratégias podem ser adotadas pelo HU-UFSC/EBSERH para minimizar os desafios existentes no relacionamento com seus fornecedores no processo da execução da despesa pública?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

A fim de responder à pergunta proposta, esta pesquisa tem como objetivo geral investigar estratégias que possam ser adotadas pelo HU-UFSC/EBSERH para minimizar os desafios existentes no relacionamento com seus fornecedores no processo da execução da despesa pública.

1.3.2 Objetivos Específicos

De forma a alcançar o objetivo geral estabelecido, propõem-se os objetivos específicos a seguir:

- a) Descrever o fluxo do processo da execução da despesa pública no HU-UFSC/EBSERH;
- b) Identificar os principais desafios do relacionamento entre o HU-UFSC/EBSERH e seus fornecedores no processo da execução da despesa pública;
- c) Levantar boas práticas de gestão adotadas por outras instituições públicas federais no relacionamento com fornecedores e
- d) Propor estratégias que contribuam para minimizar os desafios identificados.

1.4 JUSTIFICATIVA

O HU-UFSC/EBSERH, enquanto empresa pública federal, está submetido a um conjunto complexo e específico de normas legais e operacionais que regulam desde a contratação de fornecedores até o pagamento por bens ou serviços adquiridos. Essas exigências, frequentemente dispersas em diferentes normativos e não consolidadas em um único documento, tornam-se de difícil conhecimento, compreensão e aplicação por parte dos fornecedores, repercutindo diretamente no processo da execução da despesa pública. Neste caso, o relacionamento com fornecedores torna-se um aspecto sensível e estratégico para o desempenho institucional.

A relevância desta pesquisa se evidencia diante dos dados obtidos no Portal da Transparência do Governo Federal (<https://portaldatransparencia.gov.br/>). Em consulta detalhada das despesas públicas, por favorecido, aplicando os filtros de período e órgão, é possível observar que o HU-UFSC/EBSERH efetuou pagamentos que totalizaram R\$ 86.845.004,64 a 863 fornecedores distintos no ano de 2024 e R\$ 91.873.432,84 a 868 fornecedores distintos em 2025, demonstrando a magnitude dos recursos gerenciados e o significativo número de fornecedores envolvidos.

Com base na experiência profissional da pesquisadora - contadora lotada no Setor de Gestão Orçamentária e Financeira (SGOF) do HU-UFSC/EBSERH desde o ano de 2011, servidora da UFSC cedida à EBSERH, destacam-se os principais elementos que motivam este estudo:

- Frequentes contatos dos fornecedores para esclarecer dúvidas sobre o tipo de documento fiscal a ser emitido, as retenções fiscais aplicáveis ao pagamento e os meios de consulta aos respectivos comprovantes;
- Potencial de otimização de recursos humanos ao reduzir a necessidade de contato direto entre fornecedores e servidores, permitindo redirecionar esforços para outras demandas institucionais;
- Ocorrência de erros, equívocos e potenciais desgastes no relacionamento entre contratante e contratadas, que podem comprometer o abastecimento da unidade hospitalar e impactar o atendimento à sociedade.

Do ponto de vista científico, a pesquisa mostra-se relevante por oferecer uma contribuição ao campo de estudos sobre o processo da execução da despesa e gestão do relacionamento com fornecedores em hospitais universitários, temática ainda pouco explorada na literatura acadêmica, sobretudo de forma integrada com a legislação vigente, o que reforça sua originalidade.

No âmbito prático, os resultados esperados visam reduzir o retrabalho e a sobrecarga de servidores, otimizar o uso de recursos humanos e minimizar conflitos institucionais, fortalecendo a relação entre o HU-UFSC/EBSERH e seus fornecedores e aprimorando a eficiência administrativa.

Considerando a complexidade da gestão universitária, a pesquisa evidencia que seus resultados não se limitam a beneficiar a gestão interna do HU-UFSC/EBSERH. Ao propor estratégias que minimizem desafios existentes no relacionamento entre a instituição e seus fornecedores, esta pesquisa contribui para o fortalecimento da gestão universitária e impacta positivamente a política pública de

saúde, a fim de garantir a continuidade e a qualidade do atendimento prestado à população usuária do SUS, reforçando a função social e educativa da instituição.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos, estruturados de modo a assegurar uma compreensão progressiva do tema e a sustentação teórico-empírica da investigação proposta.

O primeiro capítulo apresenta a contextualização do estudo, delimitando o cenário de pesquisa, o problema investigado, os objetivos geral e específicos, bem como a justificativa da investigação.

O segundo capítulo dedica-se ao referencial teórico, no qual são discutidos conceitos fundamentais que sustentam a análise e interpretação dos dados.

O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados, detalhando o tipo e o delineamento da pesquisa, as técnicas de coleta e a análise de dados, de modo a assegurar rigor científico, coerência analítica e confiabilidade aos resultados obtidos.

O quarto capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados, iniciando-se pela descrição do fluxo do processo de execução da despesa pública no HU-UFSC/EBSERH. Em seguida, são identificados os principais desafios no relacionamento institucional com fornecedores, analisadas boas práticas adotadas por outras instituições públicas e, por fim, propostas estratégias voltadas à mitigação dos desafios encontrados.

O quinto e último capítulo consolida as principais conclusões da pesquisa, retomando o objetivo proposto à luz dos resultados obtidos. Ademais, aponta recomendações e perspectivas para pesquisas futuras.

Dessa forma, a estrutura do trabalho articula teoria, método e análise crítica, possibilitando uma compreensão integrada do fenômeno estudado e oferecendo respostas consistentes e fundamentadas à questão de pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo tem como objetivo apresentar o referencial teórico que sustenta a investigação, oferecendo os conceitos e fundamentos necessários para compreender o relacionamento entre hospitais universitários federais e seus fornecedores, bem como a execução da despesa pública nesse contexto. A construção desse referencial permite compreender a complexidade do tema e estabelecer as bases conceituais que orientarão a análise dos dados para propor estratégias que possam ser adotadas pelo HU-UFSC/EBSERH para minimizar os desafios existentes no relacionamento com seus fornecedores no processo da execução da despesa pública, garantindo a consistência e a profundidade da investigação.

2.1 OS HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS FEDERAIS

Os hospitais universitários federais exercem papel central na formação de profissionais da área da saúde, articulando-se às atividades de ensino, pesquisa e extensão das instituições federais de ensino superior às quais estão vinculados. No âmbito da assistência, configuram-se como centros de referência em média e alta complexidade, atuando de forma integrada ao SUS (Brasil, [202-?b]).

Segundo Toro (2005), a integração ao SUS ampliou o acesso da população a serviços especializados, mas também gerou sobrecarga, diante do aumento da demanda e da ausência de critérios claros de encaminhamento. Para o autor, a pressão por resultados, somada à insuficiência de financiamento, comprometeu a qualidade dos serviços e a sustentabilidade institucional.

Na sequência, é apresentado o percurso histórico dos HU's com o objetivo de evidenciar como sua inserção no SUS trouxe avanços e desafios estruturais, especialmente em termos de gestão e financiamento. Esses aspectos são essenciais para compreender as complexidades que também afetam o relacionamento com fornecedores, já que a eficiência administrativa e a execução adequada da despesa pública dependem de um modelo de gestão sustentável.

2.1.1 Integração ao SUS: avanços, desafios e políticas de reestruturação

Com a promulgação da Constituição de 1988 e a criação do Sistema Único de Saúde (SUS), os hospitais universitários passaram a ser reconhecidos como referência para atendimentos de maior complexidade, devido à concentração de conhecimento e tecnologia. Essa nova configuração ampliou o acesso dos usuários, mas também provocou uma sobrecarga nessas instituições, que não estavam preparadas para atender à alta demanda, muitas vezes sem critérios de encaminhamento adequados. Essa situação provocou críticas à integração dos HU's ao SUS, levantando preocupações sobre a possível descaracterização de sua função como hospitais de ensino (Toro, 2005).

No final dos anos 1990, a desvalorização do real agravou a crise financeira dos hospitais universitários, especialmente em relação ao financiamento. Entre as soluções apontadas estavam o aumento das tabelas de procedimentos, o fim dos tetos orçamentários e o perdão das dívidas acumuladas. Diante desse cenário, o Ministério da Saúde coordenou a criação, em 2003, de uma comissão interministerial e interinstitucional destinada a discutir os múltiplos problemas enfrentados pelos HU's. Após 18 meses de trabalho, essa comissão apresentou a proposta de um modelo de contratualização que, além de garantir aporte financeiro, estabelecia metas nas áreas de gestão, integração ao SUS, humanização e qualidade dos serviços (Toro, 2005).

Ainda em 2003 a criação da Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde (SGTES) representou um marco na institucionalização da política de educação na saúde, promovendo a reorientação da formação profissional com foco na integralidade do cuidado, na valorização da Atenção Básica e na integração entre ensino, serviço e comunidade (Brasil, 2018).

No ano seguinte, em 2004, foi instituída a Política Nacional de Educação Permanente em Saúde (PNEPS), fruto da mobilização social pela qualificação dos profissionais da saúde, com o objetivo de transformar as práticas de saúde, representando uma conquista coletiva da sociedade brasileira (Brasil, 2018). Apesar dos avanços, ainda persistem desafios relacionados à efetiva implementação e atualização da PNEPS, incluindo o uso de novas tecnologias e a adaptação às demandas emergentes da saúde pública (Brasil, 2018).

Em 2010, foi criado o Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais (REHUF), com o objetivo de revitalizar essas unidades integradas ao SUS, assegurando condições materiais e institucionais para que os

hospitais universitários cumpram plenamente suas funções de ensino, pesquisa, extensão e assistência à saúde (Brasil, 2010).

Complementando esse conjunto de medidas, em 2011 foi criada a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), com a finalidade de oferecer gratuitamente serviços médico-hospitalares, ambulatoriais e de apoio diagnóstico e terapêutico à comunidade (Brasil, 2011).

2.1.2 O surgimento da rede EBSERH

Primo e Borges (2018) destacam que a reestruturação produtiva global impactou diretamente os hospitais universitários, levando-os a crises financeiras e questionamentos sobre seu modelo organizacional. Para assegurar sua sobrevivência, gestores passaram a adotar uma orientação mais assistencial, o que favoreceu a criação de uma empresa pública nacional voltada à superação desses problemas estruturais (Primo; Borges, 2018).

Neste contexto, a criação da EBSERH integrou o REHUF, com o objetivo de promover a recuperação física e tecnológica dos hospitais universitários, além da reestruturação de seus quadros de recursos humanos (Brasil, [202-?b]). Instituída pela Lei nº 12.550/2011, a EBSERH é uma empresa pública vinculada ao MEC, com a finalidade de prestar assistência médico-hospitalar, ambulatorial e de apoio diagnóstico e terapêutico à comunidade, bem como apoiar as instituições federais de ensino superior em atividades de ensino, pesquisa e extensão. Trata-se da maior rede de hospitais públicos do país, que desempenham papel estratégico ao articular saúde e educação, dois dos maiores desafios nacionais. Como empresa estatal dependente da União, a EBSERH atua exclusivamente no âmbito do SUS, respeitando a autonomia universitária (Brasil, 2020a).

Mediante adesão voluntária das universidades federais com hospitais, por meio de Termo de Adesão e Contrato, a gestão dos hospitais universitários federais passou a ser responsabilidade da EBSERH, abrangendo a coordenação e avaliação das atividades, o apoio técnico à gestão e a definição da matriz de distribuição de recursos (Brasil, [202-?b]).

Paula (2016) observa que os recursos do REHUF foram direcionados apenas aos hospitais que aderiram à EBSERH, o que pressionou o HU-UFSC à adesão diante da degradação de sua estrutura física e tecnológica em razão da escassez de

investimentos. A autora também identificou carência de pesquisa na área de gestão, falta de acompanhamento dos resultados das pesquisas, bem como a falta de incentivo à produção científica de servidores técnico-administrativos.

Para Primo e Borges (2018), a adesão à empresa pública gerou um dilema na comunidade hospitalar: ao mesmo tempo em que representava uma possibilidade de salvação para os hospitais, também despertava receios quanto à submissão à lógica capitalista, com potenciais impactos sobre a função social, a autonomia e os direitos trabalhistas. Para os autores, a exigência de produtividade constante comprometeu investimentos em infraestrutura e gestão, acentuando a precarização do trabalho e impondo condições adversas aos servidores, reacendendo debates sobre os impactos do modelo gerencial na qualidade de vida dos trabalhadores.

Apesar das tensões, a EBSEH tem ampliado a oferta de serviços de saúde, preenchendo lacunas assistenciais, fortalecendo a integração com gestores locais do SUS e consolidando os hospitais da rede como centros de referência em média e alta complexidade, sem substituir integralmente os serviços regionais e agregando excelência em procedimentos especializados (Brasil, 2020a).

A criação da EBSEH no modelo de empresa pública de direito privado introduziu melhorias significativas na gestão dos HUFs, promovendo maior eficiência administrativa, transparência contábil e sustentabilidade econômico-financeira. Houve, também, avanços na formação de profissionais, com a ampliação de residências e pesquisas em saúde, reafirmando o papel dos HUFs como espaços de ensino-aprendizagem, inovação e assistência qualificada (Brasil, 2020a). Avanços em eficiência, modernização digital, racionalização de recursos e compromisso com transparência, além da qualificação dos processos de contratualização, têm fortalecido a confiança social e atraído novos investimentos (EBSEH, 2025).

Além disso, no contexto das relações com o mercado e fornecedores, a EBSEH consolida-se como agente indutor de melhorias, promovendo novas dinâmicas e equilíbrios, visto que os HUFs apresentam atributos que os qualificam como compradores relevantes e parceiros estratégicos da indústria (EBSEH, 2025).

Por fim, o surgimento e a consolidação da EBSEH demonstram como a redefinição da gestão hospitalar influencia diretamente os fluxos administrativos, orçamentários e de relacionamento institucional. Essa compreensão é fundamental para identificar os desafios e propor estratégias que fortaleçam a interação do HU-

UFSC/EBSERH com seus fornecedores, em consonância com os objetivos desta pesquisa.

2.1.3 Trajetória do HU-UFSC/EBSERH: da fundação à gestão EBSEH

O Hospital Universitário Professor Polydoro Ernani de São Thiago - HU-UFSC/EBSERH, localizado no Campus Universitário da UFSC, em Florianópolis, Santa Catarina, teve sua construção iniciada em 1964, com participação gradual da comunidade universitária. Foi oficialmente fundado em 1980, recebendo o nome de seu patrono (Brasil, 2021a).

Antes de sua adesão à EBSEH, o HU-UFSC apresentava desafios relacionados à gestão, orçamento, pessoal e ensino, os quais foram pesquisados por Paula (2016), juntamente com semelhanças e diferenças de ambas as gestões. Para a autora, a principal diferença entre a gestão universitária e a realizada pela EBSEH reside na natureza jurídica: enquanto a UFSC é autarquia de direito público, a EBSEH é empresa pública de direito privado, ambas integrando a Administração Indireta.

Segundo Paula (2016), embora o financiamento permaneça vinculado à contratualização, ao REHUF, à Lei Orçamentária Anual (LOA) e ao SUS, e o direito de propriedade intelectual e o funcionamento como campo de ensino, pesquisa e extensão sejam preservados, a adesão à EBSEH implicou mudanças como a instituição do cargo de gerente de Ensino e Pesquisa.

Tanto pela UFSC quanto pela EBSEH, coexistem diferentes regimes de trabalho para a mesma função, com diferenças salariais e benefícios, sendo que a principal diferença é que, na gestão pela EBSEH, ocorre a cessão do quadro permanente para a empresa (Paula, 2016).

Para Paula (2016), a implementação verticalizada da EBSEH, seguindo o modelo de administração pública gerencial, visa economia e eficiência nos HU's, porém, implica na contratação de profissionais pelo regime celetista, resultando em perda de direitos e mudança na cultura de trabalho.

Segundo Figueiredo (2022), a adesão do HU-UFSC à EBSEH caracterizou a transição de um modelo burocrático tradicional para uma administração pública orientada à eficiência, exigindo a adaptação a normas e práticas gerenciais modernas, voltadas a resultados e maior controle. Essa alteração promoveu mudanças

significativas na gestão, organograma e processos internos e desafios quanto à legalidade e controle, que podem conflitar com demandas emergenciais, o que requer um modelo estratégico adaptado à realidade da instituição (Figueredo, 2022).

Figueredo (2022) observa, ainda, que os gestores do HU-UFSC/EBSERH enfrentam desafios para aprimorar e priorizar o processo estratégico, apresentando dificuldades em perceber e alinhar as estratégias institucionais às ações de seus setores. Para a autora, restrições legais e autonomia limitada na gestão de recursos e equipes constituem entraves importantes, embora o modelo legalista também ofereça proteção por meio da legalidade, transparência e controle.

Atualmente, o HU-UFSC/EBSERH é um dos principais hospitais do estado, é referência estadual em patologias complexas, oferecendo atendimento de emergência contínuo, cirurgias de grande porte e assistência obstétrica reconhecida nacionalmente (Brasil, 2021a). A instituição conta com 2.237 profissionais e integra as redes de atenção à saúde de Santa Catarina por meio do Instrumento Formal de Contratualização (IFC) com a Secretaria Estadual de Saúde, garantindo transparência e monitoramento de metas em assistência, ensino, pesquisa e extensão (Brasil, 2025e; Brasil, 2025a).

Em 2024, o HU-UFSC/EBSERH avançou em ensino, pesquisa, inovação, assistência, governança e gestão, com destaque para ampliação da UTI Adulto, fortalecimento do serviço de hospitalistas, redução de filas de espera, modernização de serviços e flexibilização das jornadas de trabalho (Brasil, 2025a).

Foram, também, realizadas ações que evidenciam o compromisso do HU-UFSC/EBSERH com a gestão eficiente, a sustentabilidade financeira, a qualidade, segurança e princípios do SUS, preparando a instituição para futuros desafios e conquistas (Brasil, 2025a).

Em síntese, o histórico do HU-UFSC/EBSERH evidencia que os desafios enfrentados pela instituição, desde sua fundação até a adesão à EBSERH, moldaram sua atual configuração administrativa, sendo essencial para compreender como as particularidades legais e organizacionais impactam nos relacionamentos da instituição.

2.2 ETAPAS DA EXECUÇÃO DA DESPESA PÚBLICA NOS HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS FEDERAIS

A despesa pública refere-se à utilização de recursos provenientes de impostos ou outras fontes, destinados ao custeio de serviços prestados à população ou à realização de investimentos públicos (Brasil, 2024a). O processo pelo qual esses recursos são efetivamente aplicados é denominado de execução da despesa pública. Sendo assim, este processo consiste na realização dos gastos previstos no orçamento, conforme os estágios definidos pela Lei nº 4.320/1964: empenho, liquidação e pagamento (Brasil, 2024a). Esse procedimento visa assegurar que os gastos públicos ocorram de maneira planejada, controlada e transparente, garantindo a correta aplicação dos recursos.

Nos HUFs sob gestão da EBSEH, a responsabilidade pela condução e coordenação integral da execução da despesa cabe ao Setor de Gestão Orçamentária e Financeira (SGOF) (Brasil, 2022c).

2.2.1 Empenho

O empenho corresponde à fase em que o governo reserva os recursos que serão utilizados após a entrega do bem ou a conclusão do serviço. Essa etapa contribui para a organização dos gastos por diferentes áreas governamentais, prevenindo despesas superiores ao montante planejado (Brasil, 2024a).

Conforme a Lei nº 4.320/1964, “O empenho de despesa é o ato emanado de autoridade competente que cria para o Estado obrigação de pagamento pendente ou não de implemento de condição.” (Brasil, 1964, p. 11). Na prática, o empenho consiste na reserva de dotação orçamentária para uma finalidade específica, formalizada por meio da emissão da “Nota de Empenho”, documento que identifica o credor, especifica a despesa e reúne outros dados necessários ao controle da execução orçamentária (Brasil, 2024b).

Os empenhos podem ser classificados em três tipos (Brasil, 2024b):

- Ordinário: destinado a despesas de valor fixo, pagas de uma só vez;
- Estimativo: utilizado para despesas cujo montante não é previamente determinado, como fornecimento de água, energia elétrica e combustíveis; e
- Global: aplicado a despesas contratuais de valor definido, mas sujeitas a parcelamento, como aluguéis.

Cabe destacar que não é permitida a realização de qualquer despesa sem o devido empenho prévio (Brasil, 1964).

2.2.2 Liquidação

A liquidação consiste na etapa em que se confirma que o governo recebeu o bem ou serviço adquirido, verificando se o produto foi entregue corretamente ou se a fase da obra foi concluída conforme o acordado (Brasil, 2024a).

Segundo a Lei nº 4.320/1964, “consiste na verificação do direito adquirido pelo credor tendo por base os títulos e documentos comprobatórios do respectivo crédito” (Brasil, 1964, p. 11).

Portando, a liquidação da despesa consiste em verificar se o credor possui direito ao recebimento, com base nos documentos e títulos que comprovam o crédito. Esse processo determina a origem e a finalidade do pagamento, o valor exato a ser pago e o destinatário da quantia, extinguindo a obrigação. No caso de despesas decorrentes de fornecimentos ou serviços, a liquidação deve se apoiar no contrato, na nota de empenho e nos comprovantes de entrega do material ou da prestação efetiva do serviço (Brasil, 1964).

2.2.3 Pagamento

Por fim, havendo conformidade nas etapas anteriores, o governo realiza o pagamento, transferindo os recursos ao fornecedor ou prestador de serviços contratado (Brasil, 2024a). O pagamento corresponde, portanto, à efetiva transferência de recursos ao credor, seja por cheque nominativo, ordem de pagamento ou crédito em conta, e somente pode ser efetuado após a devida liquidação da despesa (Brasil, 2024b).

De acordo com a Lei nº 4.320/1964, “A ordem de pagamento é o despacho exarado por autoridade competente, determinando que a despesa seja paga” (Brasil, 1964, p. 11). Essa etapa encerra o processo de execução da despesa, garantindo que o pagamento seja realizado de acordo com as normas legais e respaldado por mecanismos de controle.

2.3 GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES NO ÂMBITO DOS HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS FEDERAIS

Este capítulo aborda a gestão de relacionamento com fornecedores na administração pública, enfatizando sua relevância no âmbito dos hospitais universitários, considerando a eficiência, transparência e cumprimento de políticas públicas, bem como seu papel estratégico na geração de valor para a sociedade e na otimização da execução da despesa.

2.3.1 Compras e gestão de fornecedores

As entidades públicas realizam aquisições de bens e serviços com o objetivo de manter a administração em funcionamento, fornecer bens públicos e implementar políticas governamentais. Esse processo envolve quatro etapas principais: especificação, seleção de fornecedores, contratação e acompanhamento/avaliação (Ribeiro; Junior, 2022).

As compras públicas constituem um tema complexo, pois englobam não apenas etapas específicas do processo de aquisição, mas também objetivos diretos e indiretos relacionados ao atendimento da sociedade e múltiplas expectativas quanto à transparência, eficiência e cumprimento das políticas públicas. Além de atender às necessidades internas, as compras públicas podem gerar impactos positivos à sociedade, exigindo que o gestor público concilie múltiplas expectativas, como transparência, eficiência, combate à corrupção e cumprimento de objetivos das políticas públicas. Esse processo ocorre dentro de um arcabouço legal complexo, exigindo planejamento e gestão cuidadosos para assegurar eficácia e conformidade, o que torna a temática desafiadora e sujeita a interesses conflitantes (Schapper; Malta; Gilbert, 2006 *apud* Ribeiro; Junior, 2022).

No âmbito das compras públicas, tanto a administração quanto os fornecedores têm interesse em garantir concorrência justa, baseada em transparência e não discriminação. Além dos objetivos diretamente vinculados à aquisição, o setor público pode utilizar suas compras como instrumento para implementar políticas governamentais mais amplas, como criação de empregos, fortalecimento da indústria, inclusão de pequenas e médias empresas, promoção da diversidade, estímulo à inovação e incentivo à sustentabilidade ambiental (Ribeiro; Junior, 2022).

Dessa forma, as aquisições públicas contribuem para o desenvolvimento econômico, social, tecnológico e infraestrutural, promovendo benefícios mais amplos à sociedade. Governos, como grandes compradores, podem usar seu poder de

aquisição para apoiar micro e pequenas empresas, fomentar o desenvolvimento local, promover sustentabilidade ambiental, estimular a inovação e a inclusão social. Apesar do aumento recente do volume de despesas públicas com aquisições e da demanda por maior transparência, informações sistematizadas sobre o mercado de compras governamentais ainda são escassas, sendo essenciais para garantir a gestão eficiente dos recursos (Ribeiro; Junior, 2022).

A gestão eficaz do relacionamento com fornecedores é, portanto, elemento-chave para a eficiência administrativa e prevenção de litígios. No contexto hospitalar público, essa gestão envolve não apenas aspectos contratuais, mas também fluxos de informação, comunicação institucional e compreensão das especificidades legais (Schiavon, 2018).

A atuação colaborativa com fornecedores pode gerar valor significativo quando são adotadas práticas como o gerenciamento integrado das interações com fornecedores, o envolvimento de todas as áreas da organização, a tomada de decisões com base em indicadores de desempenho, o equilíbrio entre pressão competitiva e engajamento, o gerenciamento profissional das relações interpessoais e o aproveitamento de todos os ativos, experiências e capacidades dos fornecedores para potencializar a vantagem competitiva (Hughes; Wadd, 2012 *apud* Schiavon, 2018).

Fatores como a falta de qualificação dos compradores, normas pouco claras, morosidade nos procedimentos, ausência de padronização e inadequação do mercado fornecedor exigem atenção da gestão pública, pois impactam diretamente a implementação de políticas sustentáveis. Para superá-los, é essencial que gestores públicos capacitem e incentivem seus compradores a atuarem de forma proativa, promovendo sinergia e cooperação (Sturmer; Garcia; Pereira; Peres, 2022).

A compreensão da importância do relacionamento com fornecedores permite situar o HU-UFSC/EBSERH dentro de um contexto em que a eficiência administrativa depende da qualidade dessas parcerias. Esse entendimento se conecta aos objetivos da pesquisa, ao evidenciar a necessidade de analisar como tais relações impactam a execução da despesa pública e a efetividade da gestão hospitalar.

2.3.2 Gestão de relacionamento com fornecedores na EBSEH

A EBSEH estabelece, por meio de sua Política de Relacionamento com Fornecedores, diretrizes, processos e práticas voltados à promoção da cultura de integridade, considerada um pilar da boa governança em sua rede, incluindo a Administração Central e os HUFs sob sua gestão. Essa política aplica-se a todos os colaboradores da EBSEH (empregados, servidores cedidos ou em exercício na Estatal), além de fornecedores e potenciais fornecedores envolvidos em processos negociais com a rede (EBSEH, 2022a).

A EBSEH busca fornecedores e potenciais fornecedores que compartilhem seus valores e colaborem para maior eficiência e sustentabilidade, observando elevados padrões de integridade, conduta ética, transparência e responsabilidade socioambiental. Esses parceiros devem garantir condições de trabalho adequadas, tratar seus trabalhadores com dignidade, agir de forma ética e íntegra e cumprir integralmente a legislação vigente (EBSEH, 2022a).

Além disso, os fornecedores têm o dever de atuar com integridade, transparência e responsabilidade, comunicando-se de forma transparente e acessível com a EBSEH e cumprindo o instrumento contratual conforme a legislação e a presente política (EBSEH, 2022a).

O relacionamento dos colaboradores da EBSEH com fornecedores e potenciais fornecedores deve pautar-se pela ética e pelos instrumentos normativos internos, como a Política de Cordialidades e o Código de Ética e Conduta. Nas contratações e gestão de contratos, são observados os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, probidade administrativa e julgamento objetivo (EBSEH, 2022a).

Os fornecedores devem ser tratados como parceiros, priorizando-se a transparência, o uso de meios eletrônicos, critérios técnicos e legais na seleção, cumprimento integral das obrigações contratuais, orientação clara, comunicação acessível e preservação de informações sigilosas. Ademais, processos de avaliação e reuniões devem privilegiar desempenho, oportunidades de melhoria e registro documental adequado, garantindo eficiência, integridade e governança nas relações institucionais (EBSEH, 2022a).

Desta forma, considerando que a rede EBSEH valoriza parcerias duradouras e eficientes com seus fornecedores, melhorias na gestão desse relacionamento estão alinhadas ao interesse estratégico da rede. Essa reflexão contribui para os objetivos da pesquisa ao indicar caminhos possíveis para aprimorar

a gestão no HU-UFSC/EBSERH, considerando práticas mais colaborativas e alinhadas às necessidades institucionais.

2.3.3 Desafios da gestão de contratos públicos nos hospitais universitários

Nos contratos administrativos, conforme Meirelles (2016), a supremacia do poder público gera peculiaridades que não existem nos contratos privados, que conferem vantagens ou impõem restrições à Administração ou ao contratado, e são conhecidas como cláusulas exorbitantes. Essas cláusulas, visam atender ao interesse público e podem conferir diversas prerrogativas ao contratado para assegurar a execução do contrato, sendo mais comuns aquelas que permitem alteração e rescisão unilateral, revisão de preços e tarifas, controle do contrato, ocupação provisória e aplicação de penalidades pela Administração (Meirelles, 2016).

Para Di Pietro (2020), a Administração Pública não detém a mesma autonomia de decisão que um particular, devendo buscar continuamente o equilíbrio material do contrato, o que é complexo, considerando a longa duração, os custos elevados, a necessidade de mão de obra especializada e a complexidade da execução. Para a autora, a natureza dinâmica do interesse público pode exigir ajustes contratuais para ampliar, reduzir ou modificar o objeto, bem como incorporar novas técnicas, tornando estes contratos mais vulneráveis a desequilíbrios. Além disso, o regime jurídico administrativo combina prerrogativas, que conferem à Administração poderes superiores ao particular, e sujeições, que limitam suas ações para proteger o interesse público e os direitos dos cidadãos, além de aspectos como forma, procedimento, competência e finalidade que se assemelham às limitações observadas em contratos privados (Di Pietro, 2020).

A identificação de desafios na gestão de contratos públicos, permite reconhecer os obstáculos que comprometem a eficiência da execução da despesa pública. Esse diagnóstico é fundamental para os objetivos da pesquisa, pois evidencia a importância de propor estratégias que fortaleçam o vínculo entre o HU-UFSC/EBSERH e seus fornecedores, em consonância com a perspectiva de parceria defendida pela EBSERH.

2.4 GOVERNANÇA, ACCOUNTABILITY E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO ÂMBITO DOS HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS FEDERAIS

Este capítulo aborda como governança, *accountability* e transformação digital podem fortalecer a gestão pública, promovendo transparência, eficiência e integridade, além de apoiar a otimização do relacionamento com fornecedores e da execução da despesa no contexto hospitalar.

2.4.1 Governança Pública e Accountability no setor hospitalar

O conceito de *accountability*, de acordo com Matias-Pereira (2014), refere-se a mecanismos que asseguram a prestação de contas pelos governantes, promovendo transparência e permitindo que a sociedade avalie se suas ações atendem ao interesse coletivo. Quanto maior essa possibilidade de controle social, mais elevado é o nível de *accountability* (Matias-Pereira, 2014).

Já o conceito de governança está vinculado à *accountability*, e, para Matias-Pereira (2014), no setor público, implica em assegurar a integridade das ações e adotar medidas preventivas contra condutas não éticas. Para isso, o autor acrescenta que é preciso enfrentar o desafio de articular princípios comuns em uma estrutura de governança, sustentada por ética, conformidade, transparência e prestação responsável de contas. A ausência desses elementos exige mudanças na gestão, enquanto sua prática contínua é condição essencial para o progresso institucional, demandando participação ativa de dirigentes, órgãos de controle e sociedade (Matias-Pereira, 2014).

As práticas de governança no setor público demandam, ainda, transparência e responsabilidade, permitindo que a sociedade acompanhe a aplicação dos recursos e os resultados alcançados. Esse controle social reforça a boa governança, cuja essência está na responsabilidade do gestor em prestar contas e na promoção de mecanismos de controle (Matias-Pereira, 2014).

Apesar da crescente aproximação da gestão pública aos modelos de governança privada, é necessário ressaltar que, diferentemente da lógica do lucro no setor privado, a Administração Pública orienta-se pelo cumprimento de sua função social, a qual deve ser exercida com qualidade, eficiência, eficácia e efetividade (Matias-Pereira, 2014).

Em se tratando de saúde, uma política pública relevante está alinhada à governança, à promoção da equidade e à humanização do sistema. A gestão relevante deve orientar-se por eficiência e eficácia, gerar impacto social positivo, assegurar legitimidade social, promover desenvolvimento econômico e social, e incorporar princípios de sustentabilidade ambiental. A qualidade da gestão pública em saúde depende de boa governança, impacto social, legitimidade e integração de políticas para a promoção de ambientes saudáveis (Kovaleski, 2012).

Neste sentido, o aperfeiçoamento contínuo dos cuidados de saúde e seus impactos na cadeia de valor do setor hospitalar, desafiam os gestores a refletir sobre a importância de seguir os princípios da governança corporativa e de integrá-los de forma eficaz ao modelo de gestão organizacional, tendo a prestação de contas e responsabilidade corporativa como pilares centrais para aprimorar a performance hospitalar (Riguete; Alves; Bonavoluntá; Barja; Viriato, 2021).

Atualmente, adotar um modelo de gestão de excelência baseado nos princípios da governança corporativa possibilita aos gestores hospitalares a minimização de riscos, a otimização de recursos, a redução de desperdícios, o equilíbrio entre gestão clínica, empresarial e controles internos, configurando-se como um fator estratégico e de vantagem competitiva para as instituições de saúde (Riguete; Alves; Bonavoluntá; Barja; Viriato, 2021).

2.4.2 Governança na EBSEH

A EBSEH implementa um Programa de Integridade voltado à promoção da cultura de integridade e à boa governança em sua rede e nos HUFs sob sua gestão. O programa organiza mecanismos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades, bem como à aplicação de códigos de ética, políticas e diretrizes para prevenir e corrigir desvios, fraudes, corrupção e atos ilícitos na Administração Pública (EBSEH, 2022b).

A integridade pública resulta de arranjos institucionais que asseguram a entrega de resultados à sociedade, tendo na transparência um elemento central para fortalecer a confiança cidadã nas instituições. Esse princípio se concretiza pelo acompanhamento social das decisões, planos, orçamentos e metas da gestão pública, permitindo avaliar se a organização cumpre sua finalidade. Assim, a fiscalização ampla torna-se essencial e a integridade garante sua efetividade (EBSEH, 2022b).

As normas internas da EBSEH se estendem a fornecedores e parceiros, e priorizam o respeito aos direitos humanos, à responsabilidade social, ao desenvolvimento sustentável e às relações de trabalho, além do cumprimento da legislação trabalhista, previdenciária, fiscal e das normas de prevenção e combate à corrupção (EBSEH, 2022b).

Como um instrumento de prestação de contas exigido pela Lei nº 13.303/2016, a EBSEH elabora uma Carta Anual de políticas públicas e governança corporativa, na qual explicita seus compromissos com políticas públicas, a alocação de recursos, os impactos econômico-financeiros e sua capacidade de continuidade, demonstrando alinhamento à Lei de Responsabilidade das Estatais e reforço da transparência e governança corporativa (Brasil, 2022b).

A Carta Anual de 2024 evidencia uma governança comprometida com seus deveres e orientada por objetivos estratégicos claros, voltados à consolidação de uma rede integrada de HUFs. Apesar das restrições orçamentárias decorrentes de seu modelo dependente, a EBSEH realiza gestão financeira responsável e estratégica, buscando otimização de recursos, garantia de entregas essenciais e investimentos direcionados ao aprimoramento dos serviços. O relatório demonstra firmeza nas diretrizes institucionais, execução consistente de ações em assistência à saúde, ensino, pesquisa, inovação e saúde digital, além de melhorias em infraestrutura, processos administrativos e qualificação de trabalhadores, sempre com foco em integridade, mitigação de riscos e segurança jurídica, projetando também ações estratégicas futuras (EBSEH, 2025).

Pereira (2022), em pesquisa realizada no ano de 2022, objetivou identificar se as informações disponibilizadas pela EBSEH atendem a aspectos de políticas de governança e *compliance*. Para a autora, o *site* da EBSEH evidencia a adoção de boas práticas de governança, destacando-se a transparência e a ampla divulgação de informações, incluindo relatórios integrados. Essa prática fortalece a *accountability*, tornando os dados mais coesos e permitindo a geração de relatórios gerenciais que apoiam a visão estratégica da administração e promovem valor público em diferentes horizontes temporais. Para Pereira (2022), a empresa reflete robustez em governança, *compliance* e controle de riscos, pois, realmente disponibiliza informações sobre políticas, licitações, auditorias internas e gestão em geral. Além disso, a autora observa que os dados estão organizados e acessíveis ao público

externo, demonstrando preocupação com a transparência, o cumprimento legal e a disponibilização de informações relevantes à sociedade.

Por fim, verifica-se que instrumentos como o Programa de Integridade e a Carta Anual permitem compreender como a instituição fortalece a gestão, otimiza recursos e assegura o cumprimento dos objetivos estratégicos, consolidando uma governança eficiente e transparente na Rede de HUFs.

2.4.3 Inovação e transformação digital na EBSEH

De acordo com Nohara (2024), as novas tecnologias, impulsionadas pela Revolução Industrial 4.0, vêm transformando a comunicação, as relações sociais, as atividades econômicas e a forma de realizar negócios. Para a autora, o Direito Administrativo precisa acompanhar e regulamentar esses impactos, orientar sua produção normativa de modo a promover o desenvolvimento nacional sustentável e o bem-estar coletivo, sob risco de se tornar obsoleto. Nesse contexto, o Estado tem uma dupla função: regular, utilizando dados para fundamentar decisões normativas considerando seus efeitos econômicos, sociais e ambientais; e adaptar-se às tecnologias para modernizar a gestão pública, garantindo a atuação de forma juridicamente, socialmente e economicamente viável (Nohara, 2024).

Conforme Nohara (2024), o futuro do governo digital apresenta desafios ligados à rápida evolução tecnológica e à preservação dos princípios democráticos. Entre as tendências, a autora destaca: sistemas abertos e transparentes; governança flexível; ambientes online inteligentes que incentivem a participação coletiva; e a utilização de tecnologias avançadas por agentes públicos, incluindo *softwares* e inteligência artificial, visando eficiência e conforto.

Quando uma instituição de saúde identifica suas fraquezas e investe no fortalecimento da gestão, aprimora seus serviços e a qualidade do atendimento ao paciente. Através da tecnologia, o processo de transformação digital é capaz de fortalecer a governança, aprimorar a eficiência e estabelecer novas práticas de governança, gestão e inovação (Gordilho, 2018).

Gordilho (2018) acredita que a transformação digital na saúde é uma tendência inevitável nos hospitais, que se desenvolve gradualmente, mas exige avanços contínuos e não pode ocorrer de forma lenta. Porém, o autor destaca que a

adoção de diretrizes claras é essencial para que as organizações, como os hospitais, consigam efetivar os resultados esperados através das mudanças tecnológicas.

Na EBSEERH, a estratégia de transformação digital visa ampliar o impacto das iniciativas no SUS e enfatiza a integração dos sistemas de informação em saúde, como o Aplicativo de Gestão para Hospitais Universitários (AGHU), que é um sistema de gestão hospitalar e prontuário eletrônico; o HU Digital e a Rede EBSEERH de Dados em Saúde (REHDS), que permitem a unificação de informações dos pacientes em todas as unidades hospitalares; e a incorporação da telessaúde, já disponível em diversos hospitais universitários, promovendo maior agilidade, segurança e redução de custos nos atendimentos (EBSEERH, 2025).

Constata-se, portanto, que a transformação digital no setor público se revela como um caminho para implementar estratégias que minimizem os desafios existentes no relacionamento do HU-UFSC/EBSEERH com seus fornecedores no processo de execução da despesa pública, ao mesmo tempo em que fortalece a gestão desse relacionamento, tornando-a mais ágil, transparente e colaborativa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia consiste em estudar e avaliar métodos e técnicas de pesquisa que permitem coletar e processar informações para resolver problemas ou questões investigativas (Prodanov; Freitas, 2013).

Esse capítulo fundamenta as escolhas metodológicas, demonstrando de que forma elas contribuem para responder ao problema de pesquisa e alcançar os objetivos propostos. São apresentadas a abordagem, a natureza e a tipologia da pesquisa, bem como os procedimentos de coleta e análise de dados, com o propósito de explicitar, de forma clara e sistemática, as escolhas metodológicas, garantindo transparência e rigor científico ao estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Nesta pesquisa, o percurso metodológico inicia-se com a descrição do fluxo da despesa pública e a identificação dos desafios enfrentados pelo HU-UFSC/EBSERH no relacionamento com seus fornecedores, seguido do levantamento de boas práticas em outras instituições públicas federais e a formulação de estratégias para minimizar os problemas identificados. Desta forma, esta pesquisa é de natureza aplicada, pois busca gerar conhecimentos com aplicação prática, voltados à resolução de problemas específicos, considerando realidades e interesses locais (Prodanov; Freitas, 2013). Neste caso, busca-se gerar soluções práticas para um problema real enfrentado pelo HU-UFSC/EBSERH.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória tem caráter preliminar, visando aprofundar o conhecimento sobre o tema, orientar objetivos e hipóteses, ou identificar novos enfoques, geralmente por meio de pesquisas bibliográficas e estudos de caso (Prodanov; Freitas, 2013). A pesquisa descritiva, por sua vez, busca descrever características de uma população ou fenômeno e relações entre variáveis, utilizando técnicas padronizadas como questionários e observação sistemática (Prodanov; Freitas, 2013). Esta pesquisa é exploratória por investigar aspectos ainda pouco sistematizados sobre o relacionamento com fornecedores, e descritiva por detalhar o fluxo da execução da despesa pública e os desafios associados.

Em relação à abordagem do problema, utiliza-se métodos qualitativos de coleta e análise de dados, contemplando pesquisa documental em normas e registros internos, além de pesquisa bibliográfica em literatura especializada. A pesquisa qualitativa permite exames mais detalhados sobre o fenômeno em investigação (Raupp; Beuren, 2008), tendo o ambiente natural como principal fonte de dados e o pesquisador como instrumento-chave, analisando os dados de forma indutiva e estudando os fenômenos em seu contexto sem manipulação (Prodanov; Freitas, 2013).

Conforme Bardin (2016), a escolha entre procedimentos qualitativos e quantitativos depende da natureza do material analisado. Mensagens padronizadas, breves e provenientes de múltiplos locutores tendem a favorecer abordagens quantificáveis, enquanto discursos extensos, contextualizados e expressos em condições singulares, como é o caso da aplicação do Grupo Focal, exigem uma leitura interpretativa e aprofundada. Nesses casos, a análise qualitativa revela-se mais adequada, pois permite captar tensões, ambiguidades, expectativas e interpretações que não emergiriam apenas pela mensuração de ocorrências.

Quanto aos procedimentos utilizados, classifica-se como pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica utiliza material já elaborado, como livros e artigos científicos, com vistas a identificar o conhecimento disponível sobre o assunto (Gil, 2002). Lakatos e Marconi (2003) salientam que a pesquisa bibliográfica vai além da simples reprodução de conteúdo já existentes, permitindo analisar um tema a partir de novas perspectivas e alcançar conclusões originais. Esta pesquisa bibliográfica visa desenvolver uma revisão teórica baseada na legislação vigente e em conceitos relacionados ao tema abordado.

A pesquisa documental utiliza registros como fontes de informação, exigindo que o pesquisador avalie criticamente os documentos quanto ao conteúdo, autenticidade e origem, considerando aspectos internos e externos para garantir sua validade científica (Prodanov; Freitas, 2013).

Já o estudo de caso, caracteriza-se pelo exame aprofundado de um único caso, sendo escolhido por pesquisadores que buscam ampliar o entendimento sobre uma situação específica (Raupp; Beuren, 2008). Yin (2001) destaca que, enquanto método de pesquisa, o estudo de caso oferece uma contribuição singular para a compreensão de fenômenos de natureza individual, organizacional, social e política.

Nesta pesquisa, o estudo de caso se concentra no relacionamento entre o HU-UFSC/EBSERH e seus fornecedores.

3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para atender ao objetivo específico “a”, que busca descrever o fluxo do processo da execução da despesa pública no HU-UFSC/EBSERH, realizou-se uma pesquisa documental aos POPs (Procedimento Operacional Padrão) dos setores responsáveis pelo processo da execução da despesa. Os POPs são documentos que detalham, de forma padronizada, as etapas de um processo ou atividade dentro dos hospitais universitários federais administrados pela EBSERH.

Em atendimento ao objetivo específico “b”, que pretende identificar os principais desafios do relacionamento entre o HU-UFSC/EBSERH e seus fornecedores no processo da execução da despesa pública, utilizou-se a técnica de Grupo Focal. De acordo com Corrêa, Oliveira e Oliveira (2021), o Grupo Focal é uma técnica de pesquisa que busca obter informações a partir da interação entre os integrantes de um grupo, reunido para discutir um tema de interesse do pesquisador, observando o princípio da não diretividade. Conforme os autores, esta técnica é amplamente utilizada em pesquisas sociais e humanas por permitir investigar questões complexas de forma detalhada, rápida e econômica, contribuindo para a geração de novos conhecimentos.

A técnica de Grupo Focal foi aplicada com os 6 servidores do Setor de Gestão Orçamentária e Financeira (SGOF) do HU-UFSC/EBSERH, mediada por uma moderadora (autora desta pesquisa), conforme roteiro previamente definido (Apêndice A), permitindo coletar informações detalhadas sobre os desafios enfrentados. A escolha desse conjunto de participantes não ocorreu de forma aleatória, mas orientada pela intencionalidade metodológica característica da pesquisa qualitativa. Ao reunir sujeitos com diferentes tempos de experiência, funções administrativas, responsabilidades e níveis de decisão, buscou-se construir um ambiente favorável ao confronto de percepções, favorecendo a emergência de sentidos compartilhados e divergentes. Essa heterogeneidade possibilitou observar o fenômeno da execução da despesa pública sob camadas distintas de vivência institucional, desde a operacionalização de rotinas até a tomada de decisão em níveis estratégicos.

A participação nesta pesquisa ocorreu de forma voluntária e, antes da realização do Grupo Focal, os participantes foram informados sobre o tema, os objetivos, os benefícios e os riscos da pesquisa, manifestando seu consentimento mediante aceite ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme apresentado no Apêndice B.

Esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), e aprovada conforme parecer constante no Apêndice C. Com o objetivo de resguardar o anonimato e o sigilo das informações, os participantes foram identificados de forma aleatória por códigos alfanuméricos (P1 a P6), preservando sua identidade individual.

Para o objetivo “c”, que visa levantar boas práticas de gestão adotadas por outras instituições públicas federais no relacionamento com fornecedores, realizou-se uma pesquisa documental nos *sites* dos HUFs pertencentes à rede EBSEH, dada à similaridade com estas instituições. Complementarmente, incluiu-se na busca a página institucional da UFSC, uma vez que foi citada pelos participantes do Grupo Focal como referência de boas práticas.

Por fim, para atender ao objetivo específico “d”, voltado à proposição de estratégias que contribuam para minimizar os desafios identificados, realizou-se a triangulação de dados fundamentada nos POPs, Grupo Focal e práticas observadas. Esse processo envolveu a organização, categorização, sistematização e interpretação dos dados, em consonância com a natureza da pesquisa e seus pressupostos teóricos, englobando etapas de redução, classificação e interpretação das informações para a elaboração do relatório final (Prodanov; Freitas, 2013). A formulação das estratégias resultou de uma articulação entre os achados empíricos, a análise das boas práticas institucionais e a pesquisa documental, incorporando de forma central as sugestões, percepções e anseios expressos pelos participantes do Grupo Focal. Dessa forma, buscou-se assegurar que as recomendações propostas dialogassem diretamente com a experiência prática e as necessidades concretas vivenciadas no contexto estudado, fortalecendo o potencial de aplicabilidade dos resultados da pesquisa.

Para facilitar a compreensão da relação entre os objetivos específicos e os instrumentos de coleta e análise de dados, apresenta-se o Quadro 1, que sintetiza os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa e reforça sua coerência interna.

Quadro 1 - Instrumentos de coleta e análise de dados para cada objetivo específico

Objetivos	Técnica de coleta	População / Fonte	Análise de dados	Instrumento
a) Descrever o fluxo do processo da execução da despesa pública no HU-UFSC/EBSERH;	Pesquisa documental	Setores responsáveis	Análise descritiva	POPs— Procedimento Operacional Padrão
b) Identificar os principais desafios do relacionamento entre o HU-UFSC/EBSERH e seus fornecedores no processo da execução da despesa pública;	Grupo Focal	6 Servidores do Setor de Gestão Orçamentária e Financeira (SGOF)	Análise de conteúdo	Roteiro de Grupo Focal (Apêndice A)
c) Levantar boas práticas de gestão adotadas por outras instituições públicas federais no relacionamento com fornecedores	Pesquisa documental	Instituições públicas federais	Análise descritiva e comparativa	Sites institucionais e Grupo Focal
d) Propor estratégias que contribuam para minimizar os desafios identificados.	Síntese interpretativa	Dados provenientes das etapas “a”, “b” e “c”	Análise qualitativa	Triangulação (POPs + Grupo Focal + práticas observadas)

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Dessa forma, a metodologia adotada neste estudo combina pesquisa aplicada, exploratória e descritiva, utilizando métodos qualitativos de coleta e análise de dados, permitindo respostas precisas ao problema de investigação e contribuindo para o aprimoramento da gestão do HU-UFSC/EBSERH.

3.2.1 Rigor metodológico e confiabilidade da análise

A fim de assegurar rigor metodológico, transparência analítica e confiabilidade interpretativa, esta pesquisa adotou procedimentos sistemáticos de registro, organização e validação dos dados, com base em princípios de pesquisa qualitativa e na aplicação da análise de conteúdo, que corresponde a um conjunto de técnicas voltadas à interpretação das comunicações, com o objetivo de compreender variáveis subjacentes a partir de indicadores extraídos de uma amostra, conforme a abordagem proposta por Bardin (2016).

Considerando a natureza aplicada do estudo e seu objetivo de propor estratégias para minimizar desafios no relacionamento com fornecedores no processo de execução da despesa pública no HU-UFSC/EBSERH, foram empregadas medidas para garantir rastreabilidade do percurso analítico, consistência das categorias e mitigação de vieses inerentes ao contexto institucional investigado.

3.2.1.1 *Registro e transcrição*

O Grupo Focal constituiu a principal técnica de coleta de dados empíricos para identificação dos desafios no relacionamento institucional com fornecedores. A sessão foi registrada de modo a permitir posterior análise sistemática do material. O registro ocorreu por meio de gravação em áudio e complementação com anotações de campo, visando preservar o conteúdo das falas, o encadeamento das interações e aspectos contextuais relevantes para interpretação. Posteriormente, o material foi transcrito de forma integral, mantendo a fidelidade às manifestações dos participantes, de modo a viabilizar a codificação e a identificação de unidades de sentido.

Os arquivos de gravação e transcrição foram armazenados em ambiente digital, com acesso restrito à pesquisadora, preservando sigilo e integridade do material, em conformidade com os princípios éticos aplicáveis à pesquisa com seres humanos.

3.2.1.2 *Etapas da análise de conteúdo (Bardin)*

A análise dos dados foi conduzida conforme a técnica de análise de conteúdo, compreendida como um conjunto de procedimentos sistemáticos e objetivos voltados à descrição e interpretação do conteúdo das comunicações, permitindo inferir significados relevantes ao problema de pesquisa (Bardin, 2016). O processo analítico seguiu as etapas propostas por Bardin, operacionalizadas do seguinte modo:

a) Pré-análise:

Nesta etapa, realizou-se leitura flutuante do material transcrito, com o objetivo de obter uma visão global do conteúdo, identificar recorrências temáticas e delimitar o corpus de análise. Foram definidos os critérios de organização do material, com atenção à coerência com os objetivos específicos do estudo e ao foco no

relacionamento institucional com fornecedores no processo de execução da despesa pública.

b) Exploração do material:

Na fase de exploração, procedeu-se à codificação do conteúdo por meio da identificação de unidades de registro (trechos significativos das falas) e de unidades de contexto (segmentos maiores necessários para compreensão do sentido). A codificação permitiu agrupar falas com significados convergentes, organizando-as em subcategorias e categorias interpretativas.

c) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação:

Por fim, as categorias consolidadas foram submetidas a tratamento interpretativo, buscando compreender relações, tensões e efeitos práticos sobre o processo analisado. Nessa etapa, a interpretação foi articulada ao referencial teórico, visando explicar os mecanismos subjacentes aos desafios relatados e subsidiar a proposição de estratégias aplicáveis ao contexto institucional do HU-UFSC/EBSERH.

3.2.1.3 *Geração das categorias: abordagem híbrida*

A construção das categorias analíticas adotou abordagem híbrida, combinando direcionamento teórico inicial e emergência empírica do material. O direcionamento teórico decorreu do recorte temático da pesquisa, centrado no relacionamento com fornecedores e nas etapas do processo de execução da despesa pública. Entretanto, as categorias finais não foram definidas previamente, tendo emergido a partir das falas dos participantes, de modo a preservar a aderência do modelo analítico à realidade observada no campo.

Essa estratégia permitiu conciliar foco e abertura interpretativa: o foco assegurou coerência com o problema de pesquisa e com o objetivo aplicado do estudo, enquanto a emergência empírica favoreceu o reconhecimento de dimensões operacionais e relacionais que não seriam plenamente captadas por categorias estritamente dedutivas.

3.2.1.4 *Procedimento de codificação e rastreabilidade*

Para garantir rastreabilidade do processo analítico, a codificação foi conduzida de maneira sistemática e auditável. Inicialmente, foram realizadas leituras sucessivas do material transcrito, buscando identificar trechos representativos relacionados aos desafios vivenciados no setor. Em seguida, as unidades de registro foram destacadas e organizadas em agrupamentos temáticos preliminares, que deram origem às subcategorias.

Na sequência, as subcategorias foram refinadas por aproximação semântica e coerência interna, culminando na consolidação de categorias centrais. O processo de refinamento considerou: recorrência de temas, relevância para o problema de pesquisa, impacto operacional e institucional percebido, e potencial explicativo para subsidiar estratégias de melhoria.

A síntese final das categorias e subcategorias foi sistematizada em quadros, assegurando clareza na apresentação dos resultados e facilitando a compreensão do percurso analítico adotado.

3.2.1.5 *Estratégias de validação e confiabilidade interpretativa*

A confiabilidade da análise foi reforçada por estratégias complementares de validação, visando reduzir interpretações arbitrárias e fortalecer a consistência das inferências. Entre as estratégias adotadas, destacam-se:

a) Triangulação de dados (POPs + Grupo Focal + práticas observadas):

Além de constituir estratégia de validação, a triangulação entre fontes de evidência foi incorporada como elemento estruturante do desenho metodológico do estudo. A descrição do fluxo do processo de execução da despesa pública baseou-se em POPs institucionais, os quais formalizam etapas e responsabilidades no HU-UFSC/EBSERH. Em seguida, o Grupo Focal permitiu identificar como esse fluxo formal se materializa na prática, evidenciando pontos críticos, lacunas operacionais, dúvidas recorrentes e efeitos sobre o relacionamento institucional com fornecedores. Por fim, o levantamento de práticas observadas em outras instituições públicas federais complementou a análise ao oferecer repertório comparativo e subsídios para proposição de estratégias, ampliando a consistência aplicada das recomendações.

Dessa forma, o estudo articula normas e fluxos formais, vivências operacionais e referências externas, fortalecendo a robustez interpretativa e

sustentando a proposição de um produto gerencial alinhado às necessidades do contexto investigado.

b) Rastro de evidências (trechos + quadros + síntese):

A apresentação dos resultados foi estruturada com base em evidências rastreáveis, por meio de trechos representativos das falas, quadros temáticos e síntese interpretativa. Esse procedimento assegura transparência analítica ao demonstrar como os achados foram construídos a partir do material empírico, reduzindo o risco de conclusões desvinculadas dos dados.

3.2.1.6 *Mitigação de vieses*

Reconhece-se que pesquisas qualitativas em contexto organizacional estão sujeitas a vieses que podem influenciar a coleta e interpretação dos dados. Neste estudo, destacam-se: a realização do Grupo Focal em ambiente institucional, com possibilidade de presença de diferentes níveis de hierarquia; o risco de desejabilidade social, em que participantes podem moderar falas por cautela institucional; a mediação do Grupo Focal pela pesquisadora, que integra o contexto estudado; e o recorte empírico concentrado em um único setor, ainda que central no processo analisado.

Para mitigar esses riscos, foram adotadas estratégias de condução e análise, incluindo o estabelecimento de regras iniciais de respeito, escuta e foco no processo (e não em responsabilizações individuais); a garantia de anonimato dos participantes por identificação alfanumérica (P1 a P6); o estímulo à exposição de percepções divergentes, de modo a evitar consensos artificiais; a utilização de roteiro semiestruturado para equilibrar comparabilidade temática e liberdade de expressão; e a aplicação de análise sistemática com base em procedimentos de codificação e triangulação documental.

Essas medidas contribuíram para fortalecer a credibilidade do material empírico e assegurar que as interpretações derivassem do conjunto de evidências, e não de percepções isoladas.

3.3 DELIMITAÇÕES E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa apresenta algumas delimitações correspondentes às escolhas que orientam e restringem seu foco analítico. A pesquisa foi delimitada ao Hospital Universitário Professor Polydoro Ernani de São Thiago – HU-UFSC/EBSERH, concentrando-se especificamente no relacionamento com seus fornecedores no processo da execução da despesa pública. A investigação direcionou-se ao Setor de Gestão Orçamentária e Financeira (SGOF), possibilitando que apenas os servidores diretamente envolvidos nesse processo integrassem o Grupo Focal. Tais delimitações visam conferir profundidade analítica e assegurar a coerência interna da pesquisa, permitindo que os objetivos traçados fossem alcançados de maneira consistente, alinhados ao contexto institucional estudado.

Quanto às limitações, a pesquisa enfrenta algumas restrições típicas de estudos empíricos de natureza qualitativa. Entre elas, destacam-se possíveis divergências na percepção dos desafios e das práticas institucionais pelos servidores participantes, influenciadas por fatores como trajetória profissional, tempo de serviço, atribuições desempenhadas e experiências individuais. Soma-se a isso o fato de que a pesquisa foi construída exclusivamente a partir do olhar dos servidores do SGOF, não incorporando a perspectiva de servidores de outros setores do HU-UFSC/EBSERH, nem mesmo dos fornecedores. Essa ausência pode limitar a compreensão mais ampla das dinâmicas relacionais e das expectativas externas em relação à instituição, uma vez que apenas uma das partes envolvidas no processo foi ouvida.

Os resultados também estão condicionados à realidade atual do HU-UFSC/EBSERH, marcada por sua estrutura tecnológica, normativa e organizacional específica. Assim, embora possam oferecer subsídios relevantes a outras instituições públicas federais, suas conclusões não são automaticamente generalizáveis a todos os HUFs da rede EBSERH ou a outros contextos administrativos. Além disso, limitações temporais e operacionais inerentes ao Grupo Focal, podem ter restringido o alcance de algumas análises.

Apesar dessas limitações, as escolhas metodológicas realizadas permitem compreender, com profundidade e rigor, os principais desafios, percepções e necessidades relacionados ao processo de execução da despesa pública no HU-UFSC/EBSERH, constituindo um retrato fiel e valioso do contexto investigado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo apresenta e discute os resultados obtidos a partir da análise dos dados empíricos da pesquisa, organizados em quatro seções. Inicialmente, descreve-se o fluxo do processo de execução da despesa pública no HU-UFSC/EBSERH, com a finalidade de contextualizar as etapas envolvidas. Em seguida, são identificados os principais desafios que permeiam o relacionamento entre o hospital e seus fornecedores ao longo desse processo. Na sequência, realiza-se o levantamento de boas práticas de gestão adotadas por outras instituições públicas federais no relacionamento com fornecedores. Por fim, são apresentadas estratégias que buscam contribuir para a mitigação dos desafios identificados, com vistas ao aprimoramento do relacionamento institucional.

4.1 DESCRIÇÃO DO FLUXO DO PROCESSO DA EXECUÇÃO DA DESPESA PÚBLICA NO HU-UFSC/EBSERH

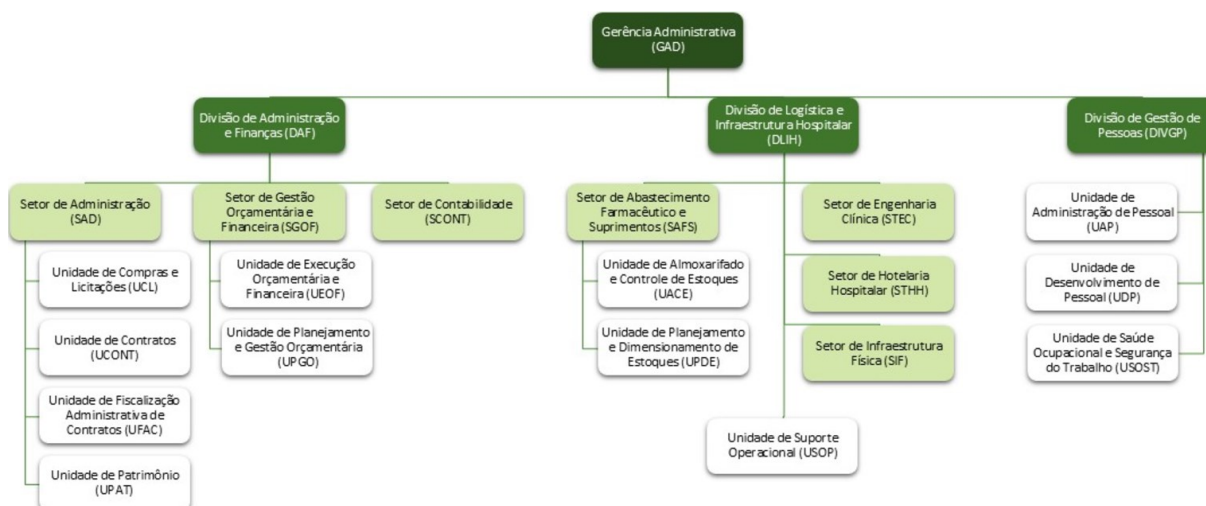
A execução da despesa pública no HU-UFSC/EBSERH compreende um conjunto articulado de procedimentos administrativos e financeiros padronizados por meio de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), que asseguram a conformidade técnica, contábil e legal da aplicação dos recursos públicos. O fluxo envolve as etapas de empenho, liquidação, e pagamento, culminando com a emissão de ordens bancárias no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI).

A descrição aqui apresentada teve como base os seguintes POPs: nº PE.POP.DLIH.0001/21, que trata do recebimento, conferência, armazenamento dos materiais e entrada de notas fiscais; nº PE.POP.DAF.0004/21, que disciplina o recebimento de NFs, análise tributária, liquidação e pagamento; e o nº PE.POP.DAF.0005/21, que regulamenta a emissão de empenho, reforço e anulação de materiais de consumo, bens de capital e serviços, todos disponíveis na intranet do HU-UFSC/EBSERH.

É importante destacar que estes POPs foram elaborados no ano de 2021 e não passaram por qualquer atualização desde então. A contínua evolução dos sistemas administrativos, das normativas legais e das práticas de gestão pública evidencia a necessidade de sua revisão periódica. Desde a elaboração ocorreram

mudanças no organograma institucional, com consequente alteração de nomenclaturas e vinculações internas. Assim, para fins desta pesquisa, procedeu-se à atualização das denominações conforme o organograma vigente do HU-UFSC/EBSERH (Figura 1), disposto abaixo:

Figura 1 - Organograma do HU-UFSC/EBSERH



Fonte: Brasil (2021b)

Adicionalmente, observa-se que o POP nº PE.POP.DAF.0004/21 ainda referencia a IN 971/2009, posteriormente revogada pela IN 2110/2022 (Brasil, 2022a). Esse descompasso reforça a necessidade de revisão dos POPs, de modo a assegurar aderência às mudanças legais e tecnológicas e garantir que os fluxos internos se mantenham alinhados às diretrizes contemporâneas de governança, integridade e transparência no setor público.

Dito isto, parte-se para a primeira etapa do processo da execução da despesa pública no HU-UFSC/EBSERH, que corresponde à emissão do empenho, regulamentada pelo POP nº PE.POP.DAF.0005/21 (Anexo A). Essa fase inicia-se com a emissão da Solicitação de Nota de Empenho, geralmente pela Unidade de Contratos (UCONT). O documento é encaminhado ao Setor de Gestão Orçamentária e Financeira (SGOF) acompanhado das certidões negativas atualizadas do fornecedor, emitidas pelo Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF) e por demais órgãos competentes.

Após a análise das informações orçamentárias, dos dados cadastrais do fornecedor e das certidões negativas correspondentes, o SGOF procede à digitação

e emissão do empenho no sistema Comprasnet Contratos. O empenho fica registrado no SIAFI, e tem seu número atribuído no Sistema de Administração de Recursos Financeiros e Orçamentários (SARF/MATL), assegurando o controle e a rastreabilidade da despesa. Quando necessário, são realizados reforços ou anulações, seguindo o mesmo procedimento de conferência e registro.

A Figura 2 apresenta a síntese do fluxo de emissão do empenho no HU-UFSC/EBSERH:

Figura 2 – Fluxo do empenho



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

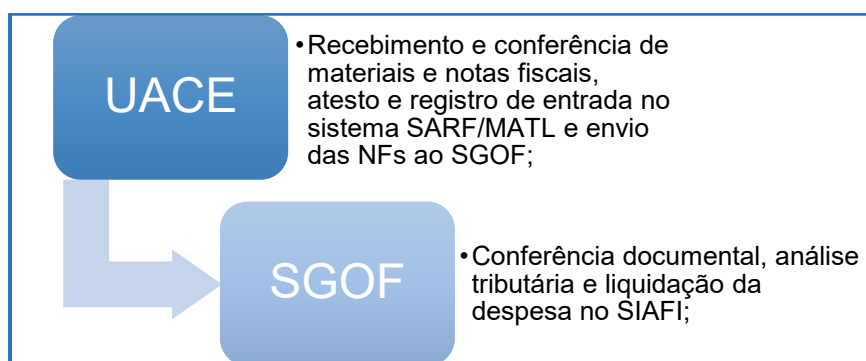
A segunda etapa refere-se à liquidação, que envolve o recebimento e a conferência de materiais e de suas respectivas NFs. Dependendo do tipo de material, essa atividade pode ser realizada pelo Setor de Engenharia Clínica (STEC), Setor de Hotelaria Hospitalar (STHH), Setor de Infraestrutura Física (SIF) ou, mais frequentemente, pelo Setor de Abastecimento Farmacêutico e Suprimentos (SAFS), especificamente pela Unidade de Almoxarifado e Controle de Estoques (UACE), cujo fluxo está descrito no POP nº PE.POP.DLIH.0001/21 (Anexo B).

Após a entrega dos materiais, a UACE realiza a conferência quantitativa e qualitativa dos itens entregues e dos dados constantes nas NFs, considerando as especificidades de cada aquisição. Em caso de não conformidades, os materiais permanecem em quarentena e as NFs são retidas até a resolução. Quando aprovados, a unidade anexa a Autorização de Fornecimento (AF) e registra a entrada dos materiais aprovados no sistema interno de controle de materiais (SARF/MATL), incorporando os itens ao estoque. Suas respectivas NFs são atestadas pela chefia da unidade, caracterizando o recebimento definitivo, e posteriormente são encaminhadas ao SGOF para continuidade do processo de liquidação.

Conforme o POP nº PE.POP.DAF.0004/21 (Anexo C), o SGOF procede à conferência dos dados das NFs e de seu atesto e verifica a compatibilidade entre os valores faturados e o empenho correspondente. Além disso, o setor emite e verifica as certidões negativas obrigatórias e registra uma Solicitação de Pagamento no SARF/MATL. Em seguida, realiza a análise tributária, identificando códigos e retenções aplicáveis conforme o regime tributário do fornecedor e a legislação vigente. Após essas verificações, é elaborado o Documento Auxiliar de Liquidação no SARF/MATL e as informações são registradas no módulo Contas a Pagar e a Receber (CPR) do SIAFI, finalizando a etapa de liquidação da despesa.

O fluxo da liquidação da despesa no HU-UFSC/EBSERH é demonstrado de forma sintética na Figura 3:

Figura 3 – Fluxo da liquidação

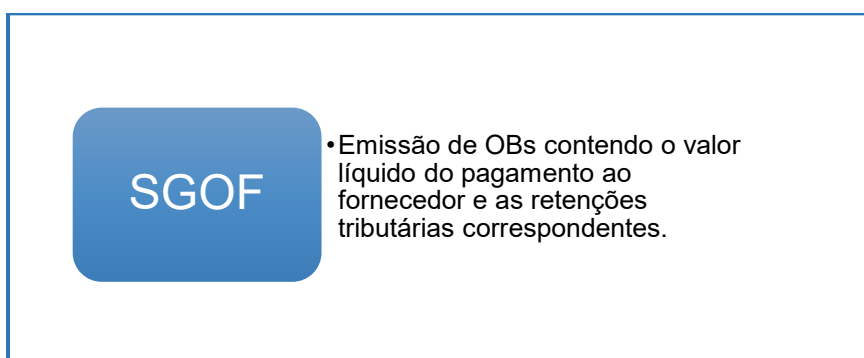


Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A etapa final do processo consiste no pagamento das despesas e na consequente emissão das Ordens Bancárias (OBs), procedimento executado exclusivamente no SGOF. Inicialmente, realiza-se a verificação do saldo financeiro disponível por fonte de recurso, assegurando a compatibilidade entre a dotação orçamentária e a disponibilidade financeira. Na sequência, o Gestor Financeiro e o Ordenador de Despesa efetuam a assinatura eletrônica das ordens de pagamento, em conformidade com os níveis de responsabilidade e controle institucional. Após essa validação, o SIAFI emite automaticamente as OBs, que são conferidas juntamente com as respectivas retenções tributárias incidentes, e, posteriormente, vinculadas às Solicitações de Pagamento registradas no SARF/MATL garantindo a rastreabilidade das operações, a transparência do fluxo financeiro e a adequada finalização do processo de execução da despesa.

A Figura 4 apresenta o fluxo do pagamento:

Figura 4 – Fluxo do pagamento



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Esse fluxo integrado da execução da despesa, que abrange empenho, liquidação e pagamento, evidencia a articulação entre as unidades de contratos, almoxarifado e financeira, garantindo a observância dos princípios da legalidade, eficiência, transparência e controle que regem a execução da despesa pública no âmbito do HU-UFSC/EBSERH.

Além de sua função normativa, os POPs exercem papel estratégico na padronização dos procedimentos, contribuindo para a redução de erros operacionais e a uniformização das rotinas. Igualmente relevante é seu caráter pedagógico, pois constituem instrumentos de orientação e capacitação de novos servidores e colaboradores, apoiando a transferência do conhecimento institucional e a continuidade das práticas organizacionais independentemente de mudanças na equipe.

Assim, a manutenção e atualização periódica dos POPs configuram não apenas uma exigência de conformidade, mas também uma condição indispensável para a eficiência, segurança e perenidade dos processos de gestão pública no HU-UFSC/EBSERH.

Por fim, conforme o organograma vigente (Figura 1), as etapas da execução da despesa no SGOF encontram-se sob responsabilidade da Unidade de Execução Orçamentária e Financeira (UEOF). Contudo, optou-se por manter, ao longo deste capítulo, a nomenclatura utilizada nos POPs, por razões de coerência documental.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS DESAFIOS DO RELACIONAMENTO ENTRE O HU-UFSC/EBSERH E SEUS FORNECEDORES NO PROCESSO DA EXECUÇÃO DA DESPESA PÚBLICA

Esta seção tem por finalidade identificar e analisar os principais desafios que permeiam o relacionamento entre o HU-UFSC/EBSERH e seus fornecedores no âmbito do processo de execução da despesa pública. Para tanto, a análise apoia-se nos dados empíricos obtidos por meio da realização de Grupo Focal, método que possibilita apreender percepções, experiências e significados compartilhados pelos servidores diretamente envolvidos nesse processo. Inicialmente, apresenta-se a caracterização dos participantes da pesquisa, contextualizando seus perfis e áreas de atuação. Na sequência, desenvolve-se a análise sistemática do Grupo Focal, a partir da identificação de categorias e subcategorias analíticas que expressam os desafios vivenciados no cotidiano institucional, permitindo compreender de forma integrada as fragilidades, tensões e implicações dessas dinâmicas para o relacionamento com fornecedores e para a eficiência da gestão pública.

4.2.1 Identificação dos participantes da pesquisa

A fim de identificar os principais desafios do relacionamento entre o HU-UFSC/EBSERH e seus fornecedores no processo da execução da despesa pública, realizou-se um Grupo Focal, técnica de pesquisa que visa coletar dados sobre atitudes, opiniões e percepções através da interação e discussão entre os participantes, devidamente autorizado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), conforme parecer constante no Anexo D.

Mediada por uma moderadora (autora desta pesquisa), conforme roteiro semiestruturado previamente elaborado (Apêndice A), o Grupo Focal ocorreu nas dependências do Setor de Gestão Orçamentária e Financeira (SGOF) do HU-UFSC/EBSERH no dia 13 de novembro de 2025, com duração aproximada de 60 minutos, contando com a participação dos 6 servidores do setor.

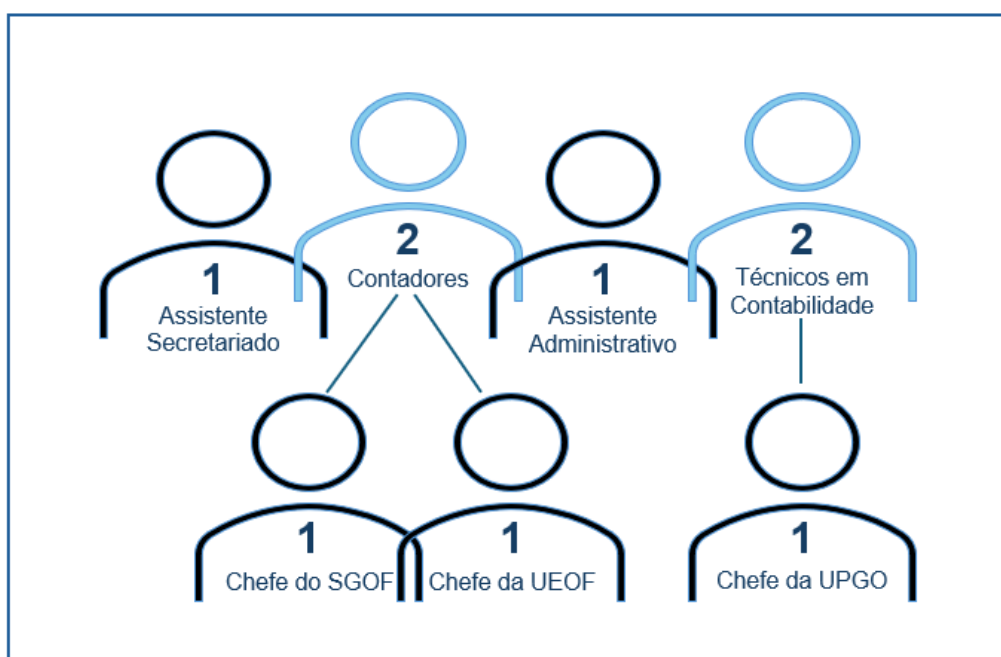
Antes do início da atividade, todos foram informados sobre o objetivo da pesquisa, seus potenciais benefícios e riscos, bem como sobre a autonomia para participar ou se retirar a qualquer momento. A participação dos servidores ocorreu de

forma voluntária, formalizada mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice B).

A composição do grupo reuniu profissionais com diferentes níveis de experiência institucional, formações acadêmicas, perfis funcionais, vínculos empregatícios e posições hierárquicas, o que contribuiu para uma discussão ampla e multifacetada sobre o processo de execução da despesa pública. A participação de servidores efetivos, terceirizados, gestores e técnicos fortalece a credibilidade dos achados e sustenta a profundidade interpretativa da pesquisa, ao permitir que diferentes papéis e graus de envolvimento com o processo financeiro se articulassem, possibilitando a análise do fenômeno sob múltiplas perspectivas e reforçando a validade da análise qualitativa.

A Figura 5 sintetiza os cargos ocupados pelos participantes: assistente secretariado, contador, assistente administrativo e técnico em contabilidade, conforme abaixo:

Figura 5 – Cargos ocupados pelos participantes do Grupo Focal



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

No que diz respeito à trajetória profissional, verificou-se que o grupo reunia tanto profissionais recém-ingressos quanto servidores com vasta vivência no setor. Entre eles, uma participante terceirizada, ingressante em 2025, desempenha atividades administrativas e de apoio, trazendo uma visão recente do processo e

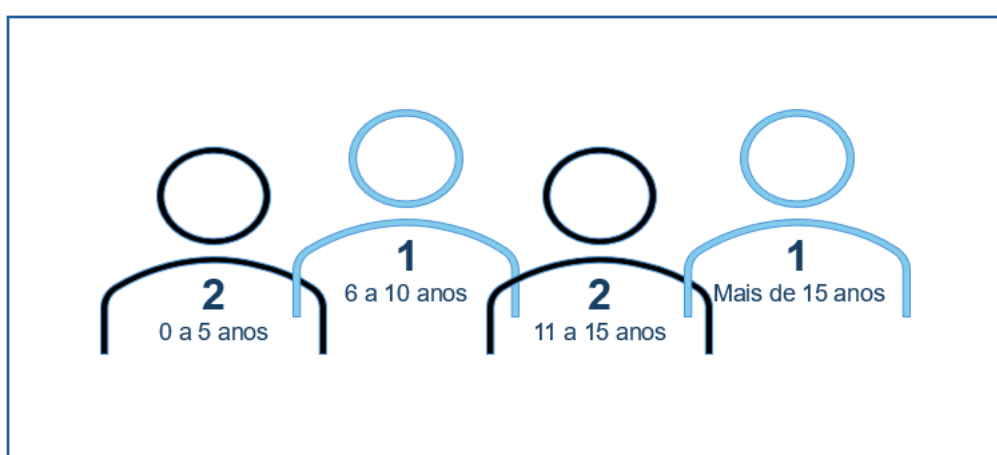
percepção das dificuldades vivenciadas por quem está em fase inicial de adaptação. Na outra extremidade temporal, uma servidora com atuação no SGOF desde 2008 que exerce a chefia da Unidade de Planejamento e Gestão Orçamentária (UPGO) desde 2019, oferecendo contribuições fundamentadas em conhecimento histórico, conhecimento técnico consolidado e visão gerencial.

O grupo contou ainda com um técnico em contabilidade com ingresso recente no setor (2023), representando olhares contemporâneos sobre as rotinas e dificuldades emergentes do sistema. Também participou o chefe do SGOF, um contador com anos de atuação no setor financeiro da UFSC, atuação no setor desde 2012, e como chefia desde 2018, agregando uma perspectiva estratégica, com domínio do fluxo institucional e de suas mudanças ao longo do tempo.

Somaram-se a esses perfis uma assistente em administração que atua no HU desde 2019 e integra o SGOF desde 2021, articulando experiência prática e domínio operacional das rotinas. Por fim, uma servidora contadora com experiência na UFSC desde 2010 e lotada no SGOF desde 2013, atualmente chefe da Unidade de Execução Orçamentária e Financeira (UEOF), contribuindo com uma leitura técnica e ao mesmo tempo institucionalizada do processo de execução da despesa.

A variação temporal de atuação dos participantes no SGOF é apresentada na Figura 6:

Figura 6 – Tempo de serviço no SGOF



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A pluralidade de experiências, que abrange desde profissionais recém-integrados até servidores com mais de uma década de atuação, possibilitou a identificação de nuances, fragilidades e potencialidades que talvez não emergissem

em um grupo homogêneo. Essa heterogeneidade se mostrou fundamental para ampliar o entendimento sobre os desafios do relacionamento com fornecedores e para construir uma interpretação mais robusta do fenômeno estudado.

Para fins de sigilo e ética, todos os participantes foram identificados de forma aleatória por códigos alfanuméricos (P1 a P6), preservando sua identidade individual.

4.2.2 Análise de conteúdo do Grupo Focal

Para compreender de forma aprofundada os desafios e percepções relacionados ao processo de execução da despesa pública no HU-UFSC/EBSERH, os dados obtidos no Grupo Focal foram submetidos à análise de conteúdo, conforme a abordagem proposta por Bardin (2016). O tratamento do material empírico, conforme a autora, envolve um processo de codificação que possibilita ao pesquisador identificar características relevantes do texto e utilizá-las como indicadores para interpretação e análise. A autora explica que a análise qualitativa possui especificidades próprias, pois se orienta pela elaboração de inferências contextualizadas e significativas. Assim, o foco recai na interpretação cuidadosa dos enunciados, na busca pelos sentidos expressos ou latentes nas falas dos sujeitos, considerando o contexto de produção e a intencionalidade comunicativa.

Nesse sentido, Bardin (2016) enfatiza que a análise de conteúdo qualitativa trabalha frequentemente com categorias mais sensíveis e discriminantes, capazes de captar nuances que seriam invisibilizadas em procedimentos estritamente quantitativos. Para a autora, o que caracteriza essa abordagem é a inferência, ou seja, a capacidade de produzir interpretações rigorosas a partir das mensagens, suas condições de enunciação e suas articulações internas. Assim, mais do que mensurar ocorrências, trata-se de compreender como determinados sentidos são construídos, mobilizados e compartilhados pelos interlocutores.

Bardin (2016) distingue ainda dois elementos fundamentais do processo analítico: a unidade de registro e a unidade de contexto. A unidade de registro corresponde ao fragmento mínimo do discurso considerado relevante para a categorização, podendo assumir formas diversas, como palavra, expressão, tema ou ideia central. Entre essas possibilidades, Bardin (2016) destaca o tema como unidade privilegiada na análise qualitativa, por representar núcleos de sentido que emergem do texto e orientam a construção das categorias. Já a unidade de contexto refere-se

ao trecho mais amplo que circunda a unidade de registro, fornecendo elementos interpretativos necessários à correta compreensão do significado atribuído pelo participante. Ao articular ambas as unidades, evita-se que trechos isolados sejam interpretados de forma distorcida ou deslocada do conjunto da comunicação.

Essa abordagem possibilita transformar o material bruto, neste caso a transcrição integral das falas dos participantes do Grupo Focal, em unidades significativas de interpretação, permitindo identificar sentidos, padrões e elementos que emergem do discurso coletivo. A presente pesquisa seguiu essa perspectiva, realizando inicialmente a segmentação em unidades de registro (temas) e a posterior organização das unidades de contexto para aprofundar a compreensão das falas. As mensagens foram então categorizadas em eixos temáticos que expressam desafios, percepções e interpretações compartilhadas pelos servidores acerca do relacionamento institucional com fornecedores. Esse processo analítico possibilitou não apenas identificar padrões e recorrências, mas também interpretar sentidos implícitos, tensões subjacentes e aspectos estruturais do fenômeno investigado, conforme recomenda Bardin (2016).

Como resultado do processo analítico, foram identificadas sete categorias centrais, organizadas em subcategorias para melhor sistematização e compreensão. Dentre elas, uma categoria refere-se às propostas de melhoria, aprofundada na seção 4.4.1, destinada à apresentação de estratégias voltadas à mitigação dos desafios evidenciados. As demais seis categorias sintetizam os desafios percebidos pelos participantes: fragilidades tecnológicas e estruturais; falta de padronização de processos; desconhecimento dos fornecedores sobre o fluxo interno do HU-UFSC/EBSERH; desafios relacionados à legislação tributária; comunicação reativa e sobrecarga de trabalho, e consequências desses fatores para o relacionamento institucional. Cada uma dessas categorias é explorada nas subseções seguintes, articulando a descrição dos achados empíricos à discussão teórica pertinente.

4.2.2.1 Fragilidades tecnológicas e estruturais

A primeira categoria emergente da análise do Grupo Focal diz respeito às fragilidades tecnológicas e estruturais que permeiam o processo de execução da despesa pública no HU-UFSC/EBSERH, conforme sistematizado no Quadro 2.

Quadro 2 – Fragilidades tecnológicas e estruturais

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto	Exemplo de fala
Fragilidades tecnológicas	Ausência de ferramenta eficaz de consulta para fornecedores	Dificuldade dos fornecedores em obter informações sem contato direto	Relacionamento com fornecedores	“O fornecedor liga pra gente, a gente tem que dar todas as informações para ele, porque ele não tem um ambiente em que ele possa consultar que não seja o Portal da Transparência [...] quem é leigo no assunto, creio que encontra dificuldades.” (P6)
	Lentidão e instabilidade dos sistemas internos	Sistemas ineficientes	Execução da despesa e rotina interna	“É um sistema bem moroso, lento e trava, dá diversos erros.” (P6) “[...] é demorado, o sistema é lento, é uma quantidade muito grande e a equipe é pequena. E, também, a forma que o sistema funciona [...]” (P5)
	Dependência do SARF/MATL	Dependência de sistema externo com suporte incerto	Segurança e continuidade das operações	“A gente é refém do SARF [...]. A pessoa que tem o domínio lá do sistema vai se aposentar e tá todo mundo sem saber como vai ficar.” (P6)
Fragilidades estruturais	Arquivo físico e falta de digitalização	NFs físicas, risco de extravio e falta de espaço	Gestão documental	“Acho que outra fragilidade [...] o espaço do arquivo físico [...] já tá sobrecarregado” (P1) “[...] essa questão do arquivo, né, do espaço, da quantidade de papel que a gente imprime, da quantidade de material, gasto, né, e até pode extraviar, pode se perder por conta do tempo.” (P1) “[...] um documento físico gera o custo, [...] requer espaço físico que a gente não tem.” (P3) “[...] nós temos uma dificuldade em buscar essas notas porque ainda temos elas arquivadas em caixas [...] também tem a fragilidade de estar num ambiente [...] que tem problemas estruturais.” (P6)
	Telefones inadequados	Telefones com fio e somente em algumas mesas	Estrutura inadequada	“Nós ficamos seis meses sem telefone aqui.” (P4) Uma outra dificuldade é que nós não temos telefone sem fio aqui.” (P4) “[...] os telefones só funcionam quando querem e não tem em todas as mesas.” (P5) “Um bom tempo fornecedores mandaram e-mail dizendo que não estavam atendendo” (P3)
	Falta de estrutura para atendimento	Ausência de recepcionista	Infraestrutura insuficiente	“[...] nós não temos um recepcionista que vai atender essa demanda, que vai responder. [...] cada um aqui que atende, que responde.” (P4)

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Destaca-se, inicialmente, a ausência de ferramentas digitais eficazes que permitam aos fornecedores acompanhar, de forma autônoma, o andamento de NFs,

empenhos e pagamentos. Os participantes relataram que inexistia uma interface institucional específica para esse fim, restando aos fornecedores a consulta por meio do Portal da Transparência, percebido como pouco intuitivo e de difícil navegação para o público externo (P6).

Tanto P2 quanto P4 ressaltaram que a complexidade de navegação no Portal da Transparência inviabiliza que fornecedores identifiquem autonomamente as informações de seu interesse, sendo comum a dificuldade em localizar documentos da execução da despesa. Embora haja um passo a passo disponível no *site* institucional, esse material encontra-se “muito escondido”, exigindo que o usuário percorra *links* pouco intuitivos e de difícil localização (P2).

P4 sintetiza essa dificuldade ao afirmar que “o fornecedor não consegue achar ele lá no Portal da Transparência”. P2 admite que até os próprios servidores enfrentam obstáculos – “A gente que é do financeiro precisa olhar o passo a passo” – enquanto P3 salienta que “Se é um leigo ele já vai ter mais dificuldade.” Esse cenário, corroborado por P6, demonstra que a simples existência de conteúdos informativos não garante, por si só, sua efetividade comunicacional. Há consenso de que a acessibilidade limitada compromete o efetivo exercício da transparência. Tal achado corrobora estudos que indicam que a mera disponibilização de informações, embora necessária, não assegura sua compreensão ou uso pelos usuários, especialmente em sistemas complexos e com linguagem pouco acessível (Pereira, 2022).

Como consequência, fornecedores recorrem com frequência a contatos telefônicos e por e-mail para obter informações, o que sobrecarrega a equipe e contraria as diretrizes da EBSEH voltadas à transparência e à comunicação clara com fornecedores (EBSEH, 2022a). Essa realidade evidencia um distanciamento das exigências contemporâneas da gestão pública, que pressupõem a ampliação de soluções tecnológicas para aprimorar serviços e atender às expectativas da sociedade (Matias-Pereira, 2014). Ademais, a própria complexidade dos sistemas governamentais de controle e informação dificulta a compreensão dos dados por usuários externos, especialmente aqueles com menor familiaridade técnica (Matias-Pereira, 2014).

Pereira (2022) também observa que, embora os dados disponibilizados pela EBSEH sejam organizados, nem sempre são de fácil entendimento para o cidadão comum. Conforme destacado por P3, a falta de formatos compreensíveis reduz a autonomia dos fornecedores e amplia a demanda por atendimentos diretos. A

inexistência de mecanismos de autosserviço digital gera efeitos sistêmicos relevantes: aumento do retrabalho, sobrecarga interna e percepção externa de baixa rastreabilidade dos processos. Esse cenário compromete a confiança institucional, elemento central para a legitimidade administrativa (Matias-Pereira, 2014).

Outro eixo crítico diz respeito à lentidão e instabilidade dos sistemas internos, descritos como sujeitos a travamentos e erros frequentes, dificultando o processamento da execução da despesa e das rotinas administrativas (P5, P6). A dependência do sistema SARF/MATL, administrado pela UFSC, aprofunda essa vulnerabilidade. P6 mencionou que a equipe se sente “refém” dessa plataforma, por depender de conhecimentos técnicos concentrados da universidade, preocupação que se intensifica diante da possível aposentadoria da pessoa responsável. A eventual descontinuidade dessa ferramenta, utilizada para consultas ágeis de empenhos e pagamentos, foi apontada como um risco concreto de agravamento das dificuldades já existentes, pois obrigaria os servidores a recorrerem diretamente ao Portal da Transparência, cuja navegação é reconhecidamente menos operacional (P2).

Como alternativa, teria o acesso ao SIAFI, processo frequentemente instável, dependente de certificado digital e sujeito a falhas recorrentes, o que comprometeria ainda mais a eficiência do atendimento aos fornecedores (P6). P3 sintetiza esse cenário ao afirmar que, caso o acesso ao SIAFI se tornasse rotina a cada solicitação, “a gente vai endoidar aqui dentro”, evidenciando a sobrecarga potencial que a substituição dos sistemas atuais poderia gerar. Nesse sentido, os participantes P3 e P6 demonstram compreender que a ausência de modernização tecnológica tende a manter, ou mesmo ampliar, a dependência de trabalho manual, perpetuando o aumento da demanda por mão de obra para suprir lacunas que poderiam ser resolvidas por soluções digitais mais eficientes.

Essa limitação ecoa achados de Schiavon (2018), ao demonstrar que hospitais universitários públicos apresentam escassez de recursos tecnológicos e ausência de sistemas integrados, resultando em perdas de eficiência e impedindo avanços na gestão do relacionamento com fornecedores.

No que se refere às fragilidades estruturais, igualmente evidenciadas no Quadro 2, destaca-se a manutenção de arquivos físicos e à falta de digitalização dos documentos. Apesar do avanço das NFs eletrônicas, o hospital ainda opera com grande volume de material impresso, o que sobrecarrega o arquivo físico, amplia o tempo de processamento e eleva o risco de extravio (P1). Além disso, esse modelo

acarreta custos adicionais de impressão, protocolo e armazenamento, bem como a ocupação de espaço físico já insuficiente (P3). Tal prática revela baixa aderência ao movimento de transformação digital na saúde, considerado por Gordilho (2018) inevitável e essencial para aumentar eficiência, produtividade, governança e redução de custos.

Limitações na infraestrutura de comunicação interna também foram apontadas, especialmente a insuficiência de linhas telefônicas, agravadas pelo uso de aparelhos fixos, que restringem a mobilidade e reduzem a agilidade no atendimento. P4 relatou períodos prolongados sem telefone funcional no setor, enquanto P3 mencionou que fornecedores enviavam e-mails cobrando a falta de atendimento telefônico. A combinação entre dificuldades de acesso à informação e falhas na comunicação intensifica o volume de demandas reprimidas, impactando negativamente o relacionamento institucional, em consonância com o debate de Ribeiro e Júnior (2022) sobre governo eletrônico, que aponta as tecnologias de informação e comunicação como fundamentais para melhorar eficiência, transparência, governança e prestação de contas.

Por fim, destaca-se a ausência de estrutura específica para o atendimento externo, inexistindo um profissional responsável pela triagem e organização das demandas. Todo o fluxo de comunicação recai sobre a equipe técnica, que precisa conciliar atividades analíticas complexas com o atendimento contínuo aos fornecedores (P4), agravando a sobrecarga já existente.

A análise integrada dessas fragilidades evidencia que os desafios no relacionamento com fornecedores extrapolam aspectos procedimentais, configurando um problema sistêmico, conforme apontado por Schiavon (2018). Nesse contexto, a incorporação de inovações tecnológicas pela administração pública emerge não apenas como melhoria desejável, mas como condição estratégica para o aprimoramento da governança e da gestão da despesa pública, facilitando a resolução de problemas, elevando a eficiência institucional e atendendo às demandas sociais (Matias-Pereira, 2014), sendo, ainda, reforçada por abordagens contemporâneas de governo digital que defendem sistemas abertos, transparentes, multicanais e orientados por ferramentas inteligentes para fortalecer a governança pública (Nohara, 2024).

Assim, a adoção de soluções tecnológicas alinhadas à governança corporativa torna-se indispensável para o fortalecimento da confiança e da qualidade do relacionamento entre o HU-UFSC/EBSERH e seus fornecedores.

4.2.2.2 *Falta de padronização de processos*

A segunda categoria identificada na análise refere-se à falta de padronização dos processos relacionados à emissão e tramitação de documentos fiscais, conforme sistematizado no Quadro 3. Essa fragilidade, observada tanto no conteúdo das NFs quanto nos fluxos internos, impacta diretamente a eficiência administrativa e a qualidade do relacionamento com os fornecedores.

Quadro 3 – Falta de padronização de processos

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto	Exemplo de fala
Falta de padronização de processos	NFs recebidas	Inconsistência nas NFs	Conferência e liquidação de despesas	“A gente passa as orientações também, de novo, de forma isolada para que tenha o destaque correto na nota fiscal, para que bata com a retenção que tá sendo feita. Mas é tudo um trabalho de formiguinha por e-mail também, consultando um por um. Mas é tudo um trabalho de formiguinha por e-mail também, consultando um por um.” (P6)
	Dentro da rede EBSEH	Uso de sistemas e práticas próprias pelas unidades	Consequências para o fluxo da despesa	“São 45 hospitais, cada hospital age de uma forma, de uma certa autonomia nos processos.” (P3) “Porque hoje as três etapas da execução da despesa são feitas de várias formas dentro de cada unidade.” (P3)

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A emissão de NFs, uma das subcategorias, destaca-se como uma fragilidade que exige orientação individualizada dos fornecedores, o que amplia o tempo de processamento e demanda comunicação direta. O relato de P6, ao caracterizar esse processo como um “trabalho de formiguinha”, evidencia o caráter fragmentado e pouco sistematizado das interações, decorrente da ausência de mecanismos padronizados de orientação.

Outro eixo evidenciado diz respeito à heterogeneidade de práticas no âmbito da própria rede EBSEH. Os participantes destacaram que, embora os hospitais integrem uma mesma estrutura institucional, cada unidade opera com sistemas,

rotinas e exigências particulares. Conforme relatado por P3, trata-se de um cenário em que “cada hospital age de uma forma”, podendo resultar em orientações divergentes para fornecedores que atendem diferentes unidades. Tal prática contraria pontualmente um dos objetivos do mapa estratégico 2024-2028 da EBSEH, que corresponde a “Promover atuação integrada dos hospitais universitários” (EBSEH, 2025, p. 44). Além disso, a literatura aponta que a falta de padronização constitui um dos principais fatores de comprometimento da eficiência na gestão pública, exigindo mecanismos consistentes de gestão e de planejamento para sua mitigação (Sturmer; Garcia; Pereira; Peres, 2022).

A análise integrada do Quadro 3 e das falas evidencia que a falta de padronização documental não se configura como um problema pontual ou meramente técnico, mas como uma fragilidade estrutural que atravessa diferentes etapas da execução da despesa pública, afetando a eficiência, a confiabilidade dos processos e o relacionamento institucional. Esse achado converge com estudos sobre hospitais públicos, que identificam a coexistência de limitações sistêmicas e específicas, associadas tanto à insuficiência tecnológica quanto às próprias regras do setor público, as quais tendem a fragmentar práticas e ampliar a complexidade operacional (Schiavon, 2018).

A heterogeneidade de sistemas, a ausência de orientações uniformes e a recorrência de inconsistências nas NFs recebidas configuram um ambiente de baixa integração, que tende a perpetuar retrabalhos e atrasos. Nesse contexto, a padronização sistêmica emerge como condição estratégica para aprimorar o fluxo da despesa pública e consolidar relações institucionais mais eficientes, transparentes e previsíveis. Ademais, a literatura ressalta que informações governamentais devem ser acessíveis e organizadas de forma sistemática, a fim de possibilitar a compreensão dos processos e atuação adequada por parte dos usuários, incluindo os fornecedores (Ribeiro; Júnior, 2022).

Assim, o avanço na padronização dos procedimentos tende não apenas a reduzir os gargalos identificados, mas também a alinhar a instituição às exigências atuais da administração pública, que incluem a simplificação de processos, o uso intensivo de tecnologias e a ampliação da clareza informacional, elementos centrais para o atendimento das demandas da sociedade contemporânea (Matias-Pereira, 2014).

4.2.2.3 Desconhecimento dos fornecedores sobre o fluxo interno do HU-UFSC/EBSERH

O terceiro eixo identificado na análise do Grupo Focal refere-se ao desconhecimento dos fornecedores quanto às etapas, prazos e requisitos que compõem o fluxo interno de execução da despesa pública no HU-UFSC/EBSERH. Conforme sistematizado no Quadro 4, essa lacuna manifesta-se em três dimensões inter-relacionadas: desconhecimento das etapas internas de tramitação, dos prazos de pagamento e dos documentos e etapas exigidos no processo.

Quadro 4 – Desconhecimento dos fornecedores sobre o fluxo interno

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto	Exemplo de fala
Desconhecimento dos fornecedores sobre o fluxo interno do HU-UFSC/EBSERH	Desconhecimento das etapas internas de tramitação	Fornecedores cobram o financeiro por NFs ainda não enviadas ao setor	Comunicação e relacionamento	“Eu acho que eles [fornecedores] não tem muita noção do fluxo aqui dentro [...]” (P1) “Às vezes a nota nem veio para cá, a nota tá lá no almoxarifado ainda.” (P1)
	Desconhecimento dos prazos de pagamento	Dificuldade na compreensão dos prazos	Gestão de expectativas	“A noção do fluxo do prazo de pagamento, todas essas coisas assim, é meio discrepante eles não sabem...” (P1)
	Desconhecimento dos documentos e etapas	NFs enviadas para o setor errado	Desgaste no relacionamento	“Eles [fornecedores] mandam notas por e-mail pra gente, eles não sabem que tem que estar atestada...” (P6) “[...] às vezes acham que [a NF] vem direto pra nós...” (P1)

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

No que se refere ao desconhecimento das etapas internas de tramitação, observou-se que muitos fornecedores cobram o setor financeiro por NFs que sequer chegaram ao SGOF, permanecendo ainda em unidades intermediárias, como o setor requisitante ou o almoxarifado. Relatos como os de P1, que indicam que “às vezes a nota nem veio para cá”, evidenciam a dificuldade dos fornecedores em compreender a trajetória documental no âmbito hospitalar, o que contribui para tensões no relacionamento e para a percepção de morosidade ou ausência de resposta, quando, na realidade, o documento ainda está em processamento inicial.

O desconhecimento dos prazos de pagamento, segunda subcategoria do Quadro 4, afeta diretamente a gestão de expectativas. Conforme destacado por P1, muitos fornecedores desconsideram os prazos necessários ao cumprimento das

exigências legais e fiscais, resultando em cobranças recorrentes e, por vezes, prematuras.

A terceira subcategoria evidencia o desconhecimento dos documentos e etapas do processo. É comum que fornecedores enviem NFs diretamente ao setor financeiro, quando deveriam encaminhá-las para atesto do setor requisitante, conforme relatado por P6. Esses equívocos demandam intervenções constantes da equipe para orientar individualmente cada fornecedor, atividade que consome tempo significativo e afeta o desempenho das funções estratégicas do setor.

A literatura aponta que entraves como procedimentos morosos, falta de padronização, normas pouco claras e inadequação do mercado fornecedor são recorrentes na gestão pública e demandam maior qualificação dos agentes envolvidos para reduzir gargalos processuais (Sturmer; Garcia; Pereira; Peres, 2022). A análise integrada do Quadro 4 e das falas do Grupo Focal indica que as dificuldades observadas decorrem não apenas de fragilidades internas, mas também da ausência de mecanismos eficazes de orientação externa, evidenciando que a qualificação informacional dos fornecedores constitui um elemento estratégico para o aprimoramento do fluxo da despesa pública.

A falta de clareza quanto às etapas da execução da despesa emerge, assim, como um problema transversal, que reforça percepções de desorganização e de ausência de padronização, já discutidas anteriormente. Neste contexto, a adoção de mecanismos de comunicação mais efetivos, multicanais e alinhados às práticas contemporâneas de governo digital apresenta-se como alternativa promissora, especialmente diante dos desafios crescentes de adaptação tecnológica e de processos mais colaborativos (Nohara, 2024). Além de favorecer o desempenho organizacional, tais iniciativas contribuem para o fortalecimento da credibilidade institucional, aspecto central para a legitimidade do setor público (Matias-Pereira, 2014).

Em síntese, o aprimoramento dos canais formais de orientação externa constitui condição indispensável para qualificar o relacionamento com fornecedores e reduzir as disfunções observadas no fluxo da despesa pública.

4.2.2.4 *Desafios relacionados à legislação tributária*

O quarto eixo emergente da análise do Grupo Focal refere-se aos desafios enfrentados pelos fornecedores quanto à legislação tributária aplicada aos pagamentos realizados pelo HU-UFSC/EBSERH. Conforme sintetizado no Quadro 5, essas dificuldades decorrem da complexidade normativa, da dificuldade na identificação de valores pagos e da necessidade de explicações individualizadas.

Quadro 5 – Desafios relacionados à legislação tributária

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto	Exemplo de fala
Desafios relacionados à legislação tributária	Complexidade normativa	Falta de conhecimentos legais e normativos	Falta de clareza sobre retenções	“A questão das retenções, eu acho que isso não tá bem claro para eles.” (P2) “E normalmente quando é empresa nova, é a primeira vez que tá fornecendo, normalmente tem dificuldade de entender. Ah, por que que retém?” (P4)
	Dificuldade na identificação de valores pagos	Pagamento pelo valor líquido das NFs	Transparência e compreensão do processo	“[...] como o depósito para eles é feito com valor líquido, muitas vezes eles não conseguem fazer o <i>link</i> do valor [...]” (P2) “Às vezes a gente paga mais de uma nota junto [...] isso dificulta para eles identificarem.” (P6) “[...] alguns até entendem a tributação, não é a dúvida deles, mas é o que compõe aquela tributação.” (P3)
	Necessidade de explicações individualizadas	Trabalho repetitivo e caso a caso	Impactos no setor	“[...] a gente tem que fazer trabalho de formiguinha, cada um que liga a gente vai dando informações pontuais.” (P6) “A ligação gerou um e-mail que eu tenho que vou ter que responder para ela com embasamento legal.” (P3) “Impacta no volume de ligações, de e-mails...” (P6) “Questionamentos...” (P4)

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A primeira subcategoria, complexidade normativa, evidencia a limitada compreensão, por parte dos fornecedores, acerca da obrigatoriedade das retenções, das bases de cálculo e dos critérios legais que orientam a incidência tributária.

A segunda subcategoria diz respeito à dificuldade de identificação dos valores efetivamente pagos, em razão da prática de agrupamento de múltiplas NFs em uma única ordem bancária, procedimento permitido e amplamente utilizado na administração pública por critérios de economicidade. Essa condição reforça a relevância de mecanismos de transparência que minimizem ruídos informacionais,

uma vez que persiste um distanciamento entre a disponibilização formal dos dados e sua inteligibilidade prática, fenômeno igualmente identificado no portal institucional da EBSEH (Pereira, 2022).

A terceira subcategoria evidencia a necessidade recorrente de explicações individualizadas, o que acarreta sobrecarga ao setor financeiro, cujos servidores precisam prestar orientações específicas sobre dúvidas tributárias e divergências percebidas nos valores pagos. Tal cenário indica que o desconhecimento das exigências legais extrapola a etapa de emissão das NFs, alcançando a compreensão do processo de retenção, que varia conforme a natureza do objeto contratado e o regime tributário do fornecedor.

Como aponta Schiavon (2018), a regulamentação pública e suas implicações sobre o comportamento dos fornecedores constituem uma das principais fontes de dificuldades no relacionamento contratual em hospitais universitários, demandando maior capacidade de gestão informacional e de mediação institucional. Nesse contexto, a administração pública contemporânea deve ampliar oportunidades informacionais, incorporar tecnologias e modernizar seus processos, a fim de atender às demandas atuais da sociedade (Matias-Pereira, 2014). Estratégias desse tipo podem reduzir a dependência de atendimentos individualizados, otimizando recursos humanos e aproximando fornecedores do real funcionamento dos processos internos, qualificando a relação institucional no âmbito hospitalar.

Assim, os desafios legais enfrentados pelos fornecedores não se configuram apenas como entraves operacionais, mas como uma dimensão estruturante da gestão contratual contemporânea, cuja superação depende da articulação entre tecnologia, governança, padronização e fortalecimento dos canais informacionais.

4.2.2.5 *Comunicação reativa e sobrecarga de trabalho*

O quinto eixo identificado na análise do Grupo Focal diz respeito às dinâmicas de comunicação estabelecidas entre o HU-UFSC/EBSEH e seus fornecedores, marcadas predominantemente por um modelo reativo, centrado na resposta a demandas imediatas e, muitas vezes, recorrentes. Conforme evidenciado no Quadro 6, essa configuração comunicacional repercute diretamente na rotina do SGOF, gerando sobrecarga de atendimentos, interrupções frequentes e expondo limitações da infraestrutura disponível.

Quadro 6 – Comunicação reativa e sobrecarga de trabalho

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto	Exemplo de fala
Comunicação reativa e sobrecarga de trabalho	Volume excessivo de ligações e e-mails	Interrupções constantes na execução das tarefas	Rotina do SGOF	“Eles querem a informação na hora [...] tem que sair do sistema que tu tá usando, entrar num outro sistema [...], retomar o que tu tava fazendo. Atrapalha bastante.” (P6) “E tem empresa que toda semana passa e-mail cobrando, cobrando comprovante de pagamento.” (P4) “Ah, e as ligações perguntando se foi paga a nota, quando é que vai ser pago...” (P5)
	Retrabalho gerado pelos atendimentos	Dificuldade de retomar análises técnicas	Impacto na eficiência	“Não é só o tempo, é o fato de atrapalhar mesmo. Ah, tu tá no meio de uma análise de tributos... Poxa, daí quebra o teu raciocínio.” (P6) “É, tem que começar de novo, né?” (P4) “É um retrabalho, é.” (P6)

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A primeira subcategoria, volume excessivo de ligações e e-mails, revela que os servidores enfrentam interrupções constantes durante a execução de análises técnicas. Segundo P6, essas solicitações exigem a suspensão de atividades em curso para consultas em diferentes sistemas, com posterior retomada do raciocínio analítico. Relatos de P4 e P5 reforçam esse cenário, ao apontarem questionamentos frequentes sobre a situação de pagamentos, envio de comprovantes e outras demandas que poderiam ser mitigadas caso informações essenciais estivessem previamente disponíveis aos fornecedores.

A terceira subcategoria, relativa ao retrabalho gerado por esses atendimentos, constitui outro aspecto crítico, uma vez que as interrupções constantes comprometem a continuidade das análises, fragmentam o tempo de trabalho e reduzem a eficiência global do setor. P6 destaca que, ao interromper uma avaliação tributária para responder a uma demanda emergente, perde-se o encadeamento lógico da atividade, exigindo reinício ou revisão do procedimento. Nessa mesma direção, P4 aponta que a dispersão das tarefas contribui para atrasos na conclusão das atividades, reforçando o caráter cíclico do retrabalho.

De forma mais ampla, as evidências do Grupo Focal indicam que o modelo comunicacional vigente alimenta percepções de lentidão e baixa transparência, tanto entre a equipe interna quanto pelos fornecedores. A ausência de mecanismos

estruturados faz com que o conhecimento circule de maneira fragmentada e dependente de atendimentos individualizados, ampliando a carga operacional do setor.

À luz desses elementos, observa-se que fortalecer a comunicação institucional constitui estratégia essencial para reduzir a recorrência de dúvidas, aliviar a pressão sobre o setor e ampliar a transparência do processo de execução da despesa pública. A disponibilização de orientações padronizadas, materiais consolidados e ferramentas digitais de consulta tende a promover maior autonomia dos fornecedores, otimizar o fluxo de atendimento e conferir maior fluidez às rotinas internas. A literatura da administração pública destaca a centralidade da informação como elemento estruturante da legitimidade institucional. Matias-Pereira (2014) observa que a ampliação do acesso a informações orçamentárias, financeiras e administrativas constitui um dos pilares da modernização estatal, sendo indispensável para reduzir assimetrias informacionais e fortalecer a confiança entre Estado e sociedade. Nesse sentido, a fragilidade observada nos fluxos comunicacionais compromete não apenas a eficiência operacional, mas também a credibilidade institucional, elemento fundamental para a legitimação da atuação pública (Matias-Pereira, 2014).

Assim, a superação do modelo reativo requer a implementação de soluções informacionais previsíveis, acessíveis e institucionalizadas. Ao transformar conhecimentos dispersos em diretrizes permanentes, sustentados por planejamento, padronização e sistemas de informação integrados, o HU-UFSC/EBSERH pode aprimorar sua eficiência operacional e qualificar o relacionamento com fornecedores, em consonância com as recomendações de Sturmer, Garcia, Pereira e Peres (2022) e com os achados de Gordilho (2018) acerca do papel da inovação tecnológica, alinhada à governança, na promoção da transparência e da agilidade institucional.

4.2.2.6 *Consequências para o relacionamento institucional*

No sexto eixo identificado, os relatos do Grupo Focal evidenciam que as fragilidades comunicacionais, tanto internas quanto na interface com fornecedores, produzem impactos diretos sobre o fluxo de pagamentos e sobre a percepção de confiabilidade institucional, conforme sintetizado no Quadro 7.

Quadro 7 – Consequências para o relacionamento institucional

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto	Exemplo de fala
Consequências para o relacionamento institucional	Fornecedores cobram pagamentos inaptos	Pressão e frustração dos fornecedores	Aparente descaso institucional	“[...] acontece de tá ligando perguntando se uma nota foi paga. Às vezes a nota nem veio para cá, a nota tá lá no almoxarifado ainda. [...] o fornecedor fica: tão me fazendo de palhaço, sabe?” (P1) “[...] a empresa ficava cobrando o pagamento, mas que não tinha vindo.” (P4) “Equipamento hospitalar que às vezes a empresa fornece o equipamento, depois tem que vir fazer treinamento... E isso demora. [...] Aí o setor de cobrança fica cobrando uma coisa que não tá ainda apto a ser pago.” (P4)
	Condicionalismo de entrega ao pagamento de NF anterior	Casos pontuais de tensão	Risco operacional	“Já aconteceu com a questão do gás, é, do óleo diesel [...] eles reclamavam que só iam abastecer o hospital se tivesse o pagamento.” (P6) “[...] essas notas aqui e tal, a empresa tá condicionando a entrega ao pagamento.” (P6)
	Desgaste na relação institucional	Imagem de desorganização institucional	Percepção externa negativa	“[...] eles [outros setores] demoravam para mandar as notas para cá [...]” (P6) “É, mas aí não chegava para nós [...] depois a empresa ficava cobrando o pagamento, mas que não tinha vindo.” (P4) “Aí eles [fornecedores] ligam para o almoxarifado e o almoxarifado por algum motivo passa pra gente de novo e daí isso desgasta, né?” (P1)

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A primeira subcategoria refere-se a cobranças relacionadas a NFs que ainda não se encontram aptas ao pagamento. Essas situações decorrem, sobretudo, de descompassos entre etapas administrativas que deveriam operar de forma integrada, como a permanência de documentos em setores intermediários ou a dependência da conclusão de etapas obrigatórias, a exemplo de treinamentos técnicos para liberação do pagamento de equipamentos, que impedem a quitação imediata (P4; P6). Tal cenário evidencia a importância de que cada fase do ciclo contratual seja claramente comunicada, registrada e monitorada, sob pena de comprometer a integridade procedimental e ampliar conflitos desnecessários, conforme assinala Nohara (2024) ao tratar das exigências contemporâneas de governança e tecnologia na administração pública.

A dissociação entre o andamento interno da despesa e a percepção externa do fornecedor faz com que a ausência de respostas seja interpretada como descaso ou falta de comprometimento institucional, tensionando a relação contratual (P1). Essa condição reforça a necessidade de mecanismos de integração informacional que permitam o acompanhamento transparente e rastreável do percurso da despesa.

A segunda subcategoria evidencia situações críticas em que fornecedores de insumos essenciais condicionaram a continuidade do fornecimento ao pagamento de NFs pendentes, como nos casos de gás e óleo diesel (P6). Em organizações hospitalares, caracterizadas por elevada complexidade operacional, falhas comunicacionais tendem a ter efeitos amplificados, podendo comprometer a previsibilidade operacional e a continuidade dos serviços essenciais (Gordilho, 2018). Nesse contexto, problemas aparentemente administrativos assumem contornos estratégicos, com potenciais impactos assistenciais.

A terceira subcategoria revela o caráter circular das demandas, marcado pela fragmentação comunicacional. Fornecedores acionam múltiplos setores em busca de informações, enquanto as demandas são redirecionadas forma descoordenada, resultando em retrabalho e desgaste organizacional (P1). Essa ausência de centralidade informacional contraria a Política de Relacionamento com Fornecedores da EBSEH, que preconiza interações pautadas por transparência, orientações claras e canais formais de comunicação capazes de reduzir assimetrias informacionais (EBSEH, 2022a).

Em síntese, os relatos do Grupo Focal convergem para um diagnóstico consistente de que falhas comunicacionais, embora frequentemente percebidas como operacionais, produzem efeitos estruturais sobre a governança, a integridade e a continuidade do serviço público. Ao evidenciar tensões, inseguranças e desgaste nas interações com fornecedores, os relatos reforçam a necessidade de investimentos em padronização, integração sistêmica e fortalecimento de canais formais de comunicação, elementos essenciais para alinhar os princípios da administração pública à complexidade da gestão hospitalar contemporânea. Esses resultados corroboram as análises de Schiavon (2018), que destacam o potencial estratégico da gestão do relacionamento com fornecedores para o aprimoramento da eficiência operacional dos hospitais.

4.2.2.7 *Síntese das categorias e subcategorias identificadas no Grupo Focal*

A análise das categorias emergentes do Grupo Focal, relativas aos desafios do relacionamento entre o HU-UFSC/EBSERH e seus fornecedores, evidencia um conjunto de fragilidades interdependentes que atravessam dimensões tecnológicas, procedimentais, normativas e relacionais, que se articulam na produção de ineficiências, conforme evidenciado no Quadro 8. À luz de Bardin (2016), cuja análise de conteúdo permite apreender tanto estruturas objetivas quanto sentidos latentes das falas, as manifestações dos participantes não revelam apenas disfunções operacionais pontuais, mas indicam uma maturidade organizacional ainda em processo de consolidação, marcada por lacunas estruturais e comunicacionais.

Quadro 8 – Síntese das categorias e subcategorias identificadas no Grupo Focal

Categoria Temática	Subcategorias
1. Fragilidades tecnológicas e estruturais	- Ausência de ferramenta de consulta para fornecedores; - Lentidão e instabilidade dos sistemas internos; - Dependência do SARF/MATL; - Arquivo físico e falta de digitalização; - Telefones inadequados e - Falta de estrutura para atendimento.
2. Falta de padronização de processos	- Notas fiscais recebidas, e - Dentro da rede EBSEH.
3. Desconhecimento dos fornecedores sobre o fluxo interno do HU-UFSC/EBSEH	- Desconhecimento das etapas internas de tramitação; - Desconhecimento dos prazos de pagamento, e - Desconhecimento dos documentos e etapas.
4. Desafios relacionados à legislação tributária	- Complexidade normativa; - Dificuldade na identificação de valores pagos, e - Necessidade de explicações individualizadas.
5. Comunicação reativa e sobrecarga de trabalho	- Volume excessivo de ligações e e-mails e - Retrabalho gerado pelos atendimentos.
6. Consequências para o relacionamento institucional	- Fornecedores cobram pagamentos inaptos; - Condicionamento de entrega ao pagamento de NF anterior, e - Desgaste na relação institucional.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

As fragilidades tecnológicas e estruturais destacadas, como a ausência de ferramentas eficazes de consulta, a instabilidade dos sistemas e a persistência do

arquivo físico, refletem limites já identificados na literatura sobre modernização administrativa no setor público. Matias-Pereira (2014) ressalta que, desde a reforma do Estado de 1995, o fortalecimento de sistemas de informação, como o SIAFI, ampliou significativamente o potencial de difusão e controle da informação governamental, ainda que persistam deficiências em sua apropriação plena pelos órgãos públicos. No contexto hospitalar, tais limitações tornam-se mais sensíveis, pois, como aponta Schiavon (2018), a carência de sistemas adequados e de investimentos em tecnologia da informação resulta em perdas de eficiência não apenas na área de compras, mas em toda a cadeia administrativa, intensificando retrabalhos e sobrecarga operacional.

A ausência de padronização de processos, tanto para fornecedores quanto no âmbito interno da rede EBSEH, emerge como um ponto crítico adicional. A multiplicidade de rotinas, exigências e interpretações normativas gera confusão entre fornecedores e dificulta a previsibilidade dos fluxos administrativos. Esse cenário corrobora os achados de Sturmer, Garcia, Pereira e Peres (2022), segundo os quais procedimentos morosos, normas confusas e falta de padronização comprometem a eficiência da gestão pública e demandam mecanismos robustos de planejamento, controle e coordenação para mitigação de variáveis negativas.

O desconhecimento dos fornecedores sobre o fluxo interno de pagamentos amplia essas fragilidades. A inexistência de materiais orientadores claros e canais institucionais estruturados mantém os fornecedores dependentes de atendimentos individualizados, reproduzindo dúvidas recorrentes e alimentando ciclos de retrabalho. Tal dinâmica evidencia a assimetria informacional descrita por Matias-Pereira (2014), para quem a insuficiência de informações claras e acessíveis no setor público gera insegurança, morosidade e crescente insatisfação dos usuários externos, especialmente em contextos nos quais a qualidade do atendimento passa a ser um fator crítico de legitimidade institucional.

Os desafios relacionados à legislação tributária reforçam essa complexidade. Embora inerentes a um ambiente normativo rigoroso, como assinala Nohara (2024), a ausência de instrumentos explicativos padronizados e de apoio tecnológico transforma exigências legais em fontes recorrentes de tensão e sobrecarga. Ribeiro e Júnior (2022) destacam que, em sistemas públicos de alta complexidade, o uso estratégico das tecnologias de informação e comunicação é fundamental para tornar

os processos mais transparentes, eficientes e compreensíveis para os diversos atores envolvidos.

Essas fragilidades convergem para a constituição de um modelo de comunicação predominantemente reativo, caracterizado por um fluxo contínuo de e-mails, ligações e cobranças relacionadas a questões previsíveis. Tal configuração compromete a produtividade e fragmenta o trabalho, como observado por Sturmer, Garcia, Pereira e Peres (2022), ao deslocar esforços institucionais para a resolução reiterada de demandas que poderiam ser prevenidas por meio de informações sistematizadas e acessíveis.

As consequências dessas falhas manifestam-se diretamente no relacionamento institucional com os fornecedores, materializando-se em cobranças indevidas, percepções de desorganização e, em situações mais críticas, condicionamento da continuidade do fornecimento ao pagamento de NFs anteriores. Ainda que esporádicos, tais eventos afetam a credibilidade institucional, elemento que, conforme Matias-Pereira (2014), é central para a legitimidade das instituições públicas e para a confiança dos agentes externos na atuação do Estado. Nesse sentido, Pereira (2022) alerta que a disponibilização de informações de governança, embora robusta, como no caso da EBSEH, não é suficiente se não for acompanhada de clareza, inteligibilidade e efetiva apropriação pelos usuários externos.

De forma integrada, as categorias analisadas indicam que a ausência de sistemas informacionais estáveis, de processos padronizados e de uma política de comunicação ativa gera um ambiente propício à sobrecarga, à duplicidade de esforços e ao desgaste nas relações institucionais. Como destaca Matias-Pereira (2014), a incorporação de inovações tecnológicas no setor público deve estar orientada à ampliação das capacidades institucionais e à melhoria da prestação dos serviços, respondendo às crescentes exigências de eficiência, transparência e qualidade por parte da sociedade. No contexto do HU-UFSC/EBSEH, tais achados reforçam a necessidade de fortalecer práticas de governança, investir em ferramentas informacionais integradas e promover uma mudança cultural que alinhe tecnologia, processos e comunicação, em consonância com os princípios da administração pública contemporânea e com os desafios da gestão hospitalar de alta complexidade.

4.3 LEVANTAMENTO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO ADOTADAS POR OUTRAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS NO RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES

Inicialmente, realizou-se um levantamento nos *sites* dos HUFs vinculados à Rede EBSEH e disponibilizados no portal institucional da empresa. Embora a rede seja composta por 45 hospitais, apenas 40 possuem páginas ativas no referido portal, distribuídos da seguinte forma: 5 da região Centro-Oeste, 16 da região Nordeste, 5 da região Norte, 9 da região Sudeste e 5 da região Sul (Brasil, [202-?a]). O objetivo dessa etapa foi identificar boas práticas voltadas ao relacionamento com fornecedores, adotadas por instituições similares, que pudessem subsidiar melhorias no HU-UFSC/EBSEH.

A pesquisa, conduzida entre 25 de setembro e 28 de outubro de 2025, foi realizada mediante acesso sistemático aos *sites* disponibilizados. Observou-se um padrão estrutural comum em 27 instituições, organizado nas seções: Governança, Ensino e Pesquisa, Saúde, Comunicação e Acesso à Informação. Nas demais, identificaram-se variações pontuais, como alterações de nomenclatura, acréscimo de novas seções ou ampliação de escopo, a exemplo da substituição de Ensino e Pesquisa por Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação e da inclusão de uma seção específica denominada Hospitais Universitários.

A seção Acesso à Informação constituiu o foco central da análise, com o propósito de identificar conteúdos potencialmente úteis aos fornecedores, que pudessem ser adotados ou adaptados pelo HU-UFSC/EBSEH. Dentro dela, a investigação voltou-se às subseções Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), Perguntas Frequentes e Receitas e Despesas.

No SIC, constatou-se que as informações disponibilizadas se restringem, em geral, à apresentação das formas de atendimento (presencial e eletrônico), bem como aos formulários para pedidos de acesso à informação, reclamações, recursos e solicitações de desclassificação, com variações mínimas entre as instituições.

Na subseção Perguntas Frequentes, também se detectou relativa uniformidade de conteúdo, embora com pequenas diferenças entre as instituições. O Quadro 9 apresenta os temas mais recorrentes:

Quadro 9 – Tópicos em Perguntas Frequentes

Seção	Frequência
Atendimento Assistencial	25
Sobre a EBSEH	25
Concursos, Editais, Resultados e Provas	23
Plano de Cargos e Benefícios	22
Cessão de Servidores	12
Adesão, Contratação e Governança	9
Autonomia Universitária e REHUF	9
Informações sobre Vagas de Concursos	9
Quadro de Pessoal	5
Maternidade	3
Ouvidoria	3

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Já a subseção Receitas e Despesas mostrou-se a mais alinhada ao objeto desta pesquisa, sendo a única a apresentar práticas vinculadas diretamente à execução da despesa pública. Entre as informações disponibilizadas, destacam-se:

- *links*, orientações, passo a passo ou guias de acesso ao Portal da Transparência, permitindo consulta ao orçamento, à execução da despesa e ao detalhamento de documentos relacionados;
- acesso ao Painel de Informações Orçamentárias e Financeiras da Rede EBSEH, em plataforma *Business Intelligence* (BI), com informações detalhadas da execução da despesa;
- planilhas com movimentação orçamentária e financeira, disponibilizadas em apenas cinco instituições.

Em três dos HUFs analisados, entretanto, não se identificou nenhuma dessas práticas. Nos demais, embora houvesse disponibilização de informações, o caminho para acessá-las exigia navegação prolongada por diversas subseções, como Acesso à Informação, Receitas e Despesas, Despesas ou Execução Financeira. Tal estrutura dificulta a localização rápida e intuitiva de conteúdos relevantes, especialmente por usuários externos como fornecedores.

Observou-se, ainda, que nenhum dos *sites* analisados disponibiliza legislação, normativas internas ou demais instrumentos regulatórios relacionados à execução da despesa pública, revelando uma lacuna relevante no que tange à transparência e ao fortalecimento das relações institucionais com fornecedores.

Em se tratando de HU-UFSC/EBSERH, atualmente o *site* institucional disponibiliza as seguintes informações de interesse dos fornecedores:

- planilhas contendo movimentação mensal de receitas por fonte de recursos e despesas por subelemento, sem informação de fornecedor;
- acesso ao Painel de Informações Orçamentárias e Financeiras da Rede EBSERH, em plataforma *BI*, com informações detalhadas da execução da despesa, por origem dos recursos, ação ou natureza, sem a identificação de fornecedor ou dos documentos relacionados, e
- orientações para a consulta no Portal da Transparência com *link* que leva à página principal do portal.

As planilhas com a movimentação mensal podem ser acessadas na seção Acesso à Informação, subseção Receitas e Despesas, e subseção Orçamento e Execução da Despesa Pública (Receitas e Despesas). Já os demais recursos encontram-se em Acesso à Informação, subseção Receitas e Despesas, e subseção Despesas. Contudo, esses conteúdos encontram-se dispostos de forma fragmentada, sem identificação direta de fornecedores ou vinculação a documentos da execução da despesa. Embora tais recursos atendam formalmente às exigências de publicidade, sua disponibilização dispersa e a ausência de vinculação direta reduzem sua utilidade prática para o público externo, dificultando a compreensão e a navegação orientada.

Além desta análise documental realizada nos *sites* dos HUFs da rede EBSERH, as discussões do Grupo Focal forneceram elementos complementares significativos para a busca de boas práticas alinhadas ao contexto pesquisado. Os participantes P6 e P2 destacaram experiências desenvolvidas pela própria UFSC, especialmente no que se refere à integração ao SIAFI *Web* e à automatização de etapas da execução da despesa, como a digitação de empenhos e procedimentos de liquidação no Comprasnet Contratos. Segundo seus relatos, o portal institucional da UFSC aparenta disponibilizar um conjunto amplo de informações, como legislações, orientações e conteúdos de suporte, embora ambos reconheçam não ter explorado integralmente esse material. Ainda assim, a percepção compartilhada é a de que o *site* tende a ser completo e acessível, configurando-se como referência em termos de transparência e atendimento aos usuários, inclusive fornecedores.

A busca pelas práticas mencionadas pelos participantes levou inicialmente à página principal da UFSC, na seção Acesso à Informação, subseção Receitas e

Despesas, na qual se constatou a presença de passo a passo para o acesso direto às receitas, ao orçamento e à execução orçamentária disponível no Portal da Transparência, de maneira semelhante às práticas identificadas na maioria páginas institucionais dos HUFs pesquisados. Entretanto, os *links* indicados não possibilitam filtragem direta por favorecido da despesa ou pelos documentos relacionados, limitando a utilidade prática para fornecedores.

A continuidade da investigação conduziu ao *site* do Departamento de Contabilidade e Finanças (DCF/SEPLAN), unidade responsável pela gestão financeira da UFSC. Nesse portal, foram identificadas inúmeras informações organizadas nas seguintes seções:

- Orientações, contendo as seguintes subseções: Acesso ao SIAFI; Empenho Digital; Pagamento Digital; Remessa financeira internacional; Manual Restos a Pagar Não Processados (RPNP) e Cartão de Pagamento do Governo Federal.
- Informações Úteis, organizada nas subseções: Demonstrações Contábeis; Como Recolher Taxas na UFSC; Taxas na UFSC; Emissão de Nota Fiscal para manutenção ou devolução de mercadorias; Cálculo da Multa do INSS; Comprovante anual de retenção; Valor da Indenização de Diárias aos servidores públicos federais; Devolução de Diárias; Extrato pagamentos GRU Pagamento de diárias a colaborador sem conta bancária.

Dentre estas, somente na subseção “Comprovante anual de retenção” foi identificado um assunto específico aos fornecedores, limitado à informação da necessidade de envio de e-mail ao setor responsável para obtenção de comprovantes de retenção do IRRF, CSLL, Cofins e PIS/Pasep (Brasil, 2025b), prática que já ocorre no SGOF do HU-UFSC/EBSERH.

Nas demais, foi identificado que as informações referem-se a procedimentos internos a serem efetuados pelos próprios servidores da instituição, inclusive nas subseções relacionadas à execução da despesa – Empenho Digital e Pagamento Digital – que se limitam a orientações específicas como, por exemplo, documentos necessários para abertura e encaminhamento de processos, passo a passo para registros nos sistemas internos, além de dúvidas frequentes como mensagens comuns de erros no SARF/MATL (Brasil, 2025c; Brasil, 2025d). Desta forma, tais informações podem ser comparadas aos POPs utilizados pelo HU/UFSC-EBSERH.

Em uma seção denominada *Links* úteis, subseção de Consulta de empenhos, liquidação e pagamentos da UFSC, identificou-se a efetiva disponibilização de um passo a passo e *link* para consulta detalhada por documentos de execução da despesa da UFSC no Portal da Transparência, com possibilidade de filtrar por favorecido, documento, valor ou período, por exemplo. Essa prática destaca-se como efetivamente útil e alinhada às necessidades de fornecedores e, portanto, como referência positiva para o HU-UFSC/EBSERH.

Também foi localizado, por meio de ferramenta de busca, um suposto “Portal de consulta de informações de interesse dos fornecedores da UFSC” dedicado à execução orçamentária, financeira e às obrigações fiscais (Brasil, [202-?c]). Contudo, o *link* encontrava-se indisponível, impossibilitando sua análise.

Ampliando o escopo investigativo, identificou-se ainda uma série de animações produzida pelo Senado, com o objetivo de explicar, em linguagem acessível, o processo orçamentário brasileiro e qual a sua importância (Brasil, 2013). Em um dos seis módulos da série se explica as fases da despesa pública, da aprovação à execução. Embora não configure uma prática institucional específica, constitui material didático relevante para ações de educação fiscal voltadas a fornecedores e demais públicos interessados.

Por fim, o levantamento realizado evidencia que, embora existam iniciativas pontuais de transparência e disponibilização de informações em alguns HUFs e na UFSC, citada como referência pelo Grupo Focal, a maior parte das instituições apresenta limitações significativas na oferta de conteúdos voltados aos fornecedores, especialmente no que diz respeito à execução da despesa pública. Observam-se avanços, como o acesso à plataforma *BI* da Rede EBSERH e modelos de consulta detalhada no Portal da Transparência, mas tais práticas ainda são isoladas e de difícil interpretação. As percepções do Grupo Focal também indicam que há oportunidades para que o HU-UFSC/EBSERH se destaque mediante a adoção de mecanismos mais intuitivos, centralizados e acessíveis. Assim, os achados demonstram a necessidade de consolidação de um ambiente institucional que ofereça informações claras, atualizadas e facilmente navegáveis, fortalecendo a transparência ativa, qualificando o relacionamento com fornecedores e contribuindo para uma execução da despesa pública mais eficiente, segura e alinhada às boas práticas de governança.

4.4 PROPOSIÇÃO DE ESTRATÉGIAS QUE CONTRIBUAM PARA MINIMIZAR OS DESAFIOS IDENTIFICADOS

A proposição de estratégias voltadas à mitigação dos desafios identificados no relacionamento entre o HU-UFSC/EBSERH e seus fornecedores, constitui o produto final da pesquisa realizada. Para isso, foi realizada a triangulação entre as seguintes fontes: a descrição do fluxo do processo de execução da despesa pública baseada nos POPs, o levantamento de boas práticas de gestão adotadas por outras instituições públicas federais no relacionamento com seus fornecedores, e as sugestões de melhoria apresentadas pelos participantes do Grupo Focal.

4.4.1 Sugestões de melhoria do Grupo Focal

A realização do Grupo Focal possibilitou a identificação de sugestões empíricas que demonstram uma percepção madura acerca das fragilidades do modelo vigente. As contribuições dos participantes não apenas reiteram os desafios anteriormente diagnosticados, como também evidenciam pontos críticos, lacunas operacionais, dúvidas recorrentes e impactos sobre o relacionamento institucional com fornecedores.

As propostas sistematizadas no Quadro 10 derivam, portanto, das fragilidades previamente analisadas e expressam um movimento propositivo orientado à melhoria contínua.

Iniciativas como a criação de um portal do fornecedor com consultas de pagamentos, instruções operacionais e legislação aplicável (P2); a elaboração de um guia anexado à Autorização de Fornecimento (AF) ou ao empenho (P2); a implementação de um FAQ específico (P2); a automatização de rotinas de execução da despesa, como emissão de empenhos, liquidação e integração com o SEI (P6); a organização do *síte* institucional por perfis de público (P5); a adoção de ferramentas digitais de interação, como *chatbot* (P2), para atendimento rápido e padronizado, evidenciam preocupação com a eficiência dos processos, com a experiência do fornecedor e com a coerência institucional.

Quadro 10 – Sugestões de melhoria do Grupo Focal

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto	Exemplo de fala
Sugestões de melhoria	Portal do fornecedor	Criação de ambiente único com informações	Comunicação e transparência	“[...] implementar de repente alguma forma de trazer essa informação [ao fornecedor] para dentro do <i>site</i> nosso do HU, acho que seria bem importante.” (P6) “[...] eu acho que um portal do fornecedor, ou um <i>chatbot</i> seria o ideal. Mas hoje o que eu vejo de mais viável seria um portal do fornecedor mesmo. [...] facilitaria demais.” (P2) “Eu acho que no <i>site</i> teria que ter os links para funcionários/colaboradores, pacientes e fornecedores.” (P5)
	Automatização de processos	Robôs para alimentar SEI, gerar comprovantes, carregar dados	Eficiência processual	“Não tem o que uma automatização não resolva.” (P6) “Eles poderiam acessar isso [comprovantes de pagamentos] se tivesse essa forma automatizada.” (P6) “[...] se tu automatiza o processo, tu minimiza muito a possibilidade de erros.” (P6) “[...] a gente conseguiria ganhar muito tempo se a gente tivesse automatização dos processos [...]” (P6)
	Automatização de atendimento	Robôs para responder a fornecedores	Agilidade	“[...] Aí o robzinho ia perguntando...qual o teu CNPJ...” (P3) “Se não modernizar essa questão, vai ter que tá sempre suprimindo mão de obra.” (P3)
	Guia ao fornecedor	Envio automático com AF ou empenho	Padronização	“Junto com a AF [...] ou com o empenho quando fosse encaminhado, fosse encaminhado um guia.” (P2) “Eles mandam a AF por e-mail, poderiam mandar já essa informação abaixo pro fornecedor consultar lá, o pagamento.” (P3) “Ou até na própria AF, na solicitação de empenho...” (P6)
	FAQ específico	Agrupar principais dúvidas	Redução de ligações	“A gente poderia ter um FAQ, aquele com perguntas e respostas.” (P2)
	Sistema único para a rede	Padronizar processos entre os HUs	Governança em rede	“[...] todos seguem a mesma legislação, poderia ser um portal único para todos.” (P2) “Então a sede tinha que investir nisso, num sistema que contemplasse toda a rede[...].” (P6) “Um sistema que possa realmente suprir a necessidade de todo mundo por um bom tempo.” (P3)

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A partir das discussões realizadas, observa-se a necessidade de estratégias que ampliem a transparência, otimizem o fluxo de comunicação e reduzam o retrabalho decorrente das limitações tecnológicas e procedimentais atualmente existentes. A fragmentação das informações, a ausência de orientações consolidadas e a dificuldade de acesso a dados relativos à execução da despesa impõem sobrecarga operacional ao setor responsável pela gestão financeira. Ademais, os participantes destacam que a fragilidade do modelo atual reside, também, na execução manual de rotinas como a emissão de empenhos, conferência documental e registro de informações, o que amplia a probabilidade de falhas e compromete a previsibilidade dos processos (P6). Neste contexto, parcela significativa das dúvidas e demandas dos fornecedores poderia ser mitigada mediante a disponibilização de canais digitais estruturados, orientações padronizadas e mecanismos automatizados de consulta, favorecendo maior autonomia aos usuários externos e reduzindo a demanda interna por esclarecimentos repetitivos.

De forma convergente, o Grupo Focal aponta a criação de um ambiente digital específico para fornecedores, seja por meio de um portal, subseção estruturada ou conjunto integrado de ferramentas, como estratégia mais promissora para enfrentar os desafios identificados. Segundo P6, tal medida repercutiria diretamente na otimização das rotinas internas, com redução significativa do volume de ligações telefônicas e *e-mails*. P2 acrescenta que a disponibilização de informações claras e acessíveis tende a fortalecer a confiança dos fornecedores e qualificar a percepção institucional: “o fornecedor vai ver o hospital com outros olhos”, enquanto P3 enfatiza que a centralização das orientações possibilitaria acompanhar o fornecedor desde sua adesão contratual.

A análise integrada dessas propostas converge para a necessidade de reorganização informacional e tecnológica, com destaque para a criação de um ambiente digital unificado para os fornecedores e para a automatização de rotinas internas, evidenciando que parcela significativa dos desafios identificados decorre da desarticulação entre sistemas, orientações e canais de comunicação. Nesse sentido, estratégias voltadas à consolidação das informações, à simplificação dos fluxos e à ampliação da autonomia dos fornecedores tendem a produzir efeitos positivos tanto na eficiência da execução da despesa quanto na qualidade das interações institucionais.

4.4.2 Síntese dos achados que fundamentam as estratégias propostas

Os desafios que marcam o relacionamento entre o HU-UFSC/EBSERH e seus fornecedores no contexto da execução da despesa pública, sintetizados no Quadro 8, decorrem, sobretudo, de comunicação reativa, falta de padronização de orientações e rotinas e recorrência de dúvidas sobre o fluxo, prazos e retenções tributárias. A fragmentação e a dificuldade de acesso às informações públicas ampliam a assimetria informacional, gerando retrabalho, interrupções e desgaste institucional.

Diante desse contexto, o Quadro 11 apresenta a síntese da proposição de estratégias elaborada a partir da articulação entre os achados da análise documental, o levantamento de boas práticas de gestão adotadas por outras instituições públicas federais e as contribuições do Grupo Focal.

Quadro 11 - Síntese da proposição de estratégias

Diretriz	Estratégia	Descrição sintética	Objetivo	Resultado esperado	Prazo
Estruturação e fortalecimento de ambiente digital integrado	Desenvolvimento de um portal do fornecedor	Ambiente digital unificado para centralizar informações, consultas operacionais e orientações normativas	Centralizar dados e ampliar a autonomia dos fornecedores	Diminuição de demandas reativas e fortalecimento da confiança	Longo
	Reestruturação do conteúdo institucional	<i>Links</i> diretos para consultas por favorecido/documentos	Facilitar consulta aos dados da execução da despesa	Ampliação da transparência e redução de demandas	Curto
	Ampliação de canais digitais de atendimento	Implementar <i>Chatbot</i> , e FAQ específico	Otimizar os fluxos de comunicação e reduzir contatos repetitivos	Melhoria da experiência do fornecedor e maior agilidade	Longo
Padronização e consolidação de orientações aos fornecedores	Padronização institucional	Consolidação de normas e fluxos e a sistematização de guias	Garantir coerência informacional	Redução de dúvidas recorrentes e maior clareza operacional	Médio
	Envio de guias orientativos	Orientações padronizadas anexadas à AF/empenho	Qualificar o fornecedor e prevenir dúvidas	Maior clareza e autonomia do fornecedor	Médio
	Integração sistêmica na rede EBSERH	Adotar sistemas e processos uniformes entre unidades	Fortalecer governança institucional	Eficiência sistêmica, coerência e controle ampliado	Longo
Automatização e integração de processos	Automatização de rotinas	Automatizar etapas da execução da despesa e integrar sistemas	Mitigar erros operacionais e ampliar a eficiência	Maior agilidade, previsibilidade processual, e redução de retrabalho	Longo

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Esse quadro configura o produto final desta pesquisa ao transformar evidências empíricas em diretrizes operacionais organizadas de forma integrada e estratégica. Mais do que consolidar recomendações, a síntese estrutura um conjunto de ações interdependentes voltadas à redução da assimetria informacional, ao aprimoramento dos fluxos comunicacionais e à racionalização dos processos institucionais, e organiza-se em três eixos centrais: estruturação e fortalecimento de um ambiente digital integrado, padronização e consolidação de orientações aos fornecedores e automatização e integração de processos. Tais eixos convergem para o aprimoramento da governança, da eficiência operacional e da transparência institucional, elementos indispensáveis à gestão pública contemporânea.

As estratégias propostas alinham-se às diretrizes contemporâneas de governo digital, que ressaltam a importância da multicanalidade de atendimento, de sistemas abertos e colaborativos e do uso de ferramentas inteligentes, como assistentes virtuais, para qualificar a experiência do usuário e aprimorar o desempenho institucional (Nohara, 2024). Nesse sentido, o fortalecimento da comunicação institucional configura-se não apenas como uma necessidade operacional, mas como um requisito de governança. A disponibilização de ferramentas digitais de consulta, materiais orientativos consolidados e canais multimeios tendem a ampliar a autonomia dos fornecedores, reduzir demandas recorrentes e aliviar a sobrecarga dos setores técnicos, contribuindo para a credibilidade institucional, elemento fundamental para a legitimidade das organizações públicas (Matias-Pereira, 2014).

Importa destacar, contudo, que a mera disponibilização de informações não garante sua efetiva apropriação. A análise de Pereira (2022) acerca da governança da EBSEH demonstra que, embora haja robustez e organização das informações, a compreensão pelo cidadão comum ainda se mostra limitada. Tal constatação reforça a pertinência da reestruturação do conteúdo institucional e da padronização das orientações aos fornecedores, de forma a converter transparência formal em transparência substantiva, com efetiva apropriação pelos usuários externos.

No mesmo sentido, Sturmer, Garcia, Pereira e Peres (2022) alertam que normas confusas, ausência de padronização e procedimentos morosos comprometem a efetividade da gestão, defendendo mecanismos fortes de planejamento, controle e uso de sistemas modernos de informação. Esse contexto intensifica a assimetria

informacional entre a instituição e seus fornecedores, fenômeno que, segundo Matias-Pereira (2014), tende a gerar insatisfação, insegurança e desconfiança por parte dos usuários dos serviços públicos, além de comprometer a eficiência administrativa. Tal constatação dialoga com as diretrizes institucionais da EBSEH (2022a), que reconhecem a transparência, a previsibilidade das informações e a clareza na comunicação como pilares para o fortalecimento do relacionamento com fornecedores e para a mitigação de conflitos operacionais.

Além disso, ao integrar tecnologia, padronização e controle, a proposta fortalece a credibilidade institucional, elemento fundamental para a legitimidade do sistema político (Matias-Pereira, 2014), e direciona para uma trajetória consistente de modernização, sustentabilidade e maturidade organizacional.

As especificidades do ambiente hospitalar público também contribuem para a complexidade do cenário analisado. Conforme Schiavon (2018), limitações orçamentárias, carência de sistemas de informação adequados e entraves regulatórios afetam diretamente a eficiência dessas organizações. Nessa perspectiva, a automatização dessas atividades é percebida como estratégia central para ganhos de tempo, padronização e confiabilidade, em consonância com estudos que apontam a informatização e o uso intensivo de tecnologias de informação como vetores de melhoria da eficiência, da transparência e prestação de contas (Ribeiro; Júnior, 2022).

Ademais, a agenda de governo eletrônico, associada à melhoria da governança, eficiência e prestação de contas (Ribeiro; Júnior, 2022), pressupõe que informações confiáveis e sistematicamente coletadas são essenciais para fornecedores, gestores e cidadãos. Nesse contexto, as diretrizes propostas nesta pesquisa visam reduzir assimetrias informacionais e qualificar o relacionamento institucional, configurando-se como resposta estruturada aos problemas identificados na análise empírica.

Cumpramos reconhecer, que parte das iniciativas demanda planejamento de médio e longo prazo, uma vez que a adoção de soluções tecnológicas pressupõe o diagnóstico prévio das necessidades institucionais bem como a definição de como essas ferramentas poderão resolvê-las, processo que, inevitavelmente, exige tempo e consome recursos institucionais (Gordilho, 2018). No entanto, medidas de curto prazo, como ajustes pontuais nos *links* disponibilizados, para o direcionamento ao Portal da Transparência para consultas específicas por favorecido ou por documentos vinculados à execução da despesa do HU-UFSC/EBSEH, mostram-se viáveis e

potencialmente eficazes para facilitar significativamente o acesso às informações, reduzir atendimentos reativos e qualificar o relacionamento com fornecedores.

Desta forma, as estratégias delineadas não representam intervenções isoladas, mas um arranjo sistêmico alinhado às exigências da governança pública contemporânea. Essas medidas, organizadas em três eixos principais, devem ser compreendidas como componentes interdependentes, que operam de forma semelhante a engrenagens de um mesmo sistema (Figura 7). Assim como em um mecanismo articulado, o desempenho eficaz de cada uma dessas frentes depende do funcionamento harmonioso das demais, convergindo para um objetivo comum: reduzir a sobrecarga operacional, ampliar a transparência, aumentar a previsibilidade dos fluxos e fortalecer a eficiência institucional. Essa perspectiva reforça que os avanços esperados não resultam de ações isoladas, mas de uma estratégia integrada e coordenada, que aproximam o HU-UFSC/EBSERH de boas práticas já observadas em outras instituições públicas federais e respondem tanto às evidências da análise documental quanto às percepções do Grupo Focal.

Figura 7 – Estratégias propostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Trata-se, portanto, de um conjunto de iniciativas que transcende a mera disponibilização de informações, configurando-se como um investimento estratégico na modernização da gestão pública hospitalar e no fortalecimento do relacionamento

institucional com seus fornecedores, conforme as diretrizes da Política de Relacionamento com Fornecedores da EBSEH, que preconiza relações pautadas pela integridade, transparência, comunicação formal por canais estruturados e critérios equitativos na seleção e gestão contratual (EBSEH, 2022a).

Desse modo, o produto proposto ultrapassa o caráter descritivo e assume natureza aplicada e contributiva, oferecendo subsídios concretos para o aperfeiçoamento da gestão e o fortalecimento da governança institucional.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo geral investigar estratégias que possam ser adotadas pelo HU-UFSC/EBSERH para minimizar os desafios existentes no relacionamento com seus fornecedores no processo da execução da despesa pública. Para alcançar esse propósito, procedeu-se à descrição do fluxo institucional da execução da despesa, à identificação dos principais desafios percebidos pelos servidores diretamente envolvidos nesse processo, ao levantamento de boas práticas adotadas por outras instituições públicas federais e, por fim, à proposição de estratégias orientadas à mitigação dos desafios identificados.

Os resultados evidenciam que, embora o processo de execução da despesa pública no HU-UFSC/EBSERH esteja formalmente estruturado e amparado por Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), tais instrumentos carecem de atualização contínua e mecanismos sistemáticos de revisão, condição essencial à eficiência, segurança e sustentabilidade dos processos de gestão pública.

Ademais, persistem fragilidades significativas que impactam negativamente o relacionamento com fornecedores. A análise do Grupo Focal revelou desafios de natureza tecnológica, procedimental, informacional e comunicacional, decorrentes, entre outros aspectos, da fragilidade dos sistemas utilizados, da ausência de padronização de processos, do desconhecimento, por parte dos fornecedores, acerca do fluxo interno da instituição, da complexidade da legislação tributária e da predominância de uma comunicação reativa, que intensifica a sobrecarga de trabalho dos servidores do SGOF.

Os achados permitem afirmar que os entraves identificados não decorrem exclusivamente da rigidez normativa inerente à administração pública, mas, sobretudo, da desarticulação entre sistemas, da fragmentação das informações e da inexistência de canais institucionais estruturados e orientados ao público externo. Esse cenário compromete a previsibilidade dos processos, amplia o retrabalho administrativo, gera desgaste institucional e pode repercutir, ainda que indiretamente, na eficiência da execução da despesa e na continuidade dos serviços assistenciais prestados pelo hospital.

Nesse contexto, o principal resultado desta investigação materializa-se na proposição de estratégias que contribuam para minimizar os desafios identificados, apresentada como produto aplicado da pesquisa. Diferentemente de recomendações

genéricas, as estratégias foram construídas a partir da convergência entre evidências empíricas, referencial teórico e boas práticas identificadas, constituindo instrumento estruturado de intervenção gerencial. O conjunto proposto articula ações de curto, médio e longo prazo, integradas entre si, com foco na estruturação e fortalecimento de um ambiente digital integrado, na padronização e consolidação de orientações aos fornecedores e na automatização e integração de processos institucionais.

Ao assumir caráter pragmático, incremental e sistêmico, o produto da pesquisa ultrapassa a dimensão diagnóstica e posiciona-se como contribuição concreta à gestão pública hospitalar. Ademais, alinha-se aos propósitos do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU), ao produzir conhecimento aplicado e propor práticas inovadoras voltadas ao aprimoramento da gestão em instituição vinculada ao ambiente universitário, contribuindo para o desenvolvimento institucional e para a qualificação da administração no âmbito da educação superior. Sua implementação apresenta potencial para reduzir assimetrias informacionais, diminuir dúvidas recorrentes, mitigar conflitos, racionalizar rotinas administrativas e ampliar a transparência e a previsibilidade dos procedimentos. Assim, a proposição delineada constitui não apenas um conjunto de melhorias operacionais, mas um vetor de modernização institucional, alinhado às diretrizes contemporâneas de governança pública, transparência e governo digital.

Conclui-se, portanto, que a implementação de um ambiente institucional mais integrado, transparente e orientado ao usuário externo tem potencial para reduzir significativamente os conflitos, as dúvidas recorrentes e a sobrecarga operacional atualmente observados, ao mesmo tempo em que fortalece a governança, a credibilidade institucional e a qualidade do relacionamento entre o HU-UFSC/EBSERH e seus fornecedores.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se a incorporação da percepção dos fornecedores, possibilitando uma análise mais abrangente e relacional do processo de execução da despesa pública. Sugere-se, ainda, a realização de estudos comparativos entre HUFs da rede EBSERH, bem como pesquisas avaliativas posteriores à implementação das estratégias propostas, com vistas à mensuração de seus efeitos sobre indicadores de eficiência administrativa, redução do retrabalho e qualidade do relacionamento institucional. Tais aprofundamentos poderão contribuir para o aprimoramento contínuo das práticas de governança e gestão pública no âmbito dos HUFs.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016. Disponível em:

<<https://madmunifacs.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Portal da Transparência. **Execução da despesa pública**. [S.l.]: Controladoria-Geral da União, 2024a. Disponível em:

<<https://portaldatransparencia.gov.br/entenda-a-gestao-publica/execucao-despesa-publica#:~:text=Significa%20realizar%20as%20despesas%20previstas,%3A%20empenho%2C%20liquida%C3%A7%C3%A3o%20e%20pagamento>>. Acesso em: 21 de ago. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Portal da Transparência. **O que é e como funciona**. [S.l.]: Controladoria-Geral da União, [2025?]. Disponível em:

<<https://portaldatransparencia.gov.br/sobre/o-que-e-e-como-funciona>>. Acesso em: 06 de ago. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 7.082, de 27 de janeiro de 2010**. Institui o Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais-REHUF, dispõe sobre o financiamento compartilhado dos hospitais universitários federais entre as áreas da educação e da saúde e disciplina o regime da pactuação global com esses hospitais. Brasília, Presidência da República, 27 jan. 2010. Disponível em:

<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7082.htm>. Acesso em: 12 de ago. 2025.

BRASIL. Instrução Normativa RFB 1234, de 11 de janeiro de 2012. Dispõe sobre a retenção de tributos incidentes sobre pagamentos efetuados a pessoas jurídicas pelo fornecimento de bens ou prestação de serviços pelos órgãos da administração pública federal direta, autarquias, fundações, empresas públicas federais, sociedades de economia mista e demais entidades que menciona, e pelos órgãos da administração pública direta dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, inclusive suas autarquias e fundações. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, p. 22, 12 jan. 2012. Disponível em:

<<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=37200>>. Acesso em: 06 de ago. 2025.

BRASIL. Instrução Normativa RFB 2110, de 17 de outubro de 2022. Dispõe sobre normas gerais de tributação previdenciária e de arrecadação das contribuições sociais destinadas à Previdência Social e das contribuições devidas a terceiros, administradas pela Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB). **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, p. 46, 19 out. 2022a. Disponível em:

<<https://normasinternet2.receita.fazenda.gov.br/#/consulta/externa/126687#2379545>>. Acesso em: 19 de nov. 2025.

BRASIL. **Lei no 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília, Presidência da República, 17 mar. 1964. Disponível em:

<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320compilado.htm>. Acesso em: 13 de ago. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011**. Autoriza o Poder Executivo a criar a empresa pública denominada Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - EBSEH; acrescenta dispositivos ao Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal; e dá outras providências. Brasília, Presidência da República, 15 dez. 2011. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12550.htm>. Acesso em: 12 de ago. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. **Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa**. [S.l.]: Ministério da Educação, 23 dez. 2022b. Atualizado em 29 maio 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/transparencia/copy_of_carta-anual-de-politicas-publicas-e-governanca-corporativa>. Acesso em: 26 ago. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. **Histórico**. [S.l.]: Ministério da Educação, 13 maio 2021a. Atualizado em 15 abr. 2025. Disponível em: <<https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-sul/hu-ufsc/governanca/nossa-historia/historico>>. Acesso em: 06 ago. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. **Hospitais Universitários**. [S.l.]: Ministério da Educação, [202-?a]. Disponível em: <<https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios>>. Acesso em: 04 de dez. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. **Organograma**. [S.l.]: Ministério da Educação, 09 jul. 2021b. Atualizado em 26 set. 2024. Disponível em: <<https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-sul/hu-ufsc/governanca/estrutura-administrativa/organograma-hu-ufsc-ebserh>>. Acesso em: 14 nov. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. **Relatório de Gestão HU-UFSC 2024**. Florianópolis: Ministério da Educação, 06 mar. 2025a. Disponível em: <<https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-sul/hu-ufsc/aceso-a-informacao/relatorios-de-gestao/relatorio-hu-ufsc-2024-site.pdf/view>>. Acesso em: 19 ago. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. **Setor de Gestão Orçamentária e Financeira**. [S.l.]: Ministério da Educação, 18 abr. 2022c. Atualizado em 10 mar. 2025. Disponível em: <<https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-sul/husm-ufsm/governanca/gerencia-administrativa/divisao-de-administracao-e-financas/setor-de-gestao-orcamentaria-e-financeira/setor-de-gestao-orcamentaria-e-financeira>>. Acesso em: 27 de ago. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. **Sobre**. [S.l.]: Ministério da Educação, 13 mar. 2020a. Atualizado em 18 jun. 2024. Disponível em: <<https://www.gov.br/ebserh/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/sobre>>. Acesso em: 21 de ago. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. **Sobre os Hospitais Universitários Federais**. [S./]: Ministério da Educação, [202-?b]. Disponível em: <<https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/sobre-os-hospitais-universitarios-federais>>. Acesso em: 23 de ago. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação, Ministério da Saúde. Portaria Interministerial nº 1.006, de 27 de maio de 2004. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, n. 103, p. 55, 31 maio 2004. Disponível em: <<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=31/05/2004&jornal=1&pagina=55&totalArquivos=96>>. Acesso em: 05 ago. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Apresentação – EBSEH**. [S./]: Ministério da Educação, c2018. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/ebserh--empresa-brasileira-de-servicos-hospitalares>>. Acesso em: 03 de set. 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. Política Nacional de Educação Permanente em Saúde: o que se tem produzido para o seu fortalecimento? **Biblioteca Virtual em Saúde**, Brasília, 2018. Disponível em: <https://bvsmis.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica_nacional_educacao_permanente_saude_fortalecimento.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2025.

BRASIL. Secretaria do Tesouro Nacional. **Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público**. [S./]: Secretaria do Tesouro Nacional, 2024b. Disponível em: <https://sisweb.tesouro.gov.br/apex/f?p=2501:9:::9:P9_ID_PUBLICACAO:51045>. Acesso em: 06 de ago. 2025.

BRASIL. Secretaria do Tesouro Nacional. **Objetivos**. [S./]: Secretaria do Tesouro Nacional, 10 de fev. 2020b. Atualizado em 19 de jun. de 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/tesouronacional/pt-br/siafi/historia-e-estrutura/objetivos>>. Acesso em: 06 de ago. 2025.

BRASIL. Secretaria do Tesouro Nacional. **O que é o SIAFI?** [S./]: Secretaria do Tesouro Nacional, 10 de fev. 2020c. Atualizado em 19 de jun. de 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/tesouronacional/pt-br/siafi/historia-e-estrutura/o-que-e-o-siafi>>. Acesso em: 06 de ago. 2025.

BRASIL. Senado Federal. **Orçamento fácil**. Brasília: Senado Federal, 2013. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/orcamentofacil>>. Acesso em: 04 de dez. 2025.

BRASIL. Universidade Federal de Santa Catarina. **Catálogo de Serviços**. [S./]: Universidade Federal de Santa Catarina, [202-?c]. Disponível em: <<https://servicosti.sistemas.ufsc.br/publico/detalhes.xhtml?servico=229>>. Acesso em: 04 de dez. 2025.

BRASIL. Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Contabilidade e Finanças (DCF/SEPLAN). **Comprovante anual de retenção**. [S./]: Universidade Federal de Santa Catarina, 02 de dez. 2025b. Disponível em:

<<http://dcf.proplan.ufsc.br/comprovante-anual-de-retencao/>>. Acesso em: 04 de dez. 2025.

BRASIL. Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Contabilidade e Finanças (DCF/SEPLAN). **Empenho Digital**. [S.l.]: Universidade Federal de Santa Catarina, 02 de dez. 2025c. Disponível em: < <http://dcf.proplan.ufsc.br/empenho-digital/>>. Acesso em: 04 de dez. 2025.

BRASIL. Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Contabilidade e Finanças (DCF/SEPLAN). **Pagamento Digital**. [S.l.]: Universidade Federal de Santa Catarina, 02 de dez. 2025d. Disponível em: < <http://dcf.proplan.ufsc.br/pagamento-digital/>>. Acesso em: 04 de dez. 2025.

BRASIL. Universidade Federal de Santa Catarina. **Hospital Universitário comemora 45 anos de assistência e formação de profissionais da Saúde**. [S.l.]: Universidade Federal de Santa Catarina, 30 abr. 2025e. Disponível em: <<https://noticias.ufsc.br/2025/04/hospital-universitario-comemora-45-anos-de-assistencia-e-formacao-de-profissionais-da-saude/>>. Acesso em: 18 ago. 2025.

CORRÊA, Avani Maria de Campos; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; OLIVEIRA, Anny Carolina de. O grupo focal na pesquisa qualitativa: princípios e fundamentos. **Revista Prisma**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 34-47, 2021. Disponível em: <<https://revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/view/41/32>>. Acesso em: 15 ago. 2025.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 33 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020. Disponível em: <https://www.academia.edu/45013125/Direito_Administrativo_Maria_Sylvia_Zanella_Di_Pietro_33a_edic_a_o?nav_from=08a425d1-233f-40d4-ac20-8ea21bb3ae65>. Acesso em: 22 ago. 2025.

EBSERH. **Carta anual de políticas públicas e governança corporativa**. EBSERH, [S.l.], 2025. Disponível em: <<https://www.gov.br/ebserh/pt-br/transparencia/CartaAnualEbserh20252.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2025.

EBSERH. **Política de relacionamento com fornecedores da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSERH**. EBSERH, [S.l.], 2022a. Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/canais_atendimento/canal-do-fornecedor/politica_de_relacionamento_com_fornecedores___final.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2025.

EBSERH. **Programa de integridade da EBSERH**. EBSERH, Brasília, 2022b. Disponível em: <<https://www.gov.br/ebserh/pt-br/governanca/etica-e-integridade/programa-de-integridade/ProgramadeIntegridade2022.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2025.

FIGUEREDO, Alessandra Regina Fabris de Araújo. **Estratégias em organizações complexas**: Um estudo no Hospital Universitário Polydoro Ernani de São Thiago. Orientador: Bernardo Meyer. 2022. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis,

2022. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/234661>>. Acesso em: 18 ago. 2025.

FLORIANÓPOLIS. **Decreto nº 2154, de 23 de dezembro de 2003**. Aprova o regulamento do Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza - RISQN, e dá outras providências. Florianópolis: Leis Municipais, 23 dez. 2003. Disponível em: <<http://leismunicipa.is/qbgcd>>. Acesso em: 06 ago. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GORDILHO, Roberto. **Maturidade de gestão hospitalar e transformação digital: os caminhos para o futuro da saúde**. São Paulo: LEDRIPRINT EDITORA, 2018. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/556310145/Maturidade-de-Gestao-Hospitalar-Roberto-Gordilho>>. Acesso em: 26 ago. 2025.

KOVALESKI, Douglas Francisco. **A relevância como critério de avaliação da qualidade da gestão em saúde pública**. Orientador Sérgio Fernando Torres de Freitas. 2012. Tese (Programa de Pós-Graduação em Saúde Pública) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/99329>>. Acesso em: 26 ago. 2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<https://dokumen.pub/curso-de-administraao-publica-foco-nas-instituioes-e-aoes-governamentais-em-portuguese-do-brasil-4nbsped-8522483264-9788522483266.html>>. Acesso em: 25 ago. 2025.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42 ed. São Paulo: Malheiros, 2016. Disponível em: <https://www.academia.edu/36337478/_Direito_Administrativo_Brasileiro_2016_Hely_Lopes_Meirelles>. Acesso em: 22 ago. 2025.

NOHARA, Irene Patrícia Diom. **Direito Administrativo**. 13 ed. [S.l.]: Atlas/GEN, 2024. Disponível em: <https://www.academia.edu/115237120/Livro_Direito_Administrativo_13a_ed_2024_Irene_Nohara>. Acesso em: 22 ago. 2025.

PAULA, Renata Bocker de. **Desafios da gestão do HU-UFSC/EBSERH, após a criação da EBSEH pelo governo federal**. Orientador: Irineu Manoel de Souza. 2016. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/175078>>. Acesso em: 14 ago. 2025.

PEREIRA, Christine Duarte Do Valle. **Práticas de governança em uma empresa pública de saúde**. Orientador: Irineu Manoel de Souza. 2022. Trabalho de conclusão de curso (Curso de Graduação em Administração Pública) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/231300>>. Acesso em: 26 ago. 2025.

PRIMO, Geraldo Majela Garcia; BORGES, Livia de Oliveira. Trajetória de um hospital universitário: das clínicas associadas à empresa pública. **R. Laborativa**, Assis, v. 7, n. 2, p. 90-111, out./2018. Disponível em: <<https://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa/article/view/2517>>. Acesso em: 05 ago. 2025.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 06 set. 2023.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. *In*: BEUREN, Ilse Maria (Org.); COLAUTO, Romualdo Douglas; LONGARAY, André Andrade; PORTON, Rosimere Alves de Bona; RAUPP, Fabiano Maury; SOUSA, Marco Aurélio Batista de. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008, p. 76-97.

RIBEIRO, Cássio Garcia; JÚNIOR, Edmundo Inácio. Caracterização dos contratos de compras públicas existentes no Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais. *In*: RAUEN, André Tortato (Org). **Compras públicas para inovação no Brasil: novas possibilidades legais**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2022, cap. 2, p. 39-76. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.38116/978-65-5635-046-2/capitulo2>>. Acesso em: 20 ago. 2025.

RIGUETE, Vanessa Canil da Gama; ALVES, Michelle Costa; BONAVOLUNTÁ, Marconi Ricardo Alves; BARJA, Paulo Roxo; VIRIATO, Ailton. Levantamento e análise de ferramentas de gestão de boas práticas de governança corporativa no processo de faturamento hospitalar. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 3, p. 26985–27001, 2021. Disponível em: <<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/26484/20994>>. Acesso em: 26 ago. 2025.

SCHIAVON, Luís Carlos de Marino. **Gestão de relacionamento com fornecedores**: estudo de múltiplos casos em hospitais universitários. Orientador: Marcel Andreotti Musetti. 2018. Tese (Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2018. Documento eletrônico. Disponível em <<https://doi.org/10.11606/T.18.2019.tde-02012019-144450>>. Acesso em: 06 ago. 2025.

STURMER, Robinson Alexander; GARCIA, Elias; PEREIRA, Eliane Nascimento; PERES, Fabiana Frata Furlan. Compras públicas: uma revisão sistemática dos riscos e desafios. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**. Curitiba,

v. 11, p. 1-11, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.5380/atoz.v11i0.79840>>. Acesso em: 13 ago. 2025.

TORO, Ivan Felizardo Contrera. O papel dos hospitais universitários no SUS: avanços e retrocessos. **Portal de Periódicos Eletrônicos Científicos**, v. 4, n. 4, p. 1-156, maio/2005. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/sss/article/view/8634978/2861>>. Acesso em: 05 ago. 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: Planejamento e Métodos. Tradução: Daniel Grasse. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA O GRUPO FOCAL

1. Abertura

- Apresentação da moderadora.
- Explicação sobre o objetivo do encontro, o motivo da escolha dos integrantes do Grupo Focal e sua duração aproximada.
- Reforço do princípio da confidencialidade: todas as falas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos.
- Solicitar autorização para gravação da conversa.
- Breve apresentação dos participantes (nome, função e tempo de serviço).

2. Questões norteadoras (40–50 min)

a) Percepção sobre o processo

1. Como vocês avaliam o processo atual de execução da despesa no HU-UFSC/EBSERH, considerando as etapas de empenho, liquidação e pagamento (pontos que funcionam bem e fragilidades do processo)?

b) Complexidade normativa

2. De que forma a dispersão das normas legais, muitas vezes desconhecidas, não aplicadas ou não compreendidas pelos fornecedores, impacta o trabalho do SGOF?
3. Na prática, quais são as maiores dificuldades dos fornecedores em compreender e cumprir essas exigências (ex.: emissão de documentos, retenções fiscais, consulta a comprovantes de pagamento)?

c) Relacionamento com fornecedores

4. Quais são os problemas mais recorrentes observados na relação com os fornecedores?
5. Quais situações já geraram retrabalho morosidade ou desgastes no relacionamento com os fornecedores?
6. Quais problemas ou desafios costumam ocorrer nesse relacionamento?

d) Impactos internos e externos

7. Como os frequentes contatos de fornecedores afetam a rotina e a carga de trabalho dos servidores do setor?

8. Em que medida os erros e inconsistências comprometem a eficiência do hospital e, indiretamente, o atendimento à sociedade (ex.: cumprimento de prazos e qualidade do serviço prestado)?
9. Quais os benefícios que o SGOF pode obter se os principais dispositivos legais e outras informações que geram dúvidas forem reunidos e disponibilizados de forma clara e acessível aos fornecedores?

e) Boas práticas e sugestões

10. Que estratégias ou soluções poderiam ser implementadas para otimizar o processo, melhorar a comunicação e fortalecer o relacionamento com os fornecedores?
11. Vocês conhecem experiências de outros órgãos públicos que poderiam inspirar melhorias no HU-UFSC/EBSERH?

3. Encerramento (5 min)

- Resumo das principais percepções levantadas.
- Reforço da importância dos relatos para o alcance dos objetivos da pesquisa.
- Espaço para considerações finais dos participantes.
- Agradecimento pela participação e contribuição.

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

1/2

Título da Pesquisa: **Execução da despesa pública no HU-UFSC/EBSERH: desafios e estratégias na gestão do relacionamento com fornecedores**

Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária – PPGAU/UFSC

Pesquisadora responsável: Heloise Klein

E-mail: heloklein@yahoo.com.br

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa, que tem como objetivo **investigar estratégias que possam ser adotadas pelo HU-UFSC/EBSERH para minimizar os desafios existentes no relacionamento com seus fornecedores no processo da execução da despesa pública.**

Atividades previstas

A sua participação consistirá em integrar um grupo focal, com duração aproximada de 50 a 60 minutos, no qual serão discutidas percepções e experiências relacionadas à gestão do relacionamento com fornecedores. O encontro será conduzido pela pesquisadora responsável, em data e local previamente agendados, seguindo um roteiro elaborado conforme os objetivos da pesquisa. A sessão será gravada em áudio, por meio de um smartphone, exclusivamente para fins de registro e posterior transcrição. Os(as) participantes poderão, a qualquer momento, solicitar esclarecimentos, pausas ou a retirada de suas falas do registro, caso assim desejem.

Riscos

Os riscos decorrentes da sua participação na pesquisa são mínimos, limitando-se a eventual desconforto ao expor opiniões durante a discussão, inexistindo riscos físicos. Para reduzir tais riscos, assegura-se que todas as informações serão tratadas de forma confidencial, e que a identidade dos(as) participantes não será revelada em nenhuma etapa da pesquisa.

Benefícios

Embora não haja benefícios diretos aos(as) participantes, espera-se que esta pesquisa contribua para reflexões e melhorias nos processos de gestão e transparência dos hospitais universitários federais, além de gerar conhecimento científico e socialmente relevantes.

Acompanhamento e assistência aos participantes

Durante toda a realização da pesquisa, os(as) participantes terão direito a acompanhamento e assistência integral, sempre que necessário, pela equipe responsável pela pesquisa. Em caso de dúvidas, desconfortos ou qualquer intercorrência relacionada à pesquisa, os(as) participantes poderão entrar em contato com a pesquisadora responsável pelo e-mail informado acima para obter esclarecimentos e apoio imediato.

Será igualmente assegurado o acompanhamento após o encerramento ou eventual interrupção da pesquisa, caso se identifique a necessidade de continuidade do cuidado ou monitoramento decorrente da participação, conforme estabelece o item IV.3 (c) da Resolução CNS nº 466/2012.

Previsão de ressarcimento

A participação nesta pesquisa não implica em quaisquer custos financeiros. Eventuais despesas decorrentes da participação, como transporte, alimentação ou outros custos diretamente relacionados às atividades da pesquisa, serão ressarcidas, conforme previsto no item IV.3 (d) da Resolução CNS nº 466/2012. Esse ressarcimento não constitui remuneração, mas compensação de despesas para garantir que a participação seja voluntária e sem prejuízo financeiro.

Garantia de indenização

Será assegurado ao(a) participante o direito à indenização em caso de eventuais danos comprovadamente decorrentes de sua participação na pesquisa, sejam eles de natureza física, psicológica, moral, intelectual, social ou cultural, conforme previsto no item IV.3 (h) da Resolução CNS nº 466/2012. Essa garantia visa proteger integralmente a integridade e os direitos do(a) participante, em consonância com os princípios éticos de beneficência e não maleficência.

Sigilo e voluntariedade

Todas as informações serão tratadas de forma estritamente confidencial, e a identidade dos participantes não será divulgada em nenhuma fase da pesquisa. As gravações em áudio serão armazenadas em local seguro, de acesso exclusivo à pesquisadora, e serão excluídas após a conclusão da pesquisa. As transcrições não conterão nomes ou dados que permitam a identificação dos(as) participantes.

A participação é totalmente voluntária, podendo ser interrompida a qualquer momento, sem qualquer tipo de prejuízo. Não haverá pagamento pela participação.

Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH/UFSC)

Esta pesquisa foi submetida à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), que tem a função de avaliar e acompanhar os aspectos éticos das pesquisas que envolvem seres humanos, garantindo que os direitos, a segurança e o bem-estar dos participantes sejam respeitados.

Caso o(a) participante deseje obter informações adicionais sobre seus direitos ou apresentar dúvidas ou denúncias relacionadas à pesquisa, poderá entrar em contato com o CEPSH/UFSC pelo e-mail cep.propesq@contato.ufsc.br, telefone (48) 3721-6094, localizado no Prédio Reitoria II, 7º andar, sala 701, bairro Trindade, CEP: 88040-400 – Florianópolis/SC.

Publicação e divulgação dos resultados

Esta autorização inclui a apresentação dos resultados desta pesquisa em eventos acadêmicos e a publicação em periódicos científicos nacionais e/ou internacionais, sempre com a garantia de sigilo absoluto da identidade dos(as) participantes.

Declaração de consentimento

Declaro que fui devidamente informado(a) sobre os objetivos, procedimentos, riscos e benefícios da pesquisa, e que aceito participar de forma livre e esclarecida da pesquisa intitulada: **"Execução da despesa pública no HU-UFSC/EBSERH: desafios e estratégias na gestão do relacionamento com fornecedores."**

_____ Nome do participante _____ Assinatura do participante	Data: ____/____/____
---	-----------------------------

Pesquisadora responsável:



Documento assinado digitalmente

HELOISE KLEIN

Data: 11/11/2025 15:22:51-0300

CPF: ***.357.469-**

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

ANEXO A – POP DE EMISSÃO DE EMPENHO

	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA HOSPITAL UNIVERSITÁRIO PROFESSOR POLYDORO ERNANI DE SÃO THIAGO	
---	---	---

Tipo do Documento	PROCEDIMENTO / ROTINA	PE.POP.DAF.0005/21 - Página 1 de 4	
Título do Documento	EMISSÃO DE EMPENHO, REFORÇO E ANULAÇÃO DE MATERIAIS DE CONSUMO, BENS DE CAPITAL E SERVIÇOS	Emissão: 17/08/2021 Versão: 2	Próxima revisão: 17/08/2023

1. OBJETIVO(S)

Padronizar os procedimentos para a emissão de empenhos, reforços e anulações de materiais de consumo, bens de capital e serviços no âmbito do Hospital Universitário Professor Polydoro Ernani de São Thiago.

2. MATERIAL

- Solicitação de Nota de Empenho;
- Comprasnet Contratos;
- SARF/MATL (sistema interno);
- SIAFI (Sistema Integrado de Administração Financeira);
- SIASG (Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais);
- SEI (Sistema Eletrônico de Informações) e
- Declaração de Situação do fornecedor no SICAF (Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores) ou Certidões Negativas individuais do FGTS (Certificado de Regularidade do FGTS), da Receita Federal (Certidão de Débitos Relativos a Créditos Tributários Federais e à Dívida Ativa da União) e CNDT (Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas).

3. DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS

O fluxo para a emissão de empenhos, reforços e anulações inicia-se a partir do recebimento da Solicitação de Nota de Empenho, encaminhada pela Unidade de Compras, devidamente autorizada pelo Colegiado Executivo do Hospital Universitário Professor Polydoro Ernani de São Thiago. Juntamente com as Certidões Negativas correspondentes, a Solicitação de Nota de Empenho deve ser analisada antes de se proceder o lançamento do empenho, reforço ou anulação. Por fim, os lançamentos gerados devem ser conferidos e seus números atribuídos em sistema interno.

3.1 Análise da Solicitação de Nota de Empenho

A Solicitação de Nota de Empenho contempla as seguintes informações: Data da Emissão; Número do Empenho; Dados da Dotação Orçamentária; Especificação do Item; Unidade;



Tipo do Documento	PROCEDIMENTO / ROTINA	PE.POP.DAF.0005/21 - Página 2 de 4	
Título do Documento	EMIÇÃO DE EMPENHO, REFORÇO E ANULAÇÃO DE MATERIAIS DE CONSUMO, BENS DE CAPITAL E SERVIÇOS	Emissão: 17/08/2021 Versão: 2	Próxima revisão: 17/08/2023

Quantidade; Nº do Contrato (quando aplicável); Valor Unitário; Valor Total; Local de Entrega; Observação; Dados do Fornecedor: Denominação; CNPJ; Contato; Telefone; Fax; Endereço; Cidade; UF; CEP; E-mail e Dados Bancários.

O referido documento faz parte do processo licitatório e possui informações que auxiliam, de forma sistematizada, os servidores e/ou empregados públicos nas compras/aquisições realizadas pelo Hospital Universitário Professor Polydoro Ernani de São Thiago.

Acompanha a Solicitação de Nota de Empenho:

- Declaração de Situação do fornecedor no SICAF – Sistema de Cadastro de Fornecedores dos Órgãos Federais, que abrange as Certidões da Receita Federal e PGFN, FGTS e Trabalhista vigentes, e/ou:
- CND's individuais do FGTS (Certificado de Regularidade do FGTS), da Receita Federal (Certidão de Débitos Relativos a Créditos Tributários Federais e à Dívida Ativa da União) e CNDT (Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas).

O servidor e/ou empregado público, quando do recebimento da Solicitação de Nota de Empenho, deverá conferir se possui os dados bancários do fornecedor, se a natureza de despesa informada está correta e se o SICAF e/ou CND's (da Receita Federal, do FGTS e a CNDT) correspondem à Solicitação de Nota de Empenho e estão todos em dia.

Concluída a análise da Solicitação de Nota de Empenho, o servidor e/ou empregado público deverá proceder a digitação do empenho, reforço ou anulação no Comprasnet Contratos.

3.2 Lançamento de Empenho

Para realizar o lançamento de empenho no Comprasnet Contratos, o usuário deverá fazer o seu login no site <https://contratos.comprasnet.gov.br/login> e acessar os seguintes ícones: "Gestão Orçamentária", "Minuta de Empenho" e "Adicionar Minuta de Empenho".

A emissão do empenho é realizada a partir do preenchimento de diversas informações constantes na Solicitação de Nota de Empenho, tais como: Tipo de Minuta, Número do Contrato, Unidade de Compra, Modalidade de Licitação, Número/Ano do Pregão, CNPJ do Fornecedor, Número do Item, Célula Orçamentária (Esfera, PTRES, Fonte, Natureza da Despesa, UGR, Plano Interno), Subelemento da Despesa, Quantidade, Data de Emissão, Tipo de Empenho, Número do Processo, Amparo Legal, Local de Entrega e Observação.

Para concluir a emissão do empenho, basta clicar em "Emitir Empenho SIAFI" e "Finalizar".

3.3 Lançamento de Reforço ou Anulação

Para realizar o lançamento de reforço ou anulação no Comprasnet Contratos, o usuário

Tipo do Documento	PROCEDIMENTO / ROTINA	PE.POP.DAF.0005/21 - Página 3 de 4	
Título do Documento	EMIÇÃO DE EMPENHO, REFORÇO E ANULAÇÃO DE MATERIAIS DE CONSUMO, BENS DE CAPITAL E SERVIÇOS	Emissão: 17/08/2021 Versão: 2	Próxima revisão: 17/08/2023

deverá fazer o seu login no site <https://contratos.comprasnet.gov.br/login>, pesquisar o empenho de origem, acessar os seguintes ícones: "Mais", "Alterar Empenho" e "Adicionar Alteração do Empenho".

A emissão do reforço ou anulação é realizada a partir da alteração de dados do empenho de origem e o preenchimento de informações constantes na Solicitação de Nota de Empenho, tais como: Tipo de Operação (Reforço ou Anulação), Quantidade e/ou Valor.

Para concluir a emissão do reforço ou anulação, basta clicar em "Emitir Empenho SIAFI" e "Finalizar".

3.4 Conferência

Concluído todo o processo, o usuário deverá:

- Realizar a conferência no SIAFI de todos os empenhos, reforços ou anulações emitidos. Para isso, o usuário deverá fazer o seu login no site <https://siafi.tesouro.gov.br/senha/public/pages/security/login.jsf>, consultar as Notas de Empenho através do comando "CONNE", e conferir se todos os dados informados estão de acordo com a Solicitação de Nota de Empenho correspondente;
- Atribuir no SARF/MATL o número de SIAFI gerado para cada Solicitação de Nota de Empenho e sua respectiva data da emissão.

4. REFERÊNCIAS

LEI Nº 10.520, DE 17 DE JULHO DE 2002.

LEI Nº 13.303, DE 30 DE JUNHO DE 2016.

DECRETO Nº 93.872, DE 23 DE DEZEMBRO DE 1986.

LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993.

5. HISTÓRICO DE REVISÃO

VERSÃO	DATA	DESCRIÇÃO DA ALTERAÇÃO
01	01/04/2019	Criação do POP
02	17/08/2021	Atualização do POP



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
HOSPITAL UNIVERSITÁRIO
PROFESSOR POLYDORO ERNANI DE SÃO THIAGO



Tipo do Documento	PROCEDIMENTO / ROTINA	PE.POP.DAF.0005/21 - Página 4 de 4	
Título do Documento	EMISSÃO DE EMPENHO, REFORÇO E ANULAÇÃO DE MATERIAIS DE CONSUMO, BENS DE CAPITAL E SERVIÇOS	Emissão: 17/08/2021 Versão: 2	Próxima revisão: 17/08/2023

Versão 1 Heloise Klein, contadora, UPOF/SOF/DAF/GA/HU-UFSC	Data: 01/04/2019
Versão 2 Heloise Klein, contadora, UPOF/SOF/DAF/GA/HU-UFSC	Data: 17/08/2021
Análise Giselly Müller, Chefe da Unidade de Programação Orçamentária e Financeira, UPOF/SOF/DAF/GA/HU-UFSC	Data: 17/08/2021
Validação Jaqueline Nunes Flores, SGQ/STGQ	Data: 30/09/2021
Aprovação I Luiz Correa de Souza, Chefe do Setor de Orçamento e Finanças, SOF/DAF/GA/HU-UFSC	Data: 17/08/2021
Aprovação II Nélio Francisco Schmitt, Chefe da Divisão Administrativa e Financeira, DAF/GA/HU-UFSC	Data: 18/08/2021
Ciência Michel Maximiano Faraco, Gerente Administrativo, GA/HU-UFSC	Data: 18/08/2021

Permitida a reprodução parcial ou total, desde que indicada a fonte

ANEXO B – POP DE LIQUIDAÇÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
HOSPITAL UNIVERSITÁRIO
PROFESSOR POLYDORO ERNANI DE SÃO THIAGO



Tipo do Documento	PROCEDIMENTO / ROTINA	PE.POP.DLIH.0001/21 - Página 1 de 6	
Título do Documento	RECEBIMENTO, CONFERÊNCIA, ARMAZENAMENTO DOS MATERIAIS E ENTRADA DE NOTAS FISCAIS	Emissão: 29/04/2021 Versão: 3	Próxima revisão: 29/04/2023

1. OBJETIVO(S)

Descrever o fluxo de recebimento, conferência, armazenamento dos materiais e entrada, conferência e envio de Notas Fiscais (NFs) da Unidade de Almoxarifado à pagamento.

2. MATERIAL

Não se aplica.

3. DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS

3.1 Recebimento, conferência e armazenamento

1. Receber o fornecedor com a(s) NF(s) dos materiais para entrega.
2. Atentar para o tipo de natureza da NF (ex: consignação, venda, simples remessa, bonificação, etc):
 - a) Simples remessa ou consignação normalmente são NFs para entrega no OPME;
 - b) Naturezas diferentes de venda não devem ser encaminhadas ao Setor de Orçamento e Finanças (SOF).
3. Retirar a Autorização de Fornecimento (AF) correspondente da pasta onde os pedidos pendentes são armazenados e anexá-la (grampeada) à NF – localizar/conferir pelo nome da empresa, tipo de material, valor da NF e valor da AF.
4. Realizar a conferência quantitativa (por volumes) na descarga do material e colocar a NF junto com a(s) caixa(s) na área de recebimento do Almoxarifado – recebimento provisório;
5. Realizar a conferência qualitativa dos materiais (conferindo marca/modelo/referência) e nos casos de dúvidas e/ou materiais muito específicos (Engenharia Clínica e Tecnologia da Informação) chamar a área técnica correspondente para conferir e assinar a conferência técnica na NF entregue;
6. Os materiais adquiridos em grandes quantidades, de tal forma que se torne inviável sua conferência unitária, deverão ser conferidos adotando a metodologia de amostragem;
7. Armazenar o material na prateleira/local correspondente (conforme grupo, ordem alfabética, sempre codificados), e na falta de local suficiente identificar as caixas em local visível com o nome e código do material – acima da prateleira correspondente ou em pallet identificado no mapa de localizações;
8. Os insumos termolábeis devem ser protocolados e encaminhados imediatamente à área de uso (Laboratório de Análises Clínicas e/ou Anatomia Patológica);

Tipo do Documento	PROCEDIMENTO / ROTINA	PE.POP.DLIH.0001/21 - Página 2 de 6	
Título do Documento	RECEBIMENTO, CONFERÊNCIA, ARMAZENAMENTO DOS MATERIAIS E ENTRADA DE NOTAS FISCAIS	Emissão: 29/04/2021 Versão: 3	Próxima revisão: 29/04/2023

9. Colocar a NF com a AF correspondente no escaninho de entrada de NFs;
10. Não conformidades comuns (para todos os casos estes materiais serão segregados na quarentena até sua resolução, a NF deverá ficar retida no Almoxarifado e não será realizada entrada no sistema):
 - 10.1 Entrega de volumes em quantidades diferentes da NF, verificado na conferência quantitativa: deve ser realizada anotação no canhoto de recebimento da transportadora e, em seguida, encaminhar e-mail à empresa informando o acontecido.
 - 10.2 Entrega de materiais em desconformidade com o solicitado – marca, modelo, referência, tipo de material, etc (constatado na conferência qualitativa): deve ser realizada notificação imediata à empresa, por e-mail, solicitando a troca.
 - 10.3 Envio de quantidade superior à AF, diante disso têm-se algumas situações: quantidade maior e NF igual à AF – entrar em contato com a empresa para informar a desconformidade, e questionar se irá doar ou recolher o material excedente; quantidade maior e NF superior à AF – entrar em contato com a empresa para realizar a devolução da NF enviada, e faturar uma conforme a AF, e outra NF de doação do material, ou realizar coleta do material excedente no Almoxarifado.
11. O não atendimento pelo fornecedor ao chamado para reposição ou correção dos materiais entregues, assim como a desobediência aos prazos, serão comunicados ao Setor de Administração / Unidade de Contratos, para as devidas medidas punitivas por meio de processo administrativo, previstas nas normas vigentes – deverá ser copiada a Unidade de Planejamento de Materiais / Setor de Suprimentos, para analisar necessidade de realizar nova licitação e ou pedido de aquisição a fim de evitar rupturas de estoque.

3.2 Entrada, conferência e envio de Notas Fiscais

12. Realizar a conferência das NFs com as AFs/empenhos anexados a eles.
13. Os materiais conferidos serão imediatamente incorporados ao estoque e terão seus quantitativos de entrada lançados no sistema interno de gestão de estoque (MATL), de acordo com as especificações contidas no processo de aquisição.
14. No ato de incorporação do insumo ao sistema de controle de materiais deverão ser criteriosamente observadas as descrições, códigos e as unidades de medidas já existentes correspondentes ao mesmo tipo de material.
15. Etapas para entrada no sistema:

Tabela 1 – Etapas para entrada de material no sistema

<u>Entrada de AFs</u>	<u>Entradas por empenhos</u>	<u>Entrada por doação</u>
✓ Acessar o sistema MATL - Divisão de material – Controle e Planejamento – Movimentação – Entradas/saídas.		



Tipo do Documento	PROCEDIMENTO / ROTINA	PE.POP.DLIH.0001/21 - Página 3 de 6	
Título do Documento	RECEBIMENTO, CONFERÊNCIA, ARMAZENAMENTO DOS MATERIAIS E ENTRADA DE NOTAS FISCAIS	Emissão: 29/04/2021 Versão: 3	Próxima revisão: 29/04/2023

✓ Preencher o código do almoxarifado (estará na AF/empenho).	✓ Preencher o código do almoxarifado.
✓ Preencher tipo de movimento: 10.	✓ Preencher tipo de movimento: 1 ou 7 (para os empenhos realizados sem código do material).
✓ Preencher o número do pedido: colocar o ano primeiro e depois o número.	✓ Preencher o campo instituição.
✓ Preencher o campo "número da AF" excluindo os zeros.	✓ Preencher o campo "Observação" com a seguinte mensagem: Entrada de doação referente à NF__ da Empresa ____;
✓ Preencher o campo "número da NF" excluindo os zeros.	✓ Preencher o código do material, quantidade e lote.
✓ Selecionar a empresa, conforme NF e AF.	✓ Alterar valor unitário, conforme a NF.
✓ Verificar se a entrega foi total ou parcial, comparando valor da NF com o da AF / empenho.	✓ Verificar se o valor total no sistema é o mesmo da NF.
✓ Colocar os números de lote de acordo com a quantidade de cada lote, conforme NF. Se não tiver lote na NF notificar a empresa e aguardar retorno da mesma para dar entrada.	✓ Clicar em "incluir", carimbar o verso da NF e preencher os campos do carimbo (almox, tipo de movimento, número do movimento, data e digitador).
✓ Se algum item não foi entregue, selecionar os itens que foram entregues (total ou parcial) e depois clicar em "excluir linhas não selecionadas".	✓ Arquivar a NF na pasta de doação.

Tipo do Documento	PROCEDIMENTO / ROTINA	PE.POP.DLIH.0001/21 - Página 4 de 6	
Título do Documento	RECEBIMENTO, CONFERÊNCIA, ARMAZENAMENTO DOS MATERIAIS E ENTRADA DE NOTAS FISCAIS	Emissão: 29/04/2021 Versão: 3	Próxima revisão: 29/04/2023

✓ Clicar em “incluir”, carimbar o verso da NF e preencher os campos do carimbo (almox, tipo de movimento, número do movimento, data e digitador).	
---	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

16. Quando a entrega for parcial sem estorno: reimprimir a AF / empenho com a quantidade remanescente e recolocar na pasta de pedidos pendentes.
17. Quando a entrega for parcial com estorno por ajuste de embalagem, repassar a necessidade de estorno à chefia do Almoxarifado.
18. Informar a entrega na planilha de controle das AFs: se a entrega foi total, colocar a data de recebimento e número da NF do campo correspondente. Se a entrega foi parcial, deixar em branco a coluna da data de entrega e no campo observação colocar “parcial + número da NF”.
19. Repassar as NFs para o “Atesto” pela chefia da Unidade – recebimento definitivo.
20. Após atesto a chefia encaminha para dupla checagem nas movimentações/entradas realizadas.
21. Após a conferência por outro servidor (valores, número da NF, quantidades, etc), as NFs serão protocoladas e encaminhadas para o Setor de Orçamento e Finanças (SOF) (exceto as NFs que originaram-se de NFs de materiais consignados, estas deverão ser encaminhadas à Contabilidade para baixa no SIAFI, em protocolo separado – após a baixa, a Contabilidade envia ao SOF para pagamento).
22. Não conformidades comuns:
 - NFs com valores dos itens inferiores ao valor da AF: realizar a entrada conforme os valores faturados na NF e solicitar estorno da diferença de valores do empenho;
 - NFs com valores dos itens superiores ao valor da AF: solicitar carta desconto à empresa do valor excedente, e movimentar o sistema conforme o valor contratado, que será efetivamente pago.
23. Todas as entradas devem ser exatamente iguais ao valor total das NFs, caso contrário, resultará em inconsistências contábeis entre o saldo do sistema interno (MATL) e saldo SIAFI;
24. As entradas de NFs deverão ocorrer até o antepenúltimo dia útil de cada mês, pois o SOF precisa efetuar o pagamento no mesmo mês corrente da entrada da NF no sistema interno, para manutenção da uniformidade contábil entre os saldos do sistema interno (MATL) – demonstrado no Relatório de Movimentação de Almoxarifado (RMA) e saldo SIAFI.

4. REFERÊNCIAS

Regulamento - SEI nº 1/2019/DAS-EBSERH - Regulamento De Gestão De Materiais De Consumo E Medicamentos;

Tipo do Documento	PROCEDIMENTO / ROTINA	PE.POP.DLIH.0001/21 - Página 5 de 6	
Título do Documento	RECEBIMENTO, CONFERÊNCIA, ARMAZENAMENTO DOS MATERIAIS E ENTRADA DE NOTAS FISCAIS	Emissão: 29/04/2021 Versão: 3	Próxima revisão: 29/04/2023

Lei Federal nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm>. Acesso em:
 abril 2021;

Instrução Normativa nº 205, de 08 de abril de 1988; Secretaria de Administração Pública-
 SEDAP.

5. HISTÓRICO DE REVISÃO

VERSÃO	DATA	DESCRIÇÃO DA ALTERAÇÃO
1	06/08/2014	Elaboração do documento.
2	04/02/2021	Alterado texto do item 2 no geral, para melhorar compreensão. Incluído item 2.8, relativo a insumos termolábeis. Incluído item 2.11, do encaminhamento à processo administrativo. Alterado texto do item 2 (NFs) no geral, para melhorar compreensão. Inserida tabela de etapas para entrada no sistema.
3	29/04/2021	Unificação do POP de Recebimento, Conferência e Armazenamento com o POP de Entrada de NFs, com vistas a descrever o processo completo. Realizada revisão geral, adequações de siglas e ajustes em frases. Incluídos itens 23 e 24.

Tipo do Documento	PROCEDIMENTO / ROTINA	PE.POP.DLIH.0001/21 - Página 6 de 6	
Título do Documento	RECEBIMENTO, CONFERÊNCIA, ARMAZENAMENTO DOS MATERIAIS E ENTRADA DE NOTAS FISCAIS	Emissão: 29/04/2021 Versão: 3	Próxima revisão: 29/04/2023

Versão 1 Aline Huber da Silva, chefe Setor de Suprimentos, SS/DLIH/GA-UFSC	Data: 06/08/2014
Versão 2 Siane Bolgenhagen, chefe Unidade de Almoxarifado, UA/SS/DLIH/GA-UFSC	Data: 04/02/2021
Versão 3 Siane Bolgenhagen, chefe Unidade de Almoxarifado, UA/SS/DLIH/GA-UFSC	Data: 29/04/2021
Análise Aline Huber da Silva, chefe Setor de Suprimentos, SS/DLIH/GA-UFSC	Data: 29/04/2021
Validação Jaqueline Nunes Flores, SGQ/SVSSP	Data: 02/09/2021
Aprovação Heloisa Martins Amaral, chefe da DLIH/GA-UFSC	Data: 30/04/2021
Ciência Michel Maximiano Faraco, Gerente Administrativo, GA/HU-UFSC	Data: 02/09/2021

ANEXO C – POP DE PAGAMENTO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
HOSPITAL UNIVERSITÁRIO
PROFESSOR POLYDORO ERNANI DE SÃO THIAGO



Tipo do Documento	PROCEDIMENTO / ROTINA	PE.POP.DAF.0004/21 – Página 1 de 4	
Título do Documento	RECEBIMENTO DE NFS, ANÁLISE TRIBUTÁRIA, LIQUIDAÇÃO E PAGAMENTO	Emissão: 17/08/2021 Versão: 2	Próxima revisão: 17/08/2023

1. OBJETIVO(S):

Descrever o fluxo de entrada de NFs no Setor de Orçamento e Finanças, conferência de documentos, análise tributária, registro da liquidação no SIAFI, pagamento e emissão de Ordens Bancárias no âmbito do Hospital Universitário Professor Polydoro Ernani de São Thiago.

2. MATERIAL

- 2.1. Notas Fiscais;
- 2.2. Solicitação de Pagamento;
- 2.3. SARF/MATL (sistema de execução/controlado interno);
- 2.4. SIAFI WEB (Sistema Integrado de Administração Financeira);
- 2.5. SEI (Sistema Eletrônico de Informações) e
- 2.6. Declaração de Situação do fornecedor no SICAF (Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores) ou Certidões Negativas individuais do FGTS (Certificado de Regularidade do FGTS), da Receita Federal (Certidão de Débitos Relativos a Créditos Tributários Federais e à Dívida Ativa da União) e CNDT (Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas).

3. DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS

3.1. Fluxo de entrada de NFs

- 3.1.1. Recebimento do Almoxarifado Central e dos Sub-almoxarifados (Farmácia, Laboratório, Infraestrutura, Nutrição e Hotelaria) da primeira via das NFs juntamente com o empenho ou autorização de fornecimento aos fornecedores.
- 3.1.2. Conferência das NFs a fim de verificar se as mesmas estão devidamente atestadas. O atesto deverá possuir data, assinatura e carimbo de identificação do servidor.
- 3.1.3. Vincular no SARF (Sistema de Execução Financeira e Orçamentária) os empenhos correspondentes a cada nota fiscal. Emitir as certidões negativas (Sicaf, CNDT, FGTS, RFB/PGFN e Simples Nacional) e gerar a solicitação de pagamento no SARF.

Tipo do Documento	PROCEDIMENTO / ROTINA	PE.POP.DAF.0004/21 – Página 2 de 4	
Título do Documento	RECEBIMENTO DE NFS, ANÁLISE TRIBUTÁRIA, LIQUIDAÇÃO E PAGAMENTO	Emissão: 17/08/2021 Versão: 2	Próxima revisão: 17/08/2023

3.2. Conferência de documentos e análise tributária

- 3.2.1. Verificar se todas as certidões negativas estão em dia; se a NF é de venda ou serviço e se está faturada no CNPJ do HU-UFSC/EBSERH; se o valor da NF possui saldo orçamentário no respectivo empenho; se a NF está atestada com data e identificação do servidor e se o atesto é posterior à data de emissão da NF; se a data de emissão da NF é posterior à data de digitação do empenho no SIAFI; se a empresa é optante ou não do Simples Nacional. Se a empresa não for optante pelo Simples Nacional, identificar o código de tributação correspondente aos itens contidos na NF, conforme IN 1234/2012.
- 3.2.2. Se houver alguma certidão vencida, a mesma será incluída via processo SEI nº 23820.007605/2021-14 e devolvida à Unidade de Contratos para que notifique a empresa para sua devida regularização. O processo de pagamento continuará seu fluxo normal atendendo ao disposto no inciso V, art. 31, da IN 03/2018-SEGES/MPDG de 26/04/2018.
- 3.2.3. Após a análise documental constante do item 3.2.1, incluir os códigos tributários em cada solicitação de pagamento e gerar o Documento Auxiliar de Liquidação no SARF.

3.3. Registro da liquidação no SIAFI

- 3.3.1. Emissão de documentos hábeis no CPR (Contas a Pagar e a Receber) do SIAFI a partir das informações contidas no Documento Auxiliar de Liquidação, tais como: CNPJ, data de emissão e atesto da NF, número e valor da NF, data de vencimento, número da solicitação de pagamento, dados orçamentários, dados de dedução (retenções tributárias), dados de pagamento e centro de custo.

3.4. Pagamento e emissão de Ordens Bancárias

- 3.4.1. Verificação no SIAFI dos saldos financeiros por fontes de recursos, conta contábil 11122001.
- 3.4.2. Realização total dos Documentos Hábeis por meio da transação GERCOMP (Gerenciar Compromissos).
- 3.4.3. Assinatura eletrônica do Gestor Financeiro e do Ordenador de Despesa por meio da transação GEROP (Gerenciar Ordens de Pagamento).

Tipo do Documento	PROCEDIMENTO / ROTINA	PE.POP.DAF.0004/21 – Página 3 de 4	
Título do Documento	RECEBIMENTO DE NFS, ANÁLISE TRIBUTÁRIA, LIQUIDAÇÃO E PAGAMENTO	Emissão: 17/08/2021 Versão: 2	Próxima revisão: 17/08/2023

3.4.4. Emissão automática do número das Ordens Bancárias pelo SIAFI.

3.4.5. Impressão das Ordens Bancárias e das Retenções para fins de conferência por meio das transações SIAFI >CONOB, >CONDARF e >CONGPS.

3.4.6. Conferência de todas as Ordens Bancárias emitidas e de suas retenções conforme item anterior.

3.4.7. Vinculação do número das Ordens Bancárias e da data de sua emissão às solicitações de pagamento no SARF.

4. REFERÊNCIAS

Lei nº 4.320, DE 17 DE MARÇO DE 1964.

Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016.

Instrução Normativa RFB nº 1234, de 11 de janeiro de 2012.

Instrução Normativa RFB nº 971, de 13 de novembro de 2009.

Retenção de ISS pela Lei Complementar nº 116, de 31 de julho de 2003.

Instrução Normativa nº 3, de 26 de abril de 2018, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão/Secretaria de Gestão.

5. HISTÓRICO DE REVISÃO

VERSÃO	DATA	DESCRIÇÃO DA ALTERAÇÃO
1	02/02/2021	Criação do POP
2	17/08/2021	Atualização do POP



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
HOSPITAL UNIVERSITÁRIO
PROFESSOR POLYDORO ERNANI DE SÃO THIAGO



Tipo do Documento	PROCEDIMENTO / ROTINA	PE.POP.DAF.0004/21 – Página 4 de 4	
Título do Documento	RECEBIMENTO DE NFS, ANÁLISE TRIBUTÁRIA, LIQUIDAÇÃO E PAGAMENTO	Emissão: 17/08/2021 Versão: 2	Próxima revisão: 17/08/2023

Versão 1 Monique Albers Araújo, técnica em contabilidade, ULP/SOF/DAF/GA/HU-UFSC	Data: 02/02/2021
Versão 2 Vanessa Beduschi, Chefe da Unidade de Liquidação e Pagamento, ULP/SOF/DAF/GA/HU-UFSC	Data: 17/08/2021
Análise (chefia imediata) Vanessa Beduschi, Chefe da Unidade de Liquidação e Pagamento, ULP/SOF/DAF/GA/HU-UFSC	Data: 17/08/2021
Validação I Luiz Correa de Souza, Chefe do Setor de Orçamento e Finanças, SOF/DAF/GA/HU-UFSC Validação II Jaqueline Nunes Flores, SGQ/STGQ	Data: 17/08/2021 Data: 30/09/2021
Aprovação I (chefia hierárquica superior à chefia imediata) Luiz Correa de Souza, Chefe do Setor de Orçamento e Finanças, SOF/DAF/GA/HU-UFSC Aprovação II (chefia da divisão correspondente) Nélcio Francisco Schmitt, Chefe da Divisão Administrativa e Financeira, DAF/GA/HU-UFSC	Data: 17/08/2021 Data: 17/08/2021
Ciência Michel Maximiano Faraco, Gerente Administrativo, GA/HU-UFSC	Data: 17/08/2021

ANEXO D – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA - UFSC



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Execução da despesa pública no HU-UFSC/EBSERH: desafios e estratégias na gestão do relacionamento com fornecedores

Pesquisador: HELOISE KLEIN

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 92530525.9.0000.0121

Instituição Proponente: Universidade Federal de Santa Catarina

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 7.946.523

Apresentação do Projeto:

Projeto de pesquisa de Heloise Klein (orientação: Prof. Dr. Diego Eller Gomes), vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), investiga os desafios na relação entre o Hospital Universitário da UFSC e seus fornecedores, especialmente no processo de execução da despesa pública. Busca compreender as causas de atrasos e falhas administrativas decorrentes das normas complexas que regem as empresas públicas, as quais impactam a eficiência e a qualidade da assistência prestada pelo SUS. O estudo propõe identificar boas práticas e desenvolver estratégias que aprimorem a gestão, fortaleçam as relações institucionais e garantam maior continuidade nos serviços à população. A coleta de dados será realizada por meio de um Grupo Focal com 06 servidores do Setor de Gestão Orçamentária e Financeira (SGOF) do HU-UFSC/EBSERH,

Previsão de início: 17/11/2025

Previsão de fim: 17/11/2025

Objetivo da Pesquisa:

O objetivo da pesquisa é analisar os desafios e propor estratégias para aprimorar o relacionamento entre o HU-UFSC/EBSERH e seus fornecedores, visando maior eficiência administrativa e qualidade nos serviços prestados à população.

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701

Bairro: Trindade

CEP: 88.040-400

UF: SC

Município: FLORIANÓPOLIS

Telefone: (48)3721-6094

E-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC



Continuação do Parecer: 7.946.523

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Os possíveis riscos decorrentes da sua participação na pesquisa são mínimos e estão relacionados a eventual desconforto em expor opiniões durante a discussão, inexistindo riscos físicos.

Benefícios:

Embora não haja benefícios diretos, espera-se que a pesquisa contribua para reflexões e melhorias nos processos de gestão e transparência dos hospitais universitários federais, além de gerar conhecimento e contribuição social/científico relevantes.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A relevância da pesquisa está em contribuir para o aprimoramento da gestão administrativa e financeira do HU-UFSC/EBSERH, fortalecendo a relação com fornecedores, reduzindo falhas nos processos de despesa pública e, conseqüentemente, melhorando a eficiência e a qualidade dos serviços oferecidos pelo SUS à população.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Pedimos atenção dos pesquisadores ao item 4 Conclusões ou pendências e listas de inadequações.

Recomendações:

-

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

O projeto foi adequado conforme solicitado.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2663007.pdf	27/10/2025 16:09:12		Aceito
Outros	Carta_respostaassinada_pelo_orientador.pdf	27/10/2025 16:08:39	HELOISE KLEIN	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_de_pesquisa.pdf	27/10/2025 16:04:17	HELOISE KLEIN	Aceito

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701
Bairro: Trindade **CEP:** 88.040-400
UF: SC **Município:** FLORIANOPOLIS
Telefone: (48)3721-6094 **E-mail:** cep.propesq@contato.ufsc.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA - UFSC**



Continuação do Parecer: 7.946.523

TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Termo_de_Consentimento_Livre_e_Esclarecido.pdf	27/10/2025 16:03:52	HELOISE KLEIN	Aceito
Declaração de concordância	Cartadeanuencia.pdf	30/09/2025 09:23:25	HELOISE KLEIN	Aceito
Folha de Rosto	FolhaDeRostoassinada.pdf	30/09/2025 09:19:45	HELOISE KLEIN	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

FLORIANOPOLIS, 04 de Novembro de 2025

Assinado por:
Luciana C Antunes
(Coordenador(a))

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701
Bairro: Trindade **CEP:** 88.040-400
UF: SC **Município:** FLORIANOPOLIS
Telefone: (48)3721-6094 **E-mail:** cep.propesq@contato.ufsc.br