



**Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso de Especialização em Gestão Estratégica em Saúde**

ANGÉLICA FÁTIMA DE CASTRO NASCIMENTO

**IMPORTÂNCIA E RESPONSABILIDADE DO SETOR DE COMPRAS EM UMA
UNIDADE HOSPITALAR DE MÉDIO PORTE**

BELO HORIZONTE

2021

ANGÉLICA FÁTIMA DE CASTRO NASCIMENTO

**IMPORTÂNCIA E RESPONSABILIDADE DO SETOR DE COMPRAS EM UMA
UNIDADE HOSPITALAR DE MÉDIO PORTE**

Trabalho de Conclusão do Curso de
Especialização em Gestão Estratégica de
Saúde, do Departamento de Ciências
Administrativas da Faculdade de Ciências
Econômicas- UFMG

Orientadora: Professora Dra. Márcia
Mascarenhas Alemão

BELO HORIZONTE

2021

Ficha catalográfica

N244i Nascimento, Angélica Fátima de Castro.
2021 Importância e responsabilidade do setor de compras em uma unidade hospitalar de médio porte [manuscrito] / Angélica Fátima de Castro Nascimento. – 2021.
25 f.

Orientadora: Márcia Mascarenhas Alemão.
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Hospitais - Administração. 2. Administração I. Alemão, Márcia Mascarenhas. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. IV. Título.

CDD: 658

Elaborado por Fabiana Pereira dos Santos CRB-6/2530



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso de Especialização em Gestão Estratégica em Saúde

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora **ANGÉLICA FÁTIMA DE CASTRO NASCIMENTO**, matrícula nº 2019664970. No dia 30/11/2021 às 14:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso, indicada pela Comissão de Coordenação Didática do Curso de Especialização em Gestão Estratégica em Saúde, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado " **IMPORTÂNCIA E RESPONSABILIDADE DO SETOR DE COMPRAS EM UMA UNIDADE HOSPITALAR DE MÉDIO PORTE**", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, a Orientadora e Presidente da Comissão, Profª Márcia Mascarenhas Alemão, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra a aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas da aluna. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da aluna e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

(x) APROVADO

() NÃO APROVADO

85 pontos (oitenta e cinco pontos). Trabalhos com nota maior ou igual a **60** serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente a aluna pela orientadora e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 30/11/2021.

Profª Márcia Mascarenhas Alemão
(FHEMIG - Orientadora)

Profª Luciana Mara Rosa Milagres
(HC/UFMG)



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso de Especialização em Gestão Estratégica em Saúde

MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Modificações exigidas no TCC da aluna **ANGÉLICA FÁTIMA DE CASTRO NASCIMENTO**, matrícula nº 2019664970

Modificações solicitadas: Não foram solicitadas alterações no TCC_


Profª Márcia Mascarenhas Alemão
(Orientadora)

Assinatura da aluna: **ANGÉLICA FÁTIMA DE CASTRO NASCIMENTO**, matrícula nº 2019664970

Atesto que as alterações exigidas () Foram Cumpridas
() Não foram cumpridas

Belo Horizonte, 30 de Novembro _____ de 2021

Professora Orientadora _____

Assinatura 

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a Deus pelas bênçãos em minha vida.

A todos os Conselheiros da Santa Casa de Misericórdia de Piumhi pela oportunidade e confiança em meu trabalho.

A meu filho Miguel por ser minha motivação diária.

Aos meus amigos Wilson, Amanda e Luana, pelo apoio e incentivo.

E a minha família por sempre me incentivar a ser uma pessoa melhor e estudar.

“O homem não teria alcançado o possível se, repetidas vezes, não tivesse tentado o impossível.” (Max Weber)

Resumo

Em uma instituição hospitalar, a gestão de compras é indispensável, uma vez que, através dela é possível obter um processo de compra eficiente, ou seja, que faz o uso dos recursos financeiros de forma adequada. Além, é claro, de manter em dia os estoques, garantindo assim a qualidade da assistência ao paciente. O setor de compras é um dos mais complexos em um hospital e em meio a pandemia do covid-19 obteve destaque especial. Diante disso, o objetivo do presente artigo, é relatar a experiência do setor e sua importância frente a pandemia do covid-19. Este estudo descreve e analisa o efeito de práticas tradicionais de gestão no desempenho de um hospital de médio porte.

Palavras-chave: Gestão de compras. Gestão Hospitalar. Covid19.

Abstract

In a hospital institution, purchasing management is indispensable, since, through it, it is possible to obtain an efficient purchasing process, that is, one that makes the use of financial resources in an adequate manner. Besides, of course, keeping the stocks up to date, thus ensuring the quality of patient care. The purchasing sector is one of the most complex in a hospital, and in the midst of the covid-19 pandemic, it has gained special prominence. Therefore, the objective of this article is to report the experience of this sector and its importance in the face of the covid-19 pandemic. This study describes and analyzes the effect of traditional management practices on the performance of a medium-sized hospital.

Key words: Purchasing management. Hospital Management. Covid19

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Princípios da Gestão de Qualidade ISO.....	17
FIGURA 2 – Resignificação das funções clássicas do RH.....	18

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 DESCRIÇÃO DO CASO.....	11
3 METODOLOGIA.....	14
4 DISCUSSÃO E REVISÃO DE LITERATURA.....	15
5 CONCLUSÃO.....	23
REFERÊNCIAS.....	24

1 INTRODUÇÃO

As instituições de saúde estão vivenciando um novo momento de organização e funcionamento, uma vez que devido as exigências do governo e do mercado está sendo necessário uma visão empresarial do negócio e capacitação profissional dos gestores e colaboradores.

Seguindo esse viés, as instituições de saúde também estão evoluindo tecnologicamente e com a deflagração da pandemia do covid-19 em um cenário mundial, potencializou todas essas evoluções.

Devido as diversas transformações no mercado da saúde, as instituições hospitalares passaram a ter seus setores como mini empresas, dentro de uma estrutura complexa, onde cada setor assumiu um perfil em busca de indicadores e resultados.

O setor de compras por sua vez passou a assumir um perfil proativo em relação a tomada de decisões, ou seja, adquirir produtos e serviços com base na relação custo benefício e revelou como uma das melhores práticas de gestão.

De acordo com Gaither e Frazier (2001), devido a esta crescente importância, surgiu o conceito *sourcing*. Antigamente o setor de compras funcionava como uma central de pedidos, baseados somente em cotações superficiais e de forma isolada, a partir dessa fragilidade foi entendido a necessidade da avaliação sistemática que avaliasse todos os processos de abastecimento.

Complementando a ideia:

“O *strategic sourcing* tem como principal foco a avaliação da complexidade envolvida na compra de determinado serviço, produto ou bem de consumo, de modo a analisar o impacto que tal obtenção gera para o negócio. Trata-se de uma estratégia que confere alto nível de inteligência corporativa à empresa, aliando e otimizando melhorias na execução de processos, controle de qualidade e gestão de custos” (GAITHER; FRAZIER; 2001).

A partir dos fatos supramencionados acima e considerando toda evolução que o setor de saúde está vivenciando e também o cenário de pandemia mundial, este trabalho tem o objetivo de demonstrar a importância e responsabilidade do setor de compras em uma unidade hospitalar de médio porte.

2 DESCRIÇÃO DO CASO

A Santa Casa de Misericórdia de Piumhi começou seu processo de reestruturação estrutural e organizacional no ano de 2016, onde houve a mudança do estatuto social à pedido do Ministério Público e a instituição passou a ser gerida por pessoas capacitadas na área de administração, transformando a Santa Casa em um hospital com visão de negócio.

A gestão definiu três pilares de trabalho, sendo: dedicação ao paciente, equilíbrio financeiro e eficiência administrativa. Concomitante a essa definição foi trabalhada ações para profissionalização e criação de setores inexistentes com o objetivo de estabelecer um hospital com alta resolutividade e qualidade, prezando sempre o paciente.

Um dos setores reestruturados foi o de compras, no qual foi desenvolvido uma política de compra, estabelecendo normas e procedimentos, visando orientar as decisões sobre o que comprar, quando comprar, ponto de pedido, análise de qualidade e recrutamento de fornecedores; assegurando sustentabilidade, qualidade, eficiência e ética.

O setor de compras é um dos principais setores dentro de qualquer instituição, e no setor saúde não é diferente. Antigamente o setor era visto como setor de despesas que só consumia recurso e funcionava como uma central de pedidos e seus colaboradores sem formação superior. Atualmente o setor de compras é visto como setor estratégico que realiza análise de riscos e garante os suprimentos.

O profissional capacitado é responsável por coordenar os contratos com os fornecedores e realizar as negociações de forma justa e honesta, certificando-se sempre as melhores condições para o hospital equilibrando-se preço, prazo e qualidade.

Conforme citado anteriormente no ano de 2016 o setor de compras da Santa Casa de Piumhi funcionava como uma central de pedidos, e em um momento delicado que era caracterizado com mais de 200 protestos, falta de credibilidade dos colaboradores e fornecedores; dificilmente conseguia efetuar uma compra sem adiantamento de pagamento.

Além disso, não havia na instituição um sistema de gestão hospitalar adequado que possibilitasse análise de compras, recrutamento de fornecedores,

histórico de preços, gestão de contratos e nem controle de estoque, ou seja, esse cenário possibilitava somente compras sem critério de seleção e controle de custos.

A desorganização e falta de controle contribuiu para o insucesso das compras efetuadas, como efeito cascata colocava em desordem todo o ciclo de qualidade e controle financeiro. A falta de material e medicamento era constante, a insatisfação dos colaboradores, médicos e população era notória. Os fornecedores em constantes cobranças, sempre ameaçavam o desabastecimento de insumos e materiais.

Instalado o caos entrou em ação uma equipe de conselheiros e colaboradores capacitados que fizeram uma análise do cenário e pontuou as mudanças necessárias para reestruturação da instituição.

Tudo começou com a troca do sistema de gestão hospitalar, criação de processos e setores administrativo e financeiro. O hospital que era administrado praticamente no manual passou a ter um sistema de gestão integrado, que determinava processos e necessitava de lançamentos e operação. Assim foi necessário a contratação de colaboradores específicos de cada área e que comprariam a nova forma de trabalho com disciplina, dedicação e seguindo critérios e regras.

O setor de compra por sua vez começou a efetuar a compra mediante pedido de coordenadores de setores e curva de consumo de estoques, relatório este entregue pelo sistema de gestão. Após a seleção das cotações, os fornecedores eram escolhidos mediante critérios já estabelecidos e também validados pelo setor financeiro, que tinha como função a gestão financeira, conhecimento dos contratos e poder de negociação.

Todo trabalho mencionado acima tinha como objetivo o alcance do equilíbrio financeiro, minimização dos desperdícios, controle de estoque, gestão de pontos de pedido, análise e aprovação técnica para compra de equipamentos e máquinas, grupo seletivo de fornecedores, e juntamente com outros setores definir a padronização de materiais e insumos.

O resultado de todo esforço despendido foi notório. A instituição conseguiu liquidar todos os títulos com fornecedores em aberto, retornando com a credibilidade destes, possibilitando a negociação de prazos e concomitantemente o planejamento financeiro. Foi possível ainda negociações de contratos que possibilitaram economias

significativas, viabilizando a realização de investimentos no parque tecnológico e na infraestrutura.

Não podemos falar de resultados, sem citar o grande êxito do setor de compras na pandemia do Covid-19. Como é conhecimento de todos, a deflagração da pandemia afetou diversos setores da sociedade, e o setor de saúde foi um dos mais impactados, devido sua participação direta no combate ao vírus.

Houve nesse período de crise sanitária a falta constante de insumos e materiais essenciais para assistência à saúde em todo o mercado, sem citar o preço exorbitante de alguns itens. E foi exatamente nesse momento atípico que o setor de compras da Santa Casa de Misericórdia de Piumhi se destacou.

Por meio dos colaboradores que já estavam alinhados com as novas diretrizes da instituição, sabendo tomar as decisões com assertividade, conseguiram manter os suprimentos necessários para adequada assistência ao paciente e ainda assim emprestar para outras instituições que sofriam a falta de itens essenciais.

Com todos esses avanços, a instituição percebeu a importância da gestão de processos, planejamento, profissionalização de colaboradores, gestão de custos, e está atualmente se dedicando para a nova fase da saúde, definida como Saúde 4.0, tendo assim a necessidade de se tornar um hospital digital, com implantação do prontuário eletrônico e a gestão de custos por procedimentos. Todas essas expectativas irão se concretizar com a implantação do sistema de gestão hospitalar Tasy da Phillips.

3 METODOLOGIA

O estudo de caso em questão é transcrito através das vivências experimentadas, através dos métodos utilizados para realizar a mudança do setor de compras da Santa Casa de Misericórdia de Piumhi. Foram utilizadas as metodologias apreendidas e ao longo do aprendizado diário. Ou seja, realizado pelo ponto de vista do experimentador.

Aproveitando o aprendizado que o curso de pós graduação e suas metodologias, que foram aplicadas durante este projeto este Relato de Caso se sustentou e se compreendeu dentro da metodologia fenomenológica.

Esta metodologia, segundo Vergara (2016):

...opõe-se à corrente positivista, para afirmar que algo só pode ser entendido a partir do ponto de vista das pessoas que o estão vivendo e experimentando; tem, portanto, caráter transcendental, subjetivo ou, como diria Pirandello no título de sua famosa peça teatral, Assim é, se vos parece. Na visão de Husserl (1950), o mestre da fenomenologia, é próprio do método o abandono, pelo pesquisador, de ideias preconcebidas. Se é próprio do método fenomenológico o abandono de tais ideias, vale alertar que o Homem não é tabula rasa; logo, suas crenças, suas suposições, seus paradigmas, seus valores estão presentes no olhar que lança ao fenômeno estudado. Com base em sua história de vida, ele busca entender o fenômeno, interpretá-lo, perceber seu significado, tirar-lhe uma radiografia. É assim que o método fenomenológico pratica a hermenêutica, uma corrente metodológica influenciada por Heidegger.

Então através da observação, seja em entrevistas ou questionários não estruturados, história de vida, de países, empresas, organizações, dentre outros, quaisquer que permitam o observador refletir sobre processos e interações (VERGARA, 2016).

4 DISCUSSÃO E REVISÃO DE LITERATURA

No relato de caso foi apresentado a mudança no estatuto e na gestão administrativa da instituição, com a necessidade de reformular a estrutura e com intuito de ser ter uma gestão direcionada para o administrativo. Assim, foram estruturados os processos, organogramas e fluxos.

A estruturação de normas, procedimentos, organogramas e fluxogramas necessitam de habilidades, competências e principalmente de técnicas de administração e organização. A administração, que também tem o foco no financeiro, tem objetivo de adquirir o retorno positivo de todo investimento, além do crescimento e satisfação dos governantes das instituições (TEIXEIRA, 2011).

Os relacionamentos entre conselho administrativo, diretoria e órgãos fiscalizadores que definem a metodologia de gestão e como as instituições serão controladas e monitoradas. A transformação digital e as inovações estão contribuindo para que a governança, aumente a eficiência e produtividade e afim de garantir as melhores práticas de gestão e será cada vez mais necessário novos modelos e formas de praticar a governança corporativa e também novos modelos de *compliance* (GORDILHO, p104, 2018).

Para que este foco administrativo obtivesse sucesso é preciso pensar na qualidade dos serviços oferecidos, e para isso precisa-se ter bases de sustentação que proporcionem e direcionem o caminho a ser percorrido pela empresa. No relato é contado sobre estas bases de sustentação que foram criadas a partir das diretrizes deste novo Conselho eleito e também diretoria recentes na administração do hospital. Como é apontado na empresa foram criados três pilares: Dedicção ao Paciente, Equilíbrio Financeiro e Eficiência Administrativa.

A Dedicção ao Paciente é a institucionalização de uma nova versão da Santa Casa de Misericórdia de Piumhi, para colaboradores, médicos e prestadores de serviços, onde o cliente paciente é colocado em primeiro lugar com uma adequada assistência prezando a segurança e qualidade de todos os serviços que chegam até ele de forma direta ou indireta. O Equilíbrio Financeiro se propõe no sentido de se ter uma instituição, mesmo que filantrópica e com incentivos regulados, equilibrado e com

dívidas controladas, proporcionando sempre capital para investimentos. Já a Eficiência Administrativa toca no ponto inicial do caso, já com a nova administração com visão de instituição como empresa, e como empresa deve ser regida.

Essa visão só se mantém quando experiência do paciente é o resultado do trabalho realizado, resultando na fidelização do cliente paciente. As instituições de saúde não conseguem sobreviver como antes, os indicadores e metas são cada dia maiores e a busca pela cura já não é mais o foco dos clientes e sim o bem estar, o atendimento e a qualidade.

Neste cenário o equilíbrio financeiro é necessário para proporcionar ao cliente paciente a qualidade, ao cliente médico os pagamentos em dia, aos colaboradores um salário motivador, além da própria sobrevivência da instituição. Só é possível alcançar resultado com eficiência administrativa, praticando as boas práticas de saúde, com profissionalismo, critério e organização, ou seja, todo o trabalho deve ser voltado para a qualidade. Para se trabalhar com essa nova gestão foi necessário entender em sua essência o que é qualidade, e como aplica-la em cada um dos pilares.

Segundo Bonato (2011), define-se o termo Qualidade sendo:

... uma práxis iluminada pela crítica e vice-versa; se entendida e tratada nessa perspectiva, representa uma importante contribuição para a existência, concretude e historicidade do setor. Nas décadas de 80 e 90, o conceito de "Qualidade" passou a circular nos meios de comunicação, levando as empresas a transformarem-se, com vistas ao futuro; pela necessidade de sustentabilidade.

A qualidade auxilia diretamente nos processos internos gerando benefícios para o cliente e colaborador, além de configurar as atividades de trabalho mantém foco na manutenção de infraestrutura. Existem diversas abordagens e programas de qualidade, elas podem ter foco diferentes pessoal, processos e outros. (BONATO, 2011).

Figura 1 – Princípios da Gestão de Qualidades ISO

Quadro 1. Princípios de Gestão de Qualidade nas diretrizes ISO

1. Foco no cliente	Entender as necessidades presentes e futuras do cliente; Atender aos requisitos do cliente; Exceder as expectativas do cliente.
2. Liderança	Manter a unidade de propósito e direção; Manter um bom ambiente interno da organização; Liderar pelo exemplo.
3. Envolvimento das pessoas	Criar um ambiente de motivação; Proporcionar a participação; Aproveitar e valorizar o talento e as aptidões.
4. Abordagem de processo	Gerenciar as atividades e recursos pertinentes como um processo, para garantir com maior eficiência o alcance dos resultados desejados.
5. Abordagem Sistêmica de Gestão	Identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados, visando à eficácia da organização.
6. Melhoria Contínua	Buscar a melhoria com objetivo permanente.
7. Enfoque factual para tomada de decisão	Tomar decisão eficaz baseada na análise de dados e informações.
8. Relacionamento com os fornecedores para benefício mútuo	Estabelecer a base para criação de valor para as partes baseada no relacionamento "ganha-ganha".

Fonte: ABNT. Princípios de Gestão de Qualidade.

Fonte: BONATO (2011), *aput* ABNT, Princípios da Gestão de Qualidade

E para busca da certificação de qualidade a instituição busca ainda um selo de Acreditação. Uma metodologia de avaliação de qualidade geralmente utilizada pelas instituições é a acreditação e certificação que segundo PRAZERES (1996):

“Certificação é a Atividade de comprovação da qualificação de itens, produtos, serviços, procedimentos, processos, pessoal ou de sistema da qualidade, no todo ou em parte”. A certificação da qualidade necessariamente será executada por uma entidade especificamente designada para tal (organismo certificador), com base em requisitos previamente estabelecidos e documentados, podendo ou não resultar em emissão de certificados”.

Para além da qualidade em si, o foco nos profissionais executores e líderes nos processos da instituição deve ser sempre o foco, com o capital humano capacitado as diretrizes conseguem ser aplicadas. Assim no setor de compras da SCMP, tem em seu recrutamento e seleção de colaboradores, juntamente com as capacitações e treinamentos, identificado sua importância. Destaca-se ainda o crescimento e performance dos colaboradores devido a capacitação administrativa, proposta pela nova gestão.

O hospital é uma empresa que requer equipes multidisciplinares com alto nível de profissionalização; administradores, médicos, enfermeiros, fisioterapeutas,

farmacêuticos entre outros, no qual possuem como objetivos comuns proporcionar a melhor e mais segura assistência ao paciente e maximizar o resultado da instituição. (GORDILHO, p.145, 2018).

O novo formato de trabalho foi voltado para os colaboradores utilizando-se da gestão por competências, que de acordo com MARQUES (2009), acerca de gestão por competências nos traz que:

“Gestão por competências: Foco nas habilidades e competências necessárias ao negócio da organização com base na alavancagem e disponibilização dos talentos humanos. O foco é concentrado na atividade estratégica, a fim de alinhar competências (individuais, grupais, organizacionais) com as estratégias de negócio das organizações. A responsabilidade principal da gestão de pessoas permanece distribuída entre nível gerencial ou intermediário da organização, mas, o staff, constitui o núcleo básico da gestão do conhecimento e da otimização do capital humano e intelectual, através da gestão das competências individuais, grupais e organizacionais. A base fundamental deixa de ser o desenho dos cargos e passa a ser o conceito dinâmico de habilidades e competências necessárias ao sucesso da organização e dos seus parceiros (clientes, fornecedores, funcionários, acionistas...)”

Com isso uma ressignificação do departamento de recursos humanos de uma unidade hospitalar possui tarefa complexa. A seleção do corpo de profissionais com a diversidade de funções, conhecimentos técnicos e ainda contratar um time com habilidades comportamentais específicas não é tarefa fácil. (GORDILHO, p.145, 2018).

Figura 2 – Resignificação das funções clássicas de RH

Funções clássicas de RH (subsistemas)	Resignificação
Planejamento	Mapeamento interno e externo do conhecimento/ competências necessárias para a empresa
Suprimento (recrutamento e seleção)	Captação do conhecimento/ competências
Aplicação (cargos, carreira e avaliação de desempenho)	Aplicação do conhecimento/ competências individuais e grupais ao negócio da organização
Desenvolvimento (treinamento e desenvolvimento)	Disseminação do conhecimento/ competências, criação de comunidades de aprendizagem, retenção do conhecimento do trabalhador (propriedade intelectual)
Manutenção (salários, benefícios, saúde ocupacional)	Recompensa pelo conhecimento/ competências agregadoras de valor ao negócio
Controle	Monitoração do processo mediante sistemas integrados veiculadores de informações sobre os empregados

Fonte: MARQUES, 2015.

A ressignificação do RH se tornou vital, pois passou a ter um papel ativo nas escolhas estratégicas das organizações, especialmente no tocante à preparação dos talentos para as mudanças. (Bagnoli e Vedovato, 2012).

Os colaboradores quando alinhados ao propósito da instituição definem seu próprio objetivo e desenvolvem resultados em um cenário onde toda economia de recursos faz diferença.

Partindo de uma nova gestão com foco em tornar a SCMP em uma instituição empresarial e administrativa, sustentada em seus pilares e na qualidade, e ainda, focada em diferenciar seu capital humano para que tenha otimização, a reestruturação do setor de compras foi iniciada.

Destaca-se a importância deste setor dentro da organização, e esta reestruturação só sendo possível a partir da utilização de mapeamento de processos, fluxogramas, e avanço tecnológico que a entidade proporcionou. Essas ferramentas administrativas e com validação foram essenciais para um todo da instituição, mas fundamentais no setor de compras.

Para a criação de uma base comum, com foco e comunicação dos processos organizacionais, o Mapeamento de processos cumpre seus principais objetivos. (CAMPOS, 2007). E Mello (2008) afirma que:

A escolha do mapeamento como ferramenta de melhoria se baseia em seus conceitos e técnicas que quando empregadas de forma correta, permite documentar todos os elementos que compõem um processo e corrigir qualquer um desses elementos que esteja com problemas, sendo uma ferramenta que auxilia na detecção das atividades não agregadoras de valor.

Com o mapeamento de processo permitimos que instituições beneficiem-se em seus processos, e o impacto se torna significativo, podendo se mostrar em diversos benefícios adquiridos pela instituição (VILLELA, 2000).

Este setor tem papel fundamental para que a qualquer instituição consiga cumprir parte de seus objetivos. Gaither e Frazier (2001) nos assegura que: sua missão é perceber as necessidades competitivas dos produtos e serviços, tornando-se responsável pela entrega no tempo certo, custos, qualidade e outros elementos na estratégia de operações, realizando a compra. Complementa-se na visão de Pozo (2007), onde:

...a função de compras é vital para o processo de redução de custos da organização, com negociações adequadas e inteligentes, o administrador de compras poderá reduzir os gastos na aquisição de materiais e produtos desnecessários ao dia a dia da empresa.

Durante a realização desse estudo foi possível observar que para um processo ser executado com qualidade, é fundamental a utilização de métodos e processos,

mas não menos importante, a utilização de fluxos, onde determina-se a padronização, esclarece quais rumos devem ser seguidos, além da importância da atualização constante, para realização de ações corretivas sempre que necessário.

Tendo um fluxo adequado no processo de compra, temos significativamente diminuição nos custos, na redução de tempo do processo e no tempo de internação dos pacientes, prevenção de atrasos na reposição de produtos como: medicamentos, materiais cirúrgicos, entre outros. (COSTA; et. al. 2018)

Com a reestruturação pautada em processos, fluxos, qualidade e pessoas, um dos principais eixos trabalhados foi na disponibilidade de itens na SCMP. Antes sendo um setor que trabalhava sob demanda e sem nenhuma metodologia instaurada, agora o controle de estoque, equilíbrio financeiro e garantia de entrega focada no paciente, agora se torna um eixo bem direcionado.

A baixa disponibilidade de medicamentos e materiais e também a não oferta vem trazendo aos gestores um grande problema que impacta diretamente no planejamento financeiro e principalmente na qualidade e segurança da assistência (REIS; PERINI; 2008). O cancelamento e adiamento de procedimentos cresce o número de enfermidades e também o tempo de internação, está situação muita das vezes se dá pelo desabastecimento de materiais e medicamentos.

O desabastecimento é acompanhado também pelos impactos na segurança e qualidade do paciente cliente, além de resultados negativos no fluxo de caixa dos hospitais, uma vez que o custo fica exorbitante pela uso de alternativas mais caras e muita da vezes, acontece também, a não concorrência na indústria farmacêutica onde um único fabricante tem em mãos o poder de negociação (REIS; PERINI; 2008).

Este estudo de caso mostra a importância do setor de compras, quando do desabastecimento que aconteceu a nível mundial no pico da pandemia do Covid-19, um setor com os processos definidos e implantados, com um bom relacionamento com os fornecedores devido sua qualificação destes, se saiu sem deixar as equipes e pacientes em falta de insumos em um momento tão cruel.

O setor de compras da SCMP se destacou na cadeia de suprimentos pelo fato da reestruturação já realizada, o setor conseguiu manter os estoques necessários a assistência ao paciente e ainda emprestar medicamentos a instituições de grande porte que necessitavam neste momento crítico.

A pandemia do COVID-19 tem sido profundamente perturbadora para as cadeias de suprimentos, à medida que as empresas enfrentam flutuações na

oferta e na demanda, surtos intermitentes em diferentes partes do mundo e especulações sobre como refazer e reduzir a dependência da China. Muitas empresas estão procurando reestruturar suas cadeias de suprimentos, tentando equilibrar resiliência com eficiência e custos reduzidos (SHEFFI, 2020).

No período de pandemia, a demanda na cadeia de suprimentos aumentou drasticamente e a oferta não foi capaz de lidar com isso, como por exemplo os materiais como máscaras faciais, desinfetante para as mãos e outros. Como tal, a questão do mercado e a sobrevivência da sociedade foi aumentada. Outros impactos na cadeia de suprimentos, referem-se a demanda e a oferta, as quais foram reduzidas drasticamente, resultando em paradas de produção (por exemplo, indústria automotiva), situações de falências, e a necessidade de apoios governamentais (SILVA, 2021 *aput* IVANOV, 2020; ROWAN; LAFFEY, 2020)

Percebe-se que as organizações que investiram no mapeamento das suas redes de suprimentos antes da COVID-19, estavam mais preparadas as demandas atuais e conseguiram fazer frente aos problemas decorrentes do cenário pandêmico. Essas organizações dispõem de uma melhor visibilidade da estrutura de suas cadeias de suprimentos (SILVA, 2021 *aput* CHOI; ROGERS; VAKIL, 2020).

Ainda fundamental na reestruturação foi o entendimento do uso da tecnologia para alavancar os processos de gestão. O sistema de gestão hospitalar é o responsável pelo controle intenso de uma cadeia de suprimentos tão complexa e robusta.

A gestão da informação se torna cada dia mais notável nas instituições de saúde que lidam diretamente com uma infinidade de dados. A informatização visa melhorar os processos administrativos e reduzir a dependência de papel além de centralizar as informações e conseguir fornecer indicadores, maior produtividade, redução de custos e segurança ao paciente e instituição. (GORDILHO, p.170. 2018)

Os desafios na área da saúde são gigantes, e por muito tempo o setor ficou adormecido e agora precisa avançar para se manter no mercado e acompanhamento da tecnologia.

Não obstante, e sem demora vem se tornando dia a dia mais real, o que chamamos de “Saúde 4.0” e surgiu para modificar o sistema de trabalho nos setores de saúde afim de torna-lo acessível e alinhado as necessidades do paciente e instituição (MOTTA, 2019).

A necessidade agora é que o sistema de saúde atual realize algumas mudanças, entre as quais, podem ser citadas como mais críticas a utilização de tecnologias digitais não-invasivas para coletar as informações do paciente em casa e

de plataformas digitais para compartilhamento e tratamento das mesmas (FARIAS; SANTOS; 2021).

A Saúde 4.0, como tem sido chamada, foca na virtualização para monitorar em tempo quase real e responder a pacientes e demais envolvidos com o sistema de saúde de forma personalizada. Ou seja, os dados do paciente podem ser coletados remotamente para alimentar seu prontuário eletrônico, permitindo assim a tomada de decisão médica mais precisa. (FARIAS, SANTOS,2021).

Sendo assim, foi visto como a metodologia bem aplicada, com uma administração utilizando da gestão administrava, que tem como foco o capital humano, o uso da tecnologia e mirando sempre com o foco no paciente, os resultados não podem ser diferentes. Um hospital novo, com colaboradores com seus propósitos alinhados no futuro e com creditação da empresa por colaboradores, clientes e fornecedores.

5 CONCLUSÃO

Com a experiência adquirida a instituição percebeu a importância da atualização constante e o acompanhamento das boas práticas do mercado da saúde, a profissionalização dos colaboradores e a gestão dos processos.

Como visto no processo do setor de compras, o apoio por um sistema de gestão hospitalar eficaz, reduz riscos, garante qualidade e gera economia, causando impacto direto no equilíbrio financeiro, um dos pilares sustentadores da instituição. A experiência traz também que os treinamentos e as capacitações dos profissionais são essenciais para o sucesso do processo.

Toda a evolução estrutural e tecnológica da instituição só foi possível devido a organização dos processos, que refletiu diretamente na redução dos desperdícios e perdas.

Percebe-se que área de saúde hospitalar está evoluindo conforme avanço tecnológico que se potencializou com as demandas do mercado e as exigências dos órgãos reguladores. A saúde 4.0, termo este que define a revolução da tecnologia no setor de saúde, nunca foi tão presente, visto isso a Santa Casa de Misericórdia de Piumhi vem avançando para uma nova troca do sistema de gestão hospitalar com objetivo de modernização e se tornar um hospital totalmente digital em breve.

REFERÊNCIAS

BAGNOLI, C; VEDOVATO, M. **The impact of knowledge management and strategy**. Rev. J. Manag. Gov. v.18. 2012.

BONATO, Vera Lúcia. **Gestão de qualidade em saúde: melhorando assistência ao cliente**. Rev. O Mundo Saúde. v.5n.35. São Paulo. 2011.

CAMPOS, Eneida Rached. **Metodologia de gestão por processos**. UNICAMP. Campinas. 2007.

COSTA, Ana Carolina Rauber da; et.al. **Mapeamento de processos de compras: Uma ferramenta para gestão hospitalar**. Rev. Pleiade. v.1.n.12. setembro 2018.

FARIAS, Rafael F.; SANTOS, Ana Gleice. **Saúde 4.0 e os desafios para a metrologia legal**. Rev. ResearchGate. Outubro. 2021.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da produção e operações**. Rev. Pioneira Thomson Learning. São Paulo. 2001.

GORDILHO, Roberto. **Maturidade de Gestão Hospitalar e Transformação Digital – Os caminhos para o futuro da saúde**. Ed. Ledriprint. São Paulo. 2018.

MARQUES, F. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**. DDG. FENAP. Brasília. 2015.

MARQUES, Wagner Luiz. **Diário de Um Empreendedor**. Paraná, 2009.

MELLO, A.E.N.S. **Aplicação de mapeamento de processos e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Itajubá 2008.

MOTTA, Kaio Feroldi; PONCETTI, Angélica Ferreira Udiales; ESTEVES, Roberto Zonato. **O impacto da tecnologia da informação na gestão hospitalar**. R. Saúde Publ. Paraná. V.2 jul. 2019.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma Abordagem Logística**. Ed. Atlas. 4.ed. São Paulo. 2007.

PRAZERES, P.M. **Dicionário de termos da qualidade**. Rev. Atlas. São Paulo. 1996.

REIS, Adriano Max Moreira; PERINI, Edson. **Desabastecimento de medicamentos: determinantes, consequências e gerenciamento**. Rev. Ciencia e Saúde Col. v.13. 2008.

SHEFFI, Y. **Supply chain outlook: Why the situation varies by industry**. Massachusetts Institute of Technology, 2020. Acesso em: 20 out 2021. Disponível em: <http://news.mit.edu/2020/sheffi-global-supply-chain-covid-19-0325> Acesso em: 18 jun. de 2020.

SILVA, Rafael Mozart da. **Os impactos da pandemia do covid-19 na cadeia de suprimentos e atividades logísticas: contribuições e *insights* teóricos.** INOVAE. v.9. São Paulo. 2021.

TEIXEIRA, Lorrann Garcia. **Gestão de Compras.** FEMA. Tese de graduação. 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 16 ed. Atlas. São Paulo, 2016.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional.** Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC. 2000.