

Mapeamento do Processo de Compras: Uma Ferramenta Para Gestão Hospitalar

Ana Caroline Rauber da Costa¹, Luana Nascimento Chefer¹, Rafael Junior de Oliveira¹ e Sergio Moacir Fabriz²

1. Acadêmico(a) em Ciências Contábeis do Centro Universitário União das Américas (Foz do Iguaçu, PR).

2. Mestre em Contabilidade pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, PR (UNIOESTE).

anacaroline_sti@hotmail.com e sergiomoacirfabriz@gmail.com

Palavras-chave

Fluxograma

Mapeamento

Padronização

Processo

Resumo:

O mapeamento é essencial para identificação no fluxo do processo de compras e prevenção do acúmulo nas atividades desenvolvidas. É fundamental que as atividades administrativas estejam alinhadas e estruturadas, para que a organização melhore a sua produtividade, demonstre domínio sobre os processos de compras gradativamente e contribua com gerenciamento de qualidade e compromissos. A finalidade é propor um mapeamento no processo de compras sugerindo algumas melhorias e desenvolver um fluxograma para o hospital em estudo. Para alcançar tal objetivo, o estudo delimitou a pesquisa de modo qualitativo, por meio de entrevistas de forma que o alvo seja a concepção do fenômeno para sugerir melhorias, tendo como referência o período de fevereiro a junho de 2018. Após os esclarecimentos com servidores do hospital do setor de compras, foram relatados os problemas atuais e os ganhos que a implementação da metodologia do mapeamento de processos poderia trazer para a instituição. Esse procedimento surge como uma forma de organizar e melhorar os processos de uma organização, seu impacto dentro de uma empresa pode ser significativo e trazer diversos benefícios. Como desfecho, realizou-se um fluxograma geral de compras acompanhado por um descritivo, a fim de padronizar a realização de todas as compras do hospital, visando agregar valor à organização e trazer eficiência e ganhos ao setor público.

Artigo recebido em: 01.08. 2018

Aprovado para publicação em: 23.08.2018

INTRODUÇÃO

A atividade do controle é indispensável para acompanhar o cumprimento de programas e indicar suas falhas e desvios, verificar a perfeita aplicação das normas e princípios adotados e constatar a veracidade das operações realizadas (REIS, 2000).

Segundo Gomes (1999), um sistema de controle compreende a estrutura e o processo de controle. A estrutura de controle deve ser desenhada em função das variáveis-chave que derivam do contexto social e da estratégia da organização, além de levar em consideração as responsabilidades de cada administrador ou encarregado por centros de competência (GOMES, 2000).

E ainda, os autores Smith & Fingar (2003), descrevem que as formas inovadoras de melhorias nos processos de negócios são reconhecidas como o caminho para conseguir agilidade e vantagem competitiva. Solomon (1999), define que um processo integra pessoas, ferramentas e métodos para executar uma sequência de passos com o objetivo definido de transformar determinadas entradas em determinadas saídas.

Uma das ferramentas mais comuns é o mapeamento do processo na forma de um fluxograma, que descreve graficamente um processo existente ou um novo processo proposto, identificando cada evento da sequência de atividades por meio de símbolos, linhas e palavras (HARRINGTON, 1991).

O hospital em estudo, possui a demanda de melhorar o fluxo do processo de compras como: solicitações fora dos padrões exigidos; ampliar a responsabilidade nas funções desempenhadas; sobrecarga de trabalho no setor de compras e desperdício de tempo. Sendo assim, qual seria o processo adequado para as compras no hospital?

O mapeamento executa um papel importante de desafiar os processos existentes, visando melhoria e agilidade no desempenho organizacional, redução de custo no desenvolvimento do serviço, além de ser uma excelente ferramenta para o melhor entendimento dos processos atuais e eliminação ou simplificação dos que necessitam de mudanças. Ressalta-se também sobre a quantidade de tempo que consideramos como perda, pretende-se ao final desse trabalho diminuir o prazo e erros que possam vir a acontecer.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

SISTEMA DE CONTROLE INTERNO

Para Sarens, Visser e Van Gils (2010), o controle interno no setor público possui características específicas e deve ser compreendido no contexto de atuação dessas organizações, pautando uma sequência de quesitos que devem ser utilizados para análise do controle interno.

Segundo um estudo sobre controles internos realizados pelo tribunal de contas da união em 2009, afirmam que se refere ao processo composto pelas regras de estrutura organizacional, pelo conjunto de políticas e procedimentos adotados por uma organização para a vigilância, fiscalização e verificação, que permite prever, observar, dirigir ou governar os eventos que possam impactar na consecução de seus objetivos.

Controle, para Imoniana e Nohara (2005), “é um importante elemento das funções administrativas de uma organização, pois permite a constante avaliação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais”. Os autores enfatizam que a sua implantação permite amenizar e comprimir obstáculos que dificultam o alcance dos objetivos da instituição.

MAPEAMENTO DE PROCESSO

Segundo Campos (2007), o objetivo principal do mapeamento de processos é criar uma base comum de foco e comunicação dos processos organizacionais. 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.

Villela (2000) também salienta que o mapeamento de processo permite que as organizações se beneficiem nos processos da organização e seu impacto dentro de uma empresa pode ser significativo, trazendo diversos benefícios.

Os mecanismos gráficos possuem algumas vantagens como a facilidade de visualização, tanto na série de atividades, como na forma que as mesmas se encaixam. E ainda segundo Mello (2008) o fluxograma:

Permite verificar como se conectam e relacionam os componentes de um sistema, mecanizado ou não, facilitando a análise de sua eficácia; facilita a localização das deficiências, pela fácil visualização dos passos, transportes, operações e formulários; propicia o entendimento de qualquer alteração que se proponha nos sistemas existentes pela clara visualização das modificações introduzidas.

Lucas (2015) acrescenta que o fluxograma, de modo gráfico, representa o coração do mapeamento de processos, frequentemente utilizado para fins de processamento de informação.

FLUXOGRAMA

O fluxograma simplifica a visualização das inúmeras fases que constituem um determinado processo, permitindo identificar aqueles pontos que merecem dedicação especial, tendo por objetivo tornar mais claro a análise de um processo e identificação dos pontos mais críticos.






Segundo Gimenez (2015) o fluxograma é:

É uma ferramenta gráfica utilizada para implementação de programas” de gestão fundamental para o planejamento de um processo, possibilitando desenvolver, desenhar e arquitetar as estratégias que devem ser empregadas para solucionar uma necessidade de projeto e como o fluxo do processamento será realizado pelo microprocessador.

Burmester (2013) acrescenta que o fluxograma mostra o que é realizado em cada etapa, os materiais ou serviços que entram e saem do processo, as decisões que devem ser tomadas e as pessoas envolvidas.

Na sequência o quadro 1 inclui alguns dos símbolos básicos para representação de um fluxograma:

Quadro 1. Símbolos utilizados para interpretação do fluxograma.

Símbolo	Descrição
	Seta de conexão: Representa o fluxo de processamento a ser realizado e também é usado como conexão, ou seja, indica a direção que o fluxo deve seguir.
	Elipse ou retângulo arredondado: Simboliza o início e o fim do processo e deve-se escrever o seu nome internamente, é importante que esse nome esteja associado ao seu objetivo ou a sua função para facilitar o entendimento.
	Retângulo: Caracteriza as operações, movimentação de dados e endereços, operações lógicas e de rotação.
	Losango: Corresponde a uma decisão, caso seja satisfatória, determinando um caminho para o fluxo de processamento e caso contrário indica um outro caminho para o fluxo do processamento.
	Retângulo cortado: Indica a existência de um sub-processo, onde há outra série de fluxos incluído nesse mesmo processo.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

COMPRAS

O departamento de compras exerce um papel primordial na realização dos objetivos da entidade, e Gaiter (2001) 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.

Conforme a Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993, em seu art. 6º, inciso III, compra é “toda aquisição remunerada de bens para fornecimento de uma só vez ou parceladamente”. Kalakota (2001) declara que nos diversos setores da administração “em um processo de compra tradicional, o funcionário que pede algo deve preencher um formulário de requisição, submetê-lo à apreciação, esperar por sua aprovação e receber um pedido de compra que então deve ser enviado ao fornecedor”.

Vasconcelos (1995) acrescenta que a definição do objeto deverá ser precisa, suficiente e clara, afastando-se as especificações irrelevantes e desnecessárias.

Na visão de Pozo (2007) 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.

METODOLOGIA

Abordamos a pesquisa de modo qualitativo, tornando como objetivo a compreensão dos fatos, para posteriormente sugerir melhorias. Esta pesquisa se propõe a identificar melhorias em um processo de compra de um hospital público. Como a pesquisa visa contribuir para a resolução de um problema prático, pode ser considerada como exploratória e descritiva.

Acevedo (2007) explica que é exploratório porque busca uma maior compreensão acerca do que se investiga, permitindo ao pesquisador delimitar de forma mais precisa o problema e, ainda, descritivo por detalhar etapas que compõem o processo analisado, descrevendo cada atividade executada e a relação entre elas.

O estudo é de forma descritiva, pois expõe os processos hospitalares e com alguns ajustes, pode ser generalizado para outros hospitais. A coleta de dados foi realizada através de observação, entrevistas, registros, pesquisas e análises.

Segundo Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa bibliográfica contempla desde publicações, jornais, revistas, bem como livros, monografias, teses e material cartográfico. Segundo Chemin (2010), na metodologia “são descritos os procedimentos, os métodos, os caminhos a serem seguidos na realização do trabalho”.

Inicialmente executou-se uma pesquisa bibliográfica, com a intenção de esclarecer conceitos necessários para a fundamentação teórica. Realizou-se um acompanhamento das atividades e fluxos, análise documental, possibilitando a identificação dos macroprocessos e a definição do processo.

Após a identificação dos fluxos, possibilitou a elaboração do fluxograma desses processos, e a definição da rotina a ser padronizada. Optou-se pelo fluxograma, pois representa detalhadamente as atividades, e favorece uma melhor interpretação na prática.

ANÁLISE E RESULTADOS

Procurou-se observar os processos no setor de compras que estão sendo realizados no hospital, com a finalidade de realizar um mapeamento dos mesmos com sugestões de possíveis melhorias e entregá-los junto a uma descrição do fluxograma com todos os procedimentos necessários para a realização de uma compra.

Segundo relatos dos responsáveis pelo setor de compras desta instituição em estudo, as maiores dificuldades estavam nos processos que antecedem o procedimento deste setor, no qual baseou-se as sugestões de alterações no processo.

No presente a solicitação de compra é realizada por qualquer colaborador do hospital que necessita do material ou do serviço, de forma inadequada e fora dos padrões necessários, ocasionando assim contratempo para quem recebe esses pedidos.

Frisa-se também a quantidade de procuras e ligações que o setor recebe a fins de notícias sobre o andamento de diversos processos. Intencionalmente, uma das propostas pela adesão do sistema de controle interno, é que todos os envolvidos tenham acesso à situação do processo com intuito de evitar tumultos desnecessários dentro do setor.

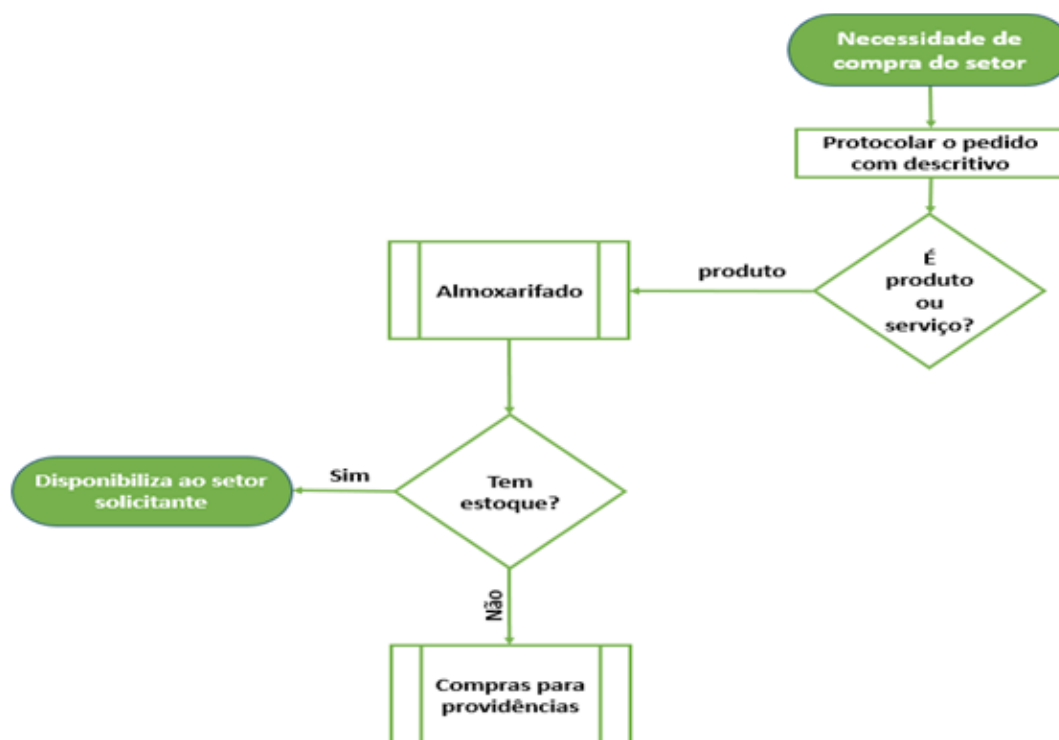
PROPOSTA DO FLUXOGRAMA

A intenção da sugestão do fluxo é definir a responsabilidade de que cada setor contém para que se concretize uma compra, e se seguido conforme o instruído, poderá evitar atividades em vão e alcançar um resultado em uma menor proporção de tempo.

Na proposta apresentada foram agregados alguns procedimentos que auxiliarão também na inserção do sistema de controle interno, sistema esse que já possui no hospital em estudo, porém, não está em funcionamento no setor de compras.

A seguir faremos uma breve exposição do mapeamento de processo de compra, através de um fluxograma apresentado em 4 figuras acompanhados de algumas observações para melhor entendimento:

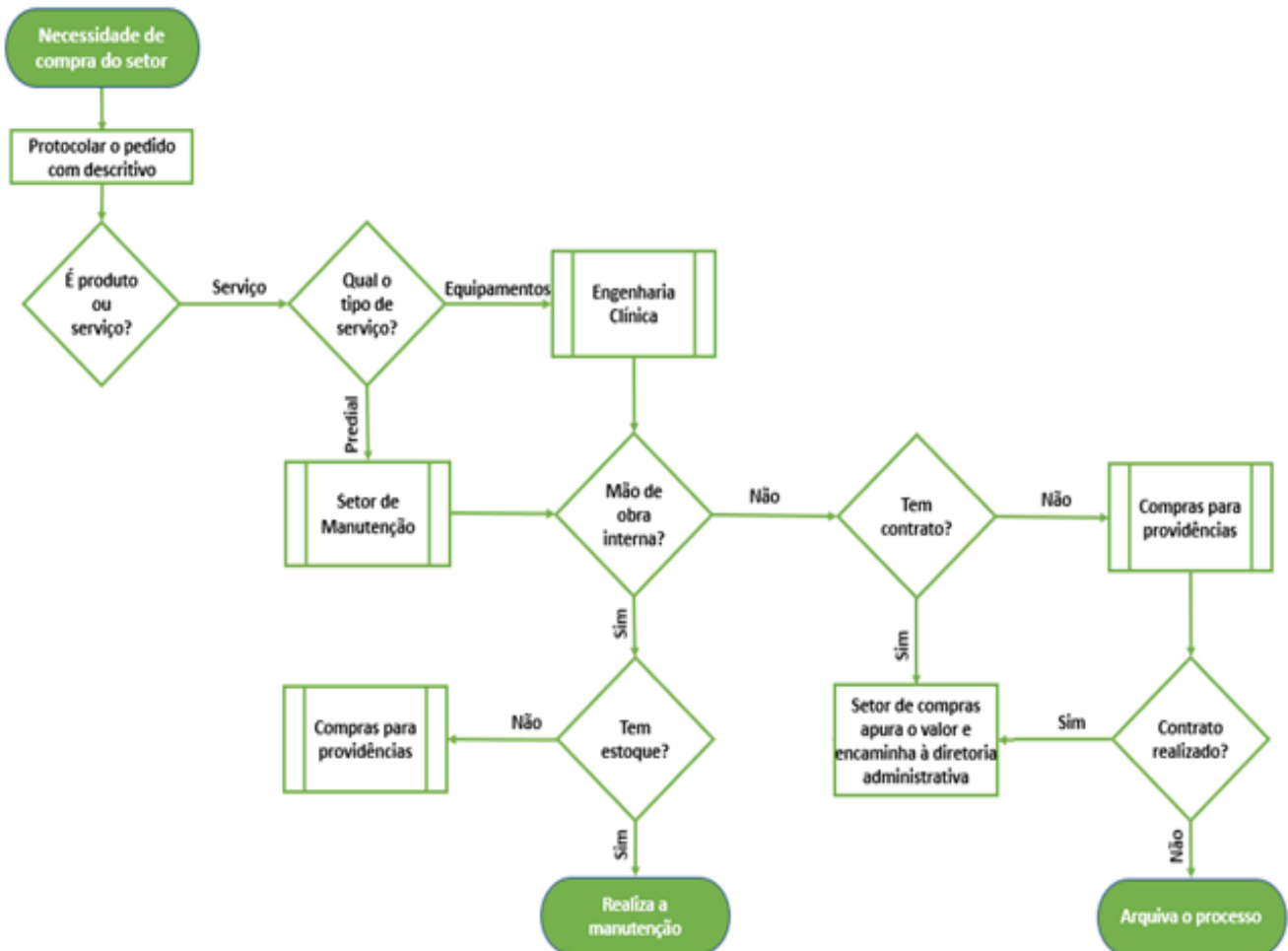
Figura 1. Etapa inicial do processo geral de compras do hospital



Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Na etapa inicial do processo, o protocolo de pedido de produto deverá ser encaminhado ao setor de almoxarifado, para verificação de disponibilidade do material em estoque e o responsável entrega o material ao setor solicitante, caso não tenha disponível, somente o almoxarifado poderá encaminhar o pedido ao setor de compras. Procedimento esse que atualmente está sendo realizado por qualquer solicitante, o que não é recomendado para que se tenha sucesso no processo de compra.

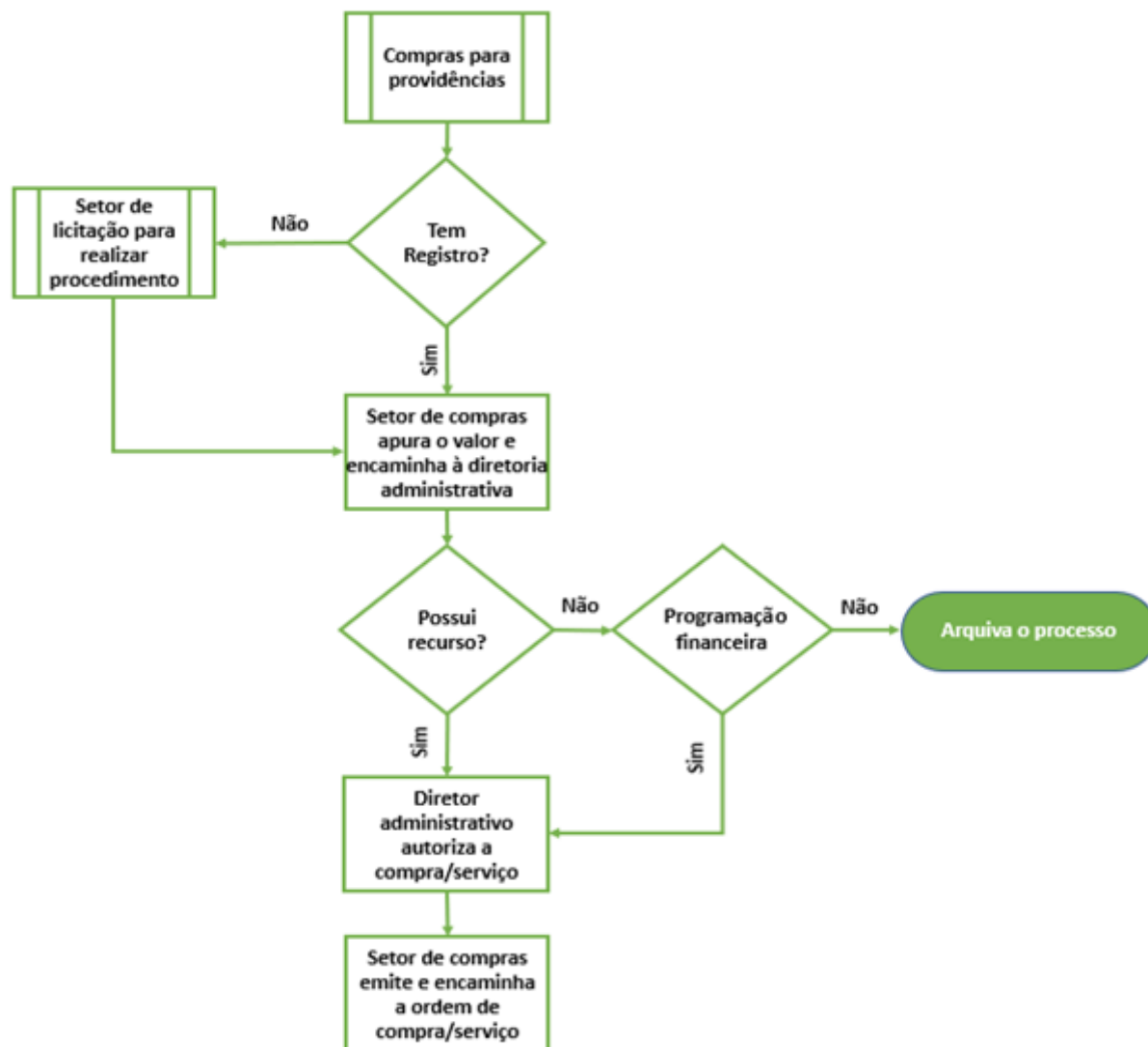
Figura 2. Primeira etapa do processo geral de compras do hospital



Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Ainda no processo inicial, quando identificado como solicitação de serviço, o protocolo de pedido deverá ser realizado diretamente ao setor responsável, que atualmente são divididos em setor de engenharia clínica e setor de manutenção. Setores esses que deverão avaliar se há necessidade de contrato (terceirizado) e encaminhar a solicitação para o setor de compras, ou, se a manutenção/serviço estiver ao alcance dos setores responsáveis, deverão providenciá-las.

Figura 3. Etapa intermediária do processo geral de compras do hospital.



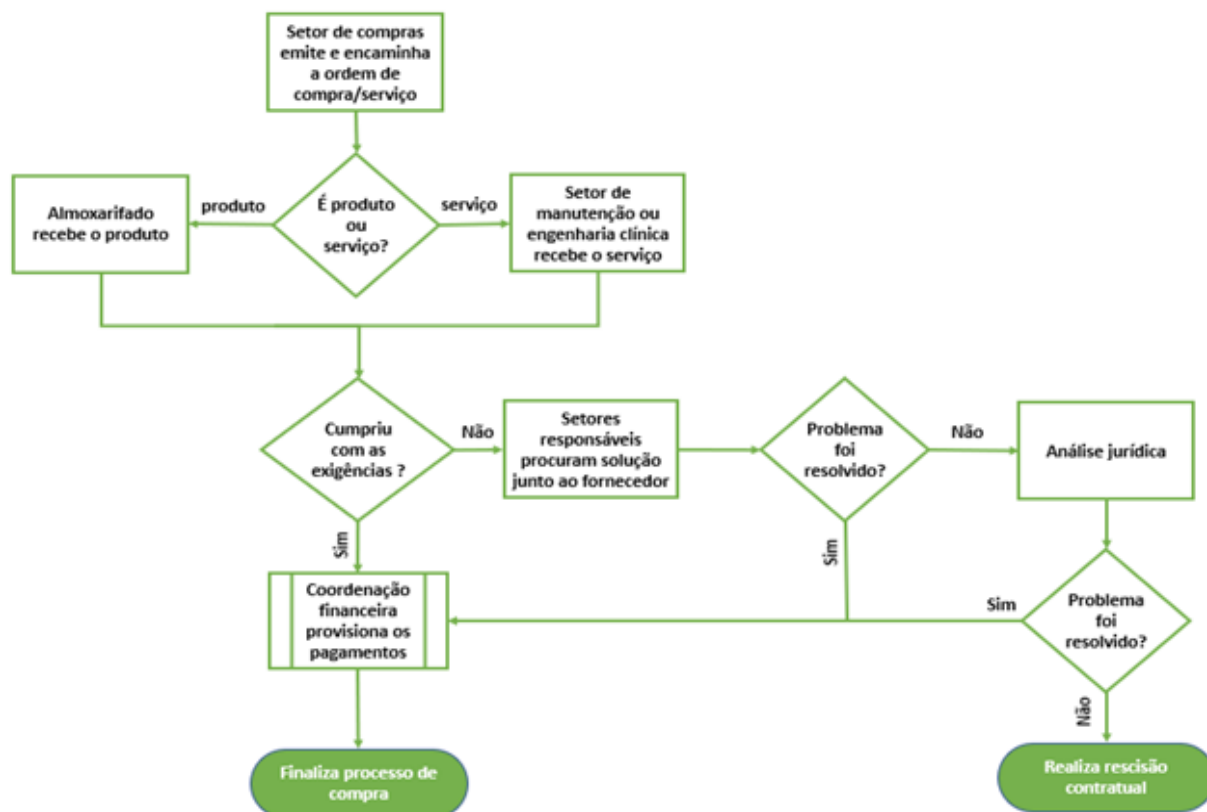
Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Tratando-se da fase intermediária do processo, quando ocorre o encaminhamento ao setor de compras para providências, o mesmo deverá identificar se já possui registro ativo ou se será necessário iniciar processo de licitação.

Se dispuser de registro vigente, encaminhará para a administração do hospital a fim de verificar a disponibilidade de recursos então é repassado para que a direção administrativa autorize efetivamente a compra de produto ou serviço. Para finalizar a função do setor de compras, terão que emitir e encaminhar a ordem de compra ou serviço para os fornecedores e para o setor solicitante.

Na hipótese de não existir recursos disponíveis, deverá ser elaborado um planejamento orçamentário e caso o resultado manter-se negativo, será necessário arquivar o pedido.

Figura 4. Etapa final do processo geral de compras do hospital.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Tratando-se do estágio final do procedimento, após o setor de compras emitir a ordem de compra, o processo retornará ao solicitante e o mesmo deverá conferir se o produto ou serviço recebido está de acordo com o solicitado.

Visto que não cumpriu com as exigências ou ocorra algum erro com notas fiscais, extravios ou algo do gênero, o setor responsável pelo pedido deverá tentar solucionar o problema diretamente com o fornecedor. Uma das sobrecargas desnecessárias que citamos anteriormente é que quem realizava a solução desses problemas era o setor de compras. No caso de não resolver o problema, o processo deverá ser encaminhado para o setor jurídico do hospital para outra tentativa de solução. Se ainda não solucionado, deverá ser feita a devolução dos produtos e rescisão do contrato.

Em seguida da aprovação do produto ou serviço realizada pelo setor solicitante, encaminha-se à coordenação financeira para providenciar os pagamentos e assim finaliza o procedimento de compra.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a realização desse estudo foi possível observar que para um processo ser executado com qualidade, é fundamental a utilização de um fluxograma acompanhado de uma descrição do mesmo, demonstrando como o trabalho deve ser executado e conseqüentemente o desenvolvimento das atividades serão mais ágeis e seguras.

Porém, é de grande importância a existência e a atualização constante do fluxograma e da descrição das fases do setor de compras da instituição, e ainda, realizar ações corretivas sempre que necessário, propiciando então uma padronização das atividades e esclarecendo quais os rumos e os procedimentos que devem ser seguidos.

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.

Ao término sugerimos a aprovação e a adoção do fluxograma, para que o hospital possa implementar as normas e rotinas no sistema de controle, visando minimizar os possíveis erros e agilizar os mecanismos internos.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. Monografia no curso de Administração: Guia completo de conteúdo e forma. São Paulo: Atlas, 2007.

BURMESTER, Haino. Gestão da Qualidade Hospitalar. Série Gestão Estratégica de Saúde. Saraiva, 06/2013.

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

CHEMIN, Beatriz F. Manual da Univates para trabalhos acadêmicos: planejamento, elaboração e apresentação. Lajeado: Univates, 2010.

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

GIMENEZ, SALVADOR PINILLOS. Microcontrolador PIC18: conceitos, operação, fluxogramas e programação - 1. ed. - São Paulo: Érica, 2015

GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Josir Simeone e SALAS, Joan M. Amat. Controle de gestão – Uma abordagem contextual e organizacional. 2ª ed., São Paulo, Atlas, 2001.

HARRINGTON, H. J. Business Process Improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness. New York: McGrawHill, 1991.

IMONIANA, J. O.; NOHARA, J. J. Cognição da estrutura de controle interno: uma pesquisa exploratória. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, 2005.

KALAKOTA, Ravi; ROBINSON, Marcia. E-business: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital. Porto Alegre: Bookman, 2001.

LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. de Andrade. Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa. 7 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

LUCAS, A. s. et al Mapeamento de Processos: um estudo no ramo de serviços IJIE: Revista Iberoamericana de Engenharia Industrial. Florianópolis Vol 7, 2015.

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

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

Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Diretrizes para a Reforma Administrativa. DECRETO-LEI Nº 200, DE 25 DE FEVEREIRO DE 1967. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm

REIS, Heraldo da Costa. Sistema de controle interno e avaliação do desempenho governamental com utilização das informações contábeis. Instituto Brasileiro de Administração– IBAN, 2000.

SARENS, G.; VISSCHER, C.; VAN GILS, D.. Risk Management and Internal Control in the Public Sector: An In-Depth Analysis of Belgian Social Security Public Institutions.Bulletin de documentation/Service public fédéral finances. 2010.

SMITH, Howard; FINGAR, Peter. IT Doesn't Matter – Business Process Do. 1ª edição, Tampa, Florida, USA: Meghan-Kiffer Press, 2003.

SOLIMAN, F. Optimum level of process mapping and least cost business process reengineering. International Journal of Operations Production Management, 1999.

TCU, TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Critérios Gerais de Controle Interno na Administração Pública. Um estudo dos modelos e das normas disciplinadoras em diversos países, 2009. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/estudo-criterios-gerais-de-controle-interno-na-administracao-publica.htm>.

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

