A GESTÃO DE PROCESSOS NO CADASTRAMENTO DE MATERIAIS HOSPITALARES EM UM CENTRO MÉDICO DE SAÚDE NO MUNICÍPIO DE CACHOEIRA PAULISTA

Daiana Ribeiro Lima
Faculdade Canção Nova
ribeirodaiana00@gmail.com

Laerte da Silva Cunha
Faculdade Canção Nova
laertecont@gmail.com

Prof. Me. André Alves Prado
Faculdade Canção Nova
andre.prado@fcn.edu.br

Resumo

O processo de cadastramento de materiais é uma atividade-meio que requer empenho e atenção elevada, uma vez que se trata da organização dos dados que resulta na comunicação padronizada com seus funcionários, fornecedores e clientes. No entanto, em muitas organizações essa tarefa não é vista como estratégica, causando retrabalhos, compras incorretas, desabastecimento de estoque e prejuízos financeiros. O artigo é constituído em estudo de caso, realizado em torno da gestão do processo de cadastro de materiais em um centro médico, que tem por objetivo verificar o impacto e a real importância do cadastro para as atividades fim da organização. A pesquisa foi fundamentada no referencial teórico, e a coleta de dados ocorreu mediante entrevista e aplicação de questionário que demonstraram a relevância do cadastro, no entanto pontos críticos no processo de cadastro do material foram verificados. Após análise conclui-se que na organização de saúde estudada a atividade de cadastro tem sua relevância potencializada, uma vez que a informação errada ou ainda incompleta pode inviabilizar um atendimento ao cliente final, tendo consequências irreversíveis, assim como o risco para a sustentabilidade da organização.

Palavras-chave: Gestão por Processos, Administração de Materiais, Classificação de Materiais, Cadastramento de Itens, Gestão Hospitalar

Abstract

The material registration process is a suport activity that requires high effort and attention, as it involves organizing the data that results in standardized communication with your employees, suppliers and customers. However, in many organizations this task is not seen as strategic, causing rework, incorrect purchases, stock shortages and financial losses.The article consists of a case study, carried out around the management of the material registration process in a medical center, what has for objective to check the impact and real importance of registration for the organization's core activities.The research was based on the theoretical framework, and data collection occurred through interviews and the application of a questionnaire that demonstrated the relevance of registration, however critical points in the material registration process were verified. After analysis, it is concluded that in the health organization studied the activity has its relevance enhanced, since incorrect or incomplete information can make service to the end customer unfeasible, having irreversible consequences, as well as the risk to the sustainability of the organization.

Keywords: Process Management, Materials Management, Material Classification, Item Registration, Hospital Management.

1. INTRODUÇÃO

O emprego da gestão de processos representa uma ferramenta indispensável em toda e qualquer organização, haja vista a necessidade de tornar os fluxos de trabalho bem orientados e organizados para a realização do monitoramento e do controle das atividades a serem desempenhadas. É de extrema importância para todo administrador que pretenda conhecer todas as etapas que constituem o processo, a otimização e a busca de melhorias de forma contínua, fatores que levam a organização à competitividade, à eficiência, à eficácia e à efetividade.

Outro ponto crucial para alcançarem a eficiência consiste na gestão de dados por meio de banco de dados cadastrais, considerando que a nenhum gestor é dado assumir decisões significativas sem antes possuir uma base de dados bem definida e organizada.

Se antes o controle dos processos era um diferencial para as empresas, hoje a falta do controle dos processos pode resultar na sua ineficiência, na inércia, no

desperdício de recursos, na desorganização. A empresa que não conhece profundamente seus mecanismos internos, certamente está fadada ao fracasso, pois planejar, executar, medir e controlar são etapas primordiais para o êxito empresarial, mas não sem organização.

Para as empresas em geral, imperioso se faz ter os processos bem definidos, assim como uma base de dados devidamente atualizada, posto que o menor erro poderá resultar em prejuízos financeiros, causando atrasos nas entregas, dentre outros fatores, que devem ser sanados. Já em uma organização de saúde, que tem como objetivo prover o bem-estar e a recuperação da saúde, à atenção como os processos e aos bancos de dados deve ser redobrada, uma vez que a falta da organização, pode acarretar problemas irrecuperáveis, um risco para organização e principalmente aos seus clientes/pacientes.

Verifica-se que nas organizações de saúde executa-se uma gama de procedimentos, serviços desenvolvidos por diversos profissionais, o que torna as atividades complexas e de difícil gestão.

O processo de cadastramento de materiais médico-hospitalares, é uma atividade de apoio ao serviço prestado nas organizações de saúde para manter a base de dados bem organizada, atualizada, observando a descrição do medicamento de forma padronizada, codificada, com suas características e normatização, provendo qualidade aos serviços prestados, como também redução nos custos com materiais. Porém, em muitas organizações essa tarefa não é vista como estratégica e para isso se faz necessário o questionamento: Qual a importância do cadastro de medicamentos médico-hospitalares na organização estudada?

O objetivo deste estudo quali-quantitativo foi analisar a gestão de processos no cadastramento dos materiais hospitalares em um centro médico no município de Cachoeira Paulista. Com isto, pretende-se: (I) descrever o processo de cadastramento de materiais hospitalares na organização estudada; (II) verificar se há integração entre os setores envolvidos no processo; e (III) realizar levantamento

bibliográfico sobre o cadastro de materiais hospitalares em instituições da área de saúde.

Portanto, para verificar a importância do processo de cadastros de materiais médico-hospitalares, foi elaborado um estudo de caso, através da aplicação de questionário quantitativo via *google forms* com 5 perguntas fechadas para os funcionários envolvidos no processo da atividade de cadastramento e entrevista qualitativa com 5 perguntas estruturadas para a gestora da organização estudada e também entrevista semiestruturada com dois colaboradores envolvidos no processo de cadastramento, verificando o fluxo, sequência das atividades. Após foi efetuado o mapeamento do processo em estudo, analisando sua eficiência e eficácia e efetividade, verificando qual o valor que o cadastro agrega aos clientes, seja este interno ou externo.

Na sequência serão abordadas temáticas relacionadas à gestão hospitalar, à administração de materiais e à gestão de processos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Hospitalar

As organizações que prestam o nobre serviço de prover o bem-estar e a recuperação da saúde são organismos vivos como toda empresa, inseridas no cenário econômico. Correia, Cruz e Silva (2020, p.2278) contextualizam que:

> A saúde é uma política social, fundamental para a melhoria da condição de vida, mas também é ao desenvolvimento econômico, produção de riqueza, inovação, crescimento e emprego de qualidade.

A atividade de saúde no Brasil tem significativa parcela na economia. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2022), no ano de 2019 o Brasil atingiu 9,6% de seu Produto Interno Bruto - PIB com o consumo de bens e serviços de Saúde, conforme aponta a figura 1.

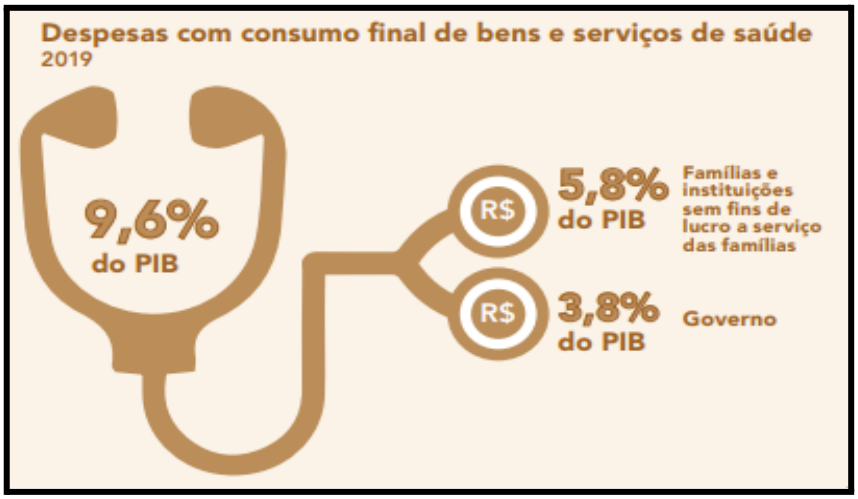


Figura 1 - Despesas com Consumo final de bens e serviços de saúde 2019
Fonte: IBGE (2022, p.1)

Embora representem significativa participação no cenário econômico, os estabelecimentos de saúde possuem um alto grau de complexidade, pois demandam a execução de vários serviços internos, que vão refletir na qualidade da prestação de serviços, tanto aos pacientes quanto à equipe hospitalar. Para Araújo (2022):

> A complexidade do ambiente em que estão inseridas as organizações hospitalares, por conter os mais diversos setores, com os mais diferentes profissionais e com várias prestações de serviços, provoca uma maior demanda e necessidade de suma importância de informações confiáveis para a tomada das decisões.

A pluralidade dos serviços reflete também no equilíbrio do custo benefício das organizações. Para Bandeira e Bandeira (2021) o recurso financeiro é um dos fatores mais importantes para os administradores, visto que são escassos e incidem na necessidade do gerenciamento de seus custos, pois reflete diretamente na prestação dos serviços aos clientes.

Conforme Parente e Parente (2019), ao longo do tempo os hospitais passaram por diversas mudanças, chegando até seu modelo de gestão atual. Esclarecem Seixas e Melo (2004) que os hospitais eram vistos como uma instituição de caridade e tinham a frente de sua administração, religiosos, médicos, enfermeiros ou pessoas da comunidade, ou seja, eram pessoas que não possuíam habilidades para as funções e aprendiam através da experiência adquirida no cargo, objetivo que limitava a manter a estrutura física e cuidar das despesas com poucos recursos.

A utilização das técnicas advindas da ciência social da administração projeta um caminho para se encontrar a melhor forma de gerir esses sistemas complexos.

Para Tanaka e Tamaki (2012) a gestão do serviço de saúde contempla as funções administrativas com o objetivo de que a organização tenha o máximo de eficiência (relação entre produtos e recursos empregados), eficácia (atingir objetivos estabelecidos) e efetividade (resolver os problemas identificados).

Para garantir a gestão saudável dos ativos da organização, o administrador precisa ter pleno conhecimento das atividades da empresa e de seus recursos e capacidades. Conforme Parente e Parente (2019), pensar em gestão hospitalar é antes de qualquer coisa ter o conhecimento da instituição como um todo, sua rotina de serviço e normas, reconhecendo seus pontos fortes e fracos, para assim definir o planejamento estratégico e atingir a eficiência do trabalho. Satim, Nunes e Prado (2020, p.2) concluem que:

> A gestão hospitalar é um conjunto de práticas utilizadas na gestão do sistema de saúde. Abrange recursos humanos, materiais e processos para buscar atendimento de qualidade e eficiência. O departamento administrativo também é denominado gestão hospitalar, que auxilia no bom funcionamento de todos os departamentos de organizações públicas ou privadas que atuam na área da saúde.

O envolvimento de todas as áreas com olhar para os objetivos da organização reflete no melhor entendimento das atividades a serem executadas, visando melhorias aos processos. Para Vizzoni, Ferreira e Fagundes (2021) gerir por processos é a integração entre todas as funções desempenhadas por uma empresa em seus vários departamentos.

Complementa Vizzoni (2017) que no campo da saúde, os processos são base para a tomada de decisões, com o olhar para sua missão, que é de fornecer assistência médica.

Para o melhor gerenciamento dos processos e das atividades se faz necessário o auxílio de ferramentas. Para Costa, Campos e Prado (2020) o Modelo e Notação de Processos e Negócios (BPMN - Business Process Model and Notation), é uma ferramenta de gestão que confere à organização, melhoria dos

fluxos de trabalho, além da redução de custos e a busca pela melhoria contínua das atividades.

Nas instituições de saúde a gestão de materiais é um dos processos mais complexos. Que ocupa boa parte do orçamento hospitalar, além de requer constante atualização. Garcia et al. (2012, p. 1) afirma que:

> No processo gerencial na área de saúde um dos setores mais complexos e de maior custo, que exige constantes atualizações devido às mudanças e surgimentos de novos produtos é a área de gestão de materiais hospitalares.

A busca pelo equilíbrio financeiro passa pelo setor de compras, uma vez que suprir a empresa com materiais na quantidade certa, no momento certo e com a qualidade e as características solicitadas garante acurácia dos materiais, economicidade e melhoria na eficiência da empresa.

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária ANVISA (2010) salienta que exigir de seus fornecedores o abastecimento de artigos médicos que tenha a especificação do produto, igual ao que foi solicitado, se trata de uma estratégia que pode ser implantada nos serviços de saúde, sendo que a especificação técnica dos materiais reduz problemas, que venham a acontecer se não for observada a especificação do medicamento.

Buosi (2022) complementa que a especificação no cadastro de um material mal formulado, reflete no serviço de má qualidade, com riscos à segurança do cliente/paciente, considerando que o processo de cadastro de materiais médico-hospitalares é um pilar fundamental da administração de materiais, pois, além do ponto de vista da economia, traz organização para instituição.

Silva et al. (2016) esclarece que em empresas comerciais os custos com materiais são elevados, ultrapassando mais de 50 % do custo total dos produtos. Já as organizações que fornecem serviços de recuperação da saúde, os custos com material não apresentam elevada relevância financeira, porém, a criticidade da grande maioria dos itens é fator que eleva, em geral, a quantidade em estoques, o que exige grande precisão quanto aos dados sobre esses itens. A ANVISA (2010)

traz ainda, que o planejamento, a padronização e definição de compras são os primeiros passos em um processo de qualificação dos materiais.

2.2 Administração de Materiais

A busca pela melhor utilização dos recursos materiais, pela economicidade, pelo equilíbrio entre o custo X benefício, pode ser encontrada na administração de materiais (AM). Fenili (2015) relata que os atributos da AM passam por:

- redução de custos;

- autonomia da gestão e responsabilização e

- promoção da transparência e do controle social.

Fenili (2015) ainda traz que a AM envolve vários setores tais como: compras, recebimento, armazenagem, distribuição e controle, setores esses que têm divergências de interesses entre si, porém, muitos dos fluxos de trabalho passam por esses setores, não se limitando a uma área específica.

A AM age no controle dos recursos materiais da empresa, proporcionando melhor resultado financeiro. Viana (2010) revela que o objetivo fundamental, crucial da AM é manter equilíbrio de seu estoque mediante o seu ressuprimento, acionado pela demanda. O autor questiona: por que sempre há falta de materiais, qual a necessidade de ter estoques, como controlar o seu consumo.

Arnold (2008, p.26) diz que “a administração de materiais é uma função coordenadora responsável pelo planejamento e controle do fluxo de materiais”. Ainda conforme Dias (2019), Gurgel (2017) e Arnold (2008), a AM assegura o equilíbrio e o resultado econômico, financeiro, porquanto atinge redução de seus custos operacionais, uma vez que os recursos materiais da empresa estão bem empregados.

Para Brandalise (2017) e Gurgel (2017) a evolução da AM inicia-se pelo reconhecimento da necessidade do controle dos recursos materiais. A evolução passa pelo artesão que realizava suas atividades de compra e controle de seus

materiais, se desenvolvendo com a revolução industrial, sendo que atualmente intermedia os interesses entre a área produtiva e a financeira, levando-se em consideração os seguintes fatores:

Quadro 1 - Evolução da Administração de Materiais

Percepção empresarial	Situação inicial	Processo de evolução	Estágio avançado	Situação atual
O administrador de materiais	Pessoa de recados	Funcionário a serviço da produção	Executivo conhecedor do mercado de abastecimento	Executivo que administra 60% dos custos e das despesas
Perfil do profissional	Pessoa bem considerada	Burocrata eficiente	Conhecedor de administração comercial e de mercados	Executivo com preparo técnico, econômico e legal
Progresso do profissional	Sem possibilidades	Comprador	Planejamento do negócio	Diretor executivo
Atividades da Administração de Materiais	Realiza despesas	Evita faltas e desmobiliza estoques excedentes	Planejamento estratégico	Concentração em uma visão de melhoria dos resultados

Fonte: Gurgel (2017, p.5)

Gurgel (2017, p.4) descreve as fases da evolução da AM conforme demonstra o Quadro 1 - Evolução da Administração de Materiais.

- Atividade exercida diretamente pelo proprietário da empresa, em que comprar era a essência do negócio;

- Atividade de compras como apoio às atividades produtivas e, portanto, integradas à área de produção;

- Coordenação dos serviços envolvendo materiais, começando com o planejamento das matérias-primas e a entrega de produtos acabados, em uma organização independente da área produtiva;

- Agregação à área logística das atividades de suporte à área de marketing; e

- Modelo atual da área de logística da faz parte a Administração de materiais

A AM trouxe eficiência e eficácia para a gestão de estoque. Dias (2019, p.2) evidencia que:

> A verdade é que o enfoque da administração de materiais mudou o tradicional "produza, estoque, venda" para um conceito mais atualizado, que envolve "**definição de mercado, planejamento do produto, apoio logístico**".

Para se obter o controle sobre a gestão de materiais é preciso ter organização em sua base de dados, e assim obter o conhecimento das informações referentes aos recursos materiais empregados. Para Rêgo (2020), os dados são a base da matéria prima necessária para se obter o que todas as empresas desejam, que é a informação, para assim se atingir a sabedoria empresarial e, consequentemente, tomar decisões ágeis e corretas.

Nas palavras de Mattos, Pontes e Gutierrez (2018), as organizações possuem uma extensa lista de itens e para que se possa planejar e controlar suas ações, como também auxiliar o departamento de compras, é preciso classificar os materiais.

Para Gurgel (2017, p.128) uma das funções da AM é a "Classificação de Materiais - atividade responsável pela identificação, codificação e catalogação de materiais e fornecedores".

2.2.1 Classificação de materiais

A classificação dos Materiais é o processo de estratificação que qualifica e eleva o desempenho das atividades da empresa, pois assim consegue definir suas prioridades. Segundo Brandalise (2017) e Viana (2010), a classificação de materiais colabora com o melhor resultado do gerenciamento dos estoques, uma vez que identifica os itens de maneira simplificada, facilita o seu controle físico e contábil, torna a comunicação clara e objetiva, evita a duplicidade em seu catálogo.

Nas palavras de Viana (2010), a classificação se adequa ao tipo de empresa, suas necessidades e deve ser analisada em sua totalidade com o objetivo de organizar sua estrutura, minimizando o risco da falta de mercadorias.

A classificação inicia-se pela demanda, indicando se o material é de estoque, ou não de estoque.

Material de estoque deve ter uma quantidade armazenada, tendo como critério normas para o reabastecimento, com base na necessidade prevista.

Materiais não de estoque são aqueles em que não há um padrão de consumo, tem demanda imprevisível, dessa forma são adquiridos para utilização imediata, sendo debitados no centro de custo de aplicação.

Classificam-se os materiais de estoque quanto:

- **Sua aplicação:** como material produtivo e improdutivo, sendo os materiais produtivos: matérias-primas, produtos em fabricação, produtos acabados, e os materiais improdutivos: os materiais de consumo geral.

- **Quanto ao valor do consumo anual**: é necessário separar os materiais que compõem a atividade fim, de suas atividades meio, voltando a atenção para o que realmente é importante, podendo ser classificada conforme curva ABC em que, o material A representa os materiais de grande valor, o material B de médio valor e o C de baixo valor de consumo.

- **Quanto à importância operacional:** observa-se a importância do material quanto ao seu reabastecimento, os materiais X com baixa relevância podem ser substituídos por um material similar, materiais Y intermediário com ou sem similar na empresa e materiais Z de alta relevância que não se têm similar na empresa, e sua falta acarreta na paralisação das atividades.

A figura 2 ilustra a classificação por tipo de demanda:

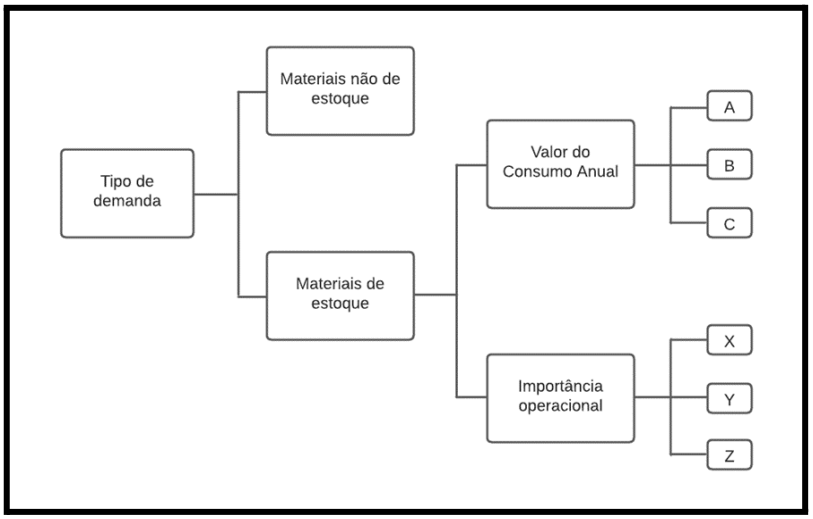


Figura 2 - Classificação por tipo de demanda
Fonte: Viana (2010, p.53)

2.2.2 Catalogação de Materiais

O início do processo acontece na necessidade da compra e no cadastro de materiais, pois trata da inserção da mercadoria no catálogo de itens da empresa, nas palavras de Alves (2021, p. 29)

> O cadastramento é o registro das informações de identificação e distinção de uma mercadoria da empresa. É o início de uma gestão contínua que possibilita à empresa gerenciar seus ativos e por conseguinte alcançar seus objetivos comerciais, financeiros, econômicos e sociais. Ao cadastrar uma mercadoria, a empresa dá a ela uma "certidão de nascimento", ou seja, o início de toda uma "vida" de comercialização que começa naquela data.

Alves (2021) revela que o cadastro por si só não é o bastante e deve se ater às atualizações dos dados visando a adequação comercial, tributária e gerencial, concluindo que o cadastro do material é utilizado por vários setores. Segundo Viana (2010, p. 74):

> A especificação dos materiais propicia, entre outras, facilidades às tarefas de coleta de preços, negociação empreendida pelo comprador com o fornecedor, cuidados no transporte, identificação, inspeção, armazenagem e preservação dos materiais apresentando um conjunto de condições destinadas a fixar os requisitos e características exigíveis na fabricação e no fornecimento de materiais.

Dias (2019) relata que "Em função de uma boa classificação do material, pode se partir para a codificação do mesmo, ou seja, representar todas as informações necessárias, suficientes e desejadas por meio de números e letras".

Gurgel (2017) alerta para o risco da falta desse código que pode resultar em uma compra errada. Habitualmente os documentos circulam na organização com nomes diferentes ou incompletos, causando falta de comunicação entre o que se deseja e o que está sendo comprado.

Silva et al. (2016) traz que a adoção de um sistema de códigos é primordial para o controle de estoque e para a identificação do item de forma padronizada, conforme ilustra a figura 3.

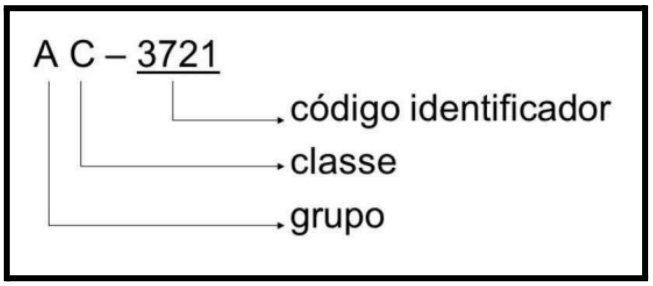


Figura 3 - Codificação de materiais
Fonte: Dias (2019, p.194)

A classificação dos materiais conta também com a normalização. Para Dias (2019), “A normalização se ocupa da maneira pela qual devem ser utilizados os materiais em suas diversas finalidades”. Viana (2010) explica que se trata de um padrão de qualidade com o estabelecimento de regras e parâmetros e tem dentre as vantagens, a simplificação, intercambialidade, comunicação e adoção racional, sendo o exemplo de padrões brasileiros a Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT, e internacionais, as Organização Internacional para Normalização - ISO e Organização Internacional Eletrotécnica - IEC.

2.3 Gestão de Processos

Para o indispensável entendimento do que seja a gestão de processos, precisa-se analisar e compreender o âmbito das relações históricas, preservando assim o registro dos fatos passados. Nessa linha, Fonseca (2020, p.8) afirma que:

> Teoria nada mais é do que o conjunto de conhecimentos ordenados sobre fatos, que nos ajuda a explicar e a compreender a maneira como o mundo funciona. A ligação constante entre teoria e fato constitui a ciência.

De acordo com Gonçalves (2000), a ideia de processos é objeto de publicações e discussões sobre administração, sendo inevitável levantar questões como redesenho de processos, organização por processos, e gestão por processos. Embora o tema seja muito discutido, não se trata de um assunto novo. A gestão por processos tem origem na engenharia industrial.

Conforme Prado (2022), a melhoria contínua deve ser perseguida em todos os processos das empresas juntamente com os indivíduos que a integram, entre estes os colaboradores, clientes ou parceiros de negócios. Existem organizações que somente por terem conseguido um bom resultado, esquecem-se de avaliar e melhorar os processos que poderão levá-las a resultados melhores ainda, ou seja, sempre há como inovar e melhorar.

Já Aganette e Aganette (2022) descrevem que a gestão de processos tem suas raízes na ciência da computação e na administração, surgindo no contexto pós-revolução industrial, bem como em meio às denominadas organizações funcionais em que os trabalhadores são direcionados à realização de tarefas específicas, não possuindo conhecimento do processo como um todo. Sordi (2022) explica que as organizações funcionais foram criadas a partir de um olhar para dentro, para a organização de seus processos, na qual a atenção dos gestores dava-se em torno da divisão das etapas do processo em pequenas partes. O trabalho era dividido por especialização, voltado para as tarefas.

Segundo Chiavenato (2014, p.215), o aprimoramento dos processos internos e suas variáveis, foi nomeado por Max Weber como burocracia, observando as formas de controle:

> No início do século XX, Max Weber, sociólogo alemão, publicou uma bibliografia a respeito das grandes organizações de sua época. Deu-lhe o nome de Burocracia e passou a considerar o século XX o século das burocracias, pois achava que eram organizações características de uma nova época, plena de novos valores e de novas exigências.

Silva (2013) relata que a teoria da burocracia, como forma de organização, é muito antiga, porém, a teoria que tem como objetivo a organização das empresas, que cresciam em tamanho e complexidade de operação, e que controlaria as muitas variáveis envolvidas no processo, foi desenvolvida por Max Weber, no início do

século XX. A burocracia foi propulsora de muitas outras teorias, contribuindo com normas para a organização das empresas. Freire (2019, p.5) esclarece que:

> A burocracia, teoria de Max Weber embora tenha sido muito criticada, foi o embasamento para todas as outras teorias, uma vez que a burocracia trouxe normas para que as empresas pudessem ser geridas, de forma impessoal e racional, pois segundo weber “somente dessa forma as empresas teriam êxito”.

Silva (2013) conclui que a burocracia, a teoria administrativa e a administração científica reúnem três correspondentes da perspectiva clássica e são vistas como estrutura mecanicista que se desenvolve de maneira independente, sendo que seus fundadores foram quase todos os engenheiros industriais interessados na concepção da administração como "ciência técnica", tendo como base a matemática e a engenharia.

Motta e Vasconcelos (2006) descrevem a burocracia como atividade humana organizada, a qual evita a arbitrariedade, o confronto entre os indivíduos e os grupos, bem como os abusos de poder, equilibrando as atividades, com a utilização das regras, estabelecendo etapas e procedimentos a serem seguidos para que se atinja os fins organizacionais. As pontuações de Motta e Vasconcelos (2006) fundamentam-se nos princípios da teoria, segundo Andrade e Amboni (2011, p.78):

> Os pressupostos que fundamentam a teoria da burocracia de Max Weber estão centrados nos pressupostos do paradigma da previsibilidade, da certeza, e da estabilidade, com o intuito de manter a ordem emanada das leis que conferem autoridade racional-legal para os ocupantes de cargo.

Sordi (2022) afirma que desempenhar diversas funções com eficiência não resultava na satisfação do cliente final, pelo modelo funcional. Com efeito, os problemas com a comunicação e a interação de trabalho, entre as diversas áreas funcionais, eram pouco compreendidos, estudados e gerenciados pelas organizações, e que o modelo de gestão de processos, estruturado por funções, predominante do século XX, foi abandonado, passando as empresas a organizar seus recursos e fluxos ao longo dos processos básicos de operação. A lógica de funcionamento passa a acompanhar a lógica dos processos, e não mais o raciocínio compartimentado da abordagem funcional.

Para Araújo e Rodrigues (2011, p.2):

> A gestão das organizações evoluiu de modo admirável, transformando-se em objeto de estudo de diversas áreas do conhecimento humano. A atenção, antes concentrada nos processos produtivos, foi ampliada para todos os aspectos da organização, buscando aperfeiçoar e coordenar os esforços de todas as áreas em busca de sinergia, desde a concepção do negócio até a entrega do produto e/ou serviço ao cliente.

Para Silva (2013, p.328), “a solução de problemas atualmente exige amplo enfoque para um sistema, [...] isso significa olhar o problema de uma maneira mais ampla, ou seja, de um ponto de vista de sistemas, um ponto de vista holístico”.

Segundo Gonçalves (2000), a empresa é mais eficiente quando tem uma visão do todo, quando há troca de conhecimento dentro de um fluxo horizontal.

A Teoria Geral dos Sistemas traz uma visão mais ampla das organizações. Para Motta e Vasconcelos (2006):

> A TGS - Teoria Geral dos Sistemas surgiu e foi popularizada após o fim da segunda guerra mundial, em 1950, através do trabalho de Ludwig Von Bertalanffy divulgando o conceito de sistemas abertos em diversas disciplinas.

Segundo Sordi (2022, p.13), “a abordagem administrativa da gestão por processos também é conhecida como abordagem sistêmica para gestão das organizações”.

Chiavenato (2014) esclarece que a TGS se fundamenta em três premissas básicas, sendo:

- Os sistemas existem dentro de sistemas: ou seja, um sistema compõe-se de vários outros subsistemas, que ao mesmo tempo fazem parte de um sistema maior;

- Os sistemas são abertos: tratando-se do complemento da primeira premissa e são caracterizados por um processo infinito que permuta energia e informação com seu ambiente e

- As funções de um sistema dependem de sua estrutura: cada sistema tem seu papel dentro do ecossistema, possuindo uma finalidade no intercâmbio com outros sistemas.

Para Andrade e Amboni (2011), a organização como um sistema aberto compreende a importação ou entrada (*input*), a conservação ou transformação, exportação ou saída (*output*), e a retroalimentação ou *feedback*, conforme demonstra a figura 4 - Característica do Sistema Aberto.

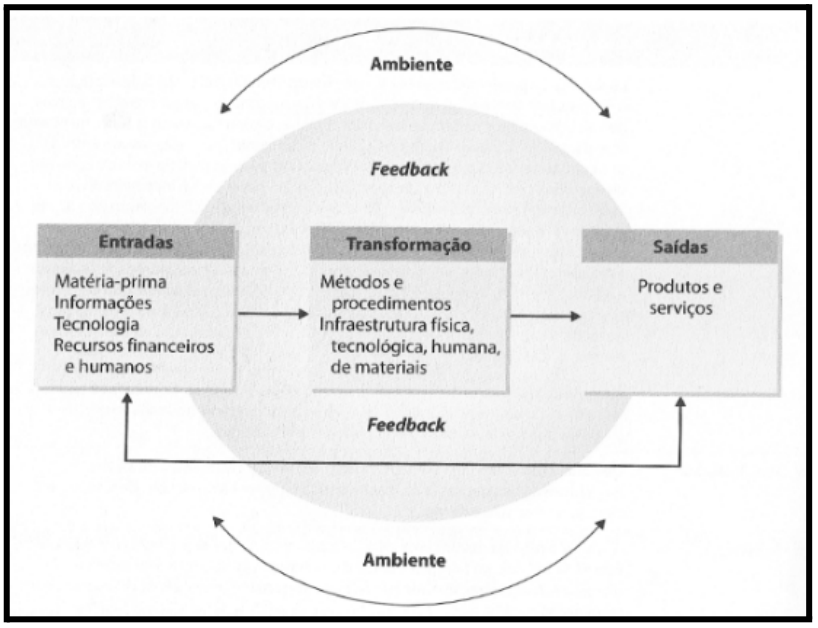


Figura 4 - Características Sistema Aberto
Fonte: Andrade e Amboni (2011, p.180)

De acordo com Oliveira (1996), processo é um conjunto de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa. Considerando esta definição acima, o autor demonstra a preocupação do processo no atendimento à expectativa do cliente. Já o Instituto Federal de Sergipe (IFS) (2018) define processo com ênfase para o resultado. Para o IFS (2018, p.14), “processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados”.

Segundo Paim, Caulliraux e Clemente (2009) há muitas publicações que evidenciam a utilização das ferramentas e tecnologias que dependem da definição e do entendimento da gestão por processos. A compreensão dos processos auxilia na

melhor forma de utilização dos recursos, refletindo no resultado, bem como na satisfação do cliente. Nesse aspecto, Gonçalves (2013, p.6) relata que:

> O gerenciamento de processos ajuda as empresas a identificarem a importância estratégica de seus processos e a tirarem vantagens competitivas disso. Serve também para proporcionar ao gestor uma maior facilidade de encontrar oportunidades de melhoria para o serviço prestado ao cliente, através de indicadores de resultados.

Conforme Paim, Caulliraux e Clemente (2009), as empresas que conhecem seus processos tornam-se capazes de entregar respostas ágeis às mudanças internas e externas, sendo a rapidez da reação proporcional à organização dos processos.

Em uma visão mais abrangente, Gonçalves (2013, p. 3 e 4) define:

> Um processo como qualquer conjunto de atividade que torna uma entrada, adiciona valor a ela e fornece valor a algum cliente específico. De maneira mais formal, podemos definir que processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas, executadas em uma sequência determinada para transformar uma entrada em uma saída com valor adicionado. A entrada que estamos nos referindo não é necessariamente material, podendo ser informação.

Para Bueno, Maculan e Aganette (2019), a gestão de processos integra os setores da empresa aos seus objetivos, passando a se desenvolver de forma horizontal, visualizando como os processos se desenvolvem. Já para Paim et. al. (2009, p. 139), “gestão de processos é um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre os processos”.

A gestão de processos auxilia no planejamento e funciona como um ciclo, buscando a melhoria contínua, dando apoio às atividades empresariais. Para Bueno, Maculan e Aganette (2019, p.04):

> A definição de gestão de processos de negócio, em português, e *Business Process Management*, em inglês, é uma metodologia de gestão com diferentes fases, mas com objetivo continuado de sustentar o planejamento estratégico em apoio às atividades empresariais com visão no cliente.

Para BPM CBOK (2009, apud, Pradella, Furtado e Kipper 2012 p.11), há três tipos diferentes de processos de negócios, ponta a ponta:

I) Processos Primários (também referenciados como processos essenciais): chamados de essenciais, os processos primários direcionam a entrega de valor aos clientes, e representam a atividade principal da organização no cumprimento de sua missão. Eles podem fluir por meio das funções da organização, dos departamentos, ou até mesmo entre empresas que fornecem uma visão do valor criado.

II) Processos de Suporte: responsável por dar sustentação aos processos primários, gerenciando recursos e/ou a infraestrutura requerida pelos processos primários, sendo a diferença para o processo primário o fato de que este não agrega valor ao produto final.

III) Processos de Gestão: trata-se do controle dos processos, em que se mensura, monitora, controla as atividades de negócios. Ele garante que o processo primário atinja as metas operacionais, financeiras, reguladoras e legais.

Uma ferramenta que traz uma ampla visão dos fluxos de trabalho e auxilia o gerenciamento de processos é o mapeamento. Conforme Bueno Maculan e Aganette (2019) e Correia, Cruz e Silva (2020), o mapeamento de processos é uma ferramenta que auxilia no conhecimento de todo o fluxo de trabalho da organização, seja ela pública ou privada, pois identifica, representa, visualiza, analisa e aperfeiçoa os processos, aponta seus gargalos, altos custos, e alinha-os com os objetivos da empresa.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa é um estudo de caso, exploratório com natureza quali-quanti desenvolvida em um centro médico no Município de Cachoeira Paulista. Trata-se de uma instituição filantrópica que tem 27 anos de serviços prestados de promoção do bem-estar e de recuperação da saúde. Atualmente a organização oferta os serviços médicos, odontológicos, de enfermagem, fisioterápicos, psicológicos, laboratoriais, ultrassonografia, de farmácia, acompanhamento do método de ovulação *billings*, além do atendimento social.

Segundo Brasil (2002) Ministério da Saúde, através de sua portaria 30 - BSb

de 11 de fevereiro de 1977, classifica Centro Médico como “uma unidade sanitária, complexa, destinada a prestar assistência médico-sanitária a uma população, contando com ambulatórios para assistência médica permanente”.

O estudo tem a finalidade de demonstrar, esclarecer a seguinte questão: qual a importância do cadastro de medicamentos médico-hospitalares na organização estudada?

Para Yin (2001, p.32):

> O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

Martins (2008) complementa a definição de Yin (2001) e afirma que o estudo de caso é uma investigação de uma situação real, baseado na experiência vivida e na observação, no qual não se tem controle sobre os eventos e manifestações do fenômeno. A pesquisa tem como finalidade o aprendizado, um mergulho profundo e exaustivo em um objetivo delimitado.

Para que a pesquisa tenha características científicas de um estudo de caso, metodologia a ser aplicada, Martins (2008, p. 9) relata que:

> O trabalho de campo, Estudo de Caso, deverá ser precedido por um detalhado planejamento, a partir de ensinamentos advindos do referencial teórico e das características próprias do caso. Incluirá a construção de um protocolo de aproximação com o caso e de todas as ações que serão desenvolvidas até se concluir o estudo.

Para Yin (2001, p. 42):

> Para um estudo de caso, são especialmente importantes cinco componentes de um projeto de pesquisa: 1. as questões de um estudo; 2. suas proposições, se houver; 3. sua(s) unidade(s) de análise; 4. a lógica que une os dados às proposições; e 5. os critérios para se interpretar as descobertas.

O estudo foi aplicado em quatro etapas, sendo a primeira o levantamento do referencial teórico, buscando informações em livros e artigos, referentes à gestão de processos de materiais em unidades de saúde. Na segunda foi realizada a coleta de dados com aplicação de:

I) entrevista estruturada, com 5 perguntas abertas para a gestora da organização;

II) entrevista semiestruturada para 2 colaboradores envolvidos no processo de cadastro e

III) questionário via *google forms* com 5 perguntas fechadas para os funcionários envolvidos no processo da atividade de cadastramento.

Na penúltima etapa desenvolveu-se o mapeamento do processo de cadastro de materiais médico-hospitalares, via fluxograma, e por última etapa a análise conclusão dos fatos levantados.

Uma solicitação foi enviada à organização de saúde estudada, pleiteando autorização da realização da pesquisa via e-mail, e mediante autorização aplicou-se o questionário e as entrevistas. E após foi elaborado o mapeamento do processo da atividade de cadastramento de materiais. O questionário com as 5 perguntas fechadas foi aplicado em 10 funcionários, sendo eles da parte operacional, do Laboratório, da área de odontologia, da clínica médica, os enfermeiros e para funcionários da área administrativa, o farmacêutico, o responsável pela solicitação de cadastro de novos medicamentos, compras, fiscal, e o contábil.

4. ESTUDO DE CASO

No Centro Médico estudado o planejamento e o controle dos materiais e medicamentos para manutenção e emprego na prestação de serviços aos seus clientes é realizado pelo departamento administrativo de forma manual, através de planilhas eletrônicas, visto que o sistema ERP disponibilizado por sua mantenedora para a gestão da organização não é específico para gestão hospitalar. O catálogo de itens da instituição conta com 1.449 itens, alocados em um único grupo, ou seja, não há classificação dos itens, a descrição é copiada de seus fornecedores ou por consulta feita pela internet.

O processo para o cadastro de um material, medicamento, inicia-se mediante a necessidade das áreas especializadas, que é repassado para a funcionária do setor administrativo responsável pelas solicitações de ordem de compra, ou seja, o

início do processo de compras, abastecimento/ ressuprimento do estoque, que por sua vez verifica se o item é de estoque ou não de estoque.

Se for item não de estoque, a solicitante abre um chamado para o departamento de contabilidade da empresa mantenedora requisitando o Tipo de Despesa (TD) que deverá utilizar para abrir a ordem de compra, informando o material a ser comprado e onde será empregado.

A contabilidade irá analisar as informações encaminhadas e designará a TD a ser utilizada, informando o código.

Se for item de estoque, a funcionária do administrativo faz busca no banco de dados, no catálogo de itens, para verificar se já há cadastro do material. Se não encontrar, a solicitante abre uma ordem de serviço para o departamento de cadastro da empresa mantenedora, com o nome do material, medicamento que se deseja cadastrar, sua composição e unidade de medida.

O setor de cadastro faz nova verificação no catálogo de itens. Caso não seja encontrado, realiza-se a inserção do material no sistema criando um novo código no catálogo de itens, observando a descrição e características repassadas pela administração do centro médico, e após retorna a solicitação para a requisitante efetuar a validação.

Foi utilizado o método quali-quanti por meio de uma entrevista e questionário a fim demonstrar e esclarecer a importância que o cadastro de medicamentos médico-hospitalares tem na organização estudada.

4.1 Análise de Dados

Nota-se que a organização estudada está passando por melhorias em seus processos, e quanto à atividade de cadastro de materiais verifica-se insatisfação por parte das pessoas que estão envolvidas. Consta a integração entre os setores, mas não há o entendimento pleno entre o que se necessita, e o que está sendo entregue.

4.1.1 Entrevistas

4.1.1.1 Gestora

Na entrevista aplicada à gestora, disponível no quadro 2, verificou-se que a organização possui procedimentos operacionais padrão visando a qualidade no atendimento ao cliente/paciente e que vem buscando a melhoria contínua de suas atividades com o desenvolvendo da modelagem dos processos, assim tornando os fluxos de trabalho melhores, mais fluidos, eliminando os erros e desperdícios.

Gonçalves et al. (2021) relata que é necessário o entendimento de seus processos para depois gerenciá-los. Bueno, Maculan e Aganette (2019) trazem que a modelagem de processo é o iniciar para uma consciência holística das atividades executadas e verificar como melhorar o funcionamento de processos.

Quanto ao processo de cadastro, a gestora informou que há proximidade, envolvimento entre os setores e que a comunicação acontece de forma verbal, pessoalmente ou através de uma ligação, e escrita, por e-mail. Para Gonçalves et al. (2021) o mapeamento tem como benefício a colaboração e o envolvimento de todos, melhorando a comunicação interna com uma visão mais clara dos objetivos a serem cumpridos.

No Centro médico estudado preza-se pela agregação do valor ao cliente final/paciente com utilização de materiais de qualidade e que também tenham um preço bom. Encontrar o equilíbrio de custo x benefício requer envolvimento de todas as áreas da empresa. Sordi (2022) alerta que o bom desempenho das diversas funções não resulta na satisfação do cliente final e que se deve pensar no processo como um todo.

Analisando as perguntas 4 e 5 conjuntamente, nota-se preocupação da gestora com os dados gerados em sistema ERP que estão distorcidos por consequência das informações advindas do cadastro de itens. Buosi (2022) relata “que todos os processos físicos administrativos, comerciais entre outros de uma organização são dependentes de dados do cadastro”.

A descrição do material, bem como suas características, deve estar bem definida no catálogo de itens. A gestora relata problemas pontuais que se referem à unidade de medidas dos materiais, que resulta em um registro de estoque irreal, uma distorção do que é informado no sistema com o que está armazenado em estoque para que se tenha eficiência em um cadastro de materiais. Alves (2021) sugere que sejam observadas sua codificação, descrição padronizada, código de barras, comprador, fornecedor e tipo de embalagem.

Quadro 2 - Entrevista aplicada à Gestora

Perguntas	Respostas
1 - Como os processos contribuem para tomada de decisão e da qualidade do serviço prestado no Centro Médico?	A utilização de processos sempre foi algo muito utilizado no serviço de saúde com o nome de POP (Procedimento Operacional Padrão); sempre com o objetivo de dar qualidade e segurança ao paciente. Além de estabelecer o fluxo de atividades e promover o aperfeiçoamento contínuo a partir da identificação de pontos de melhoria, os processos permitem aos profissionais um maior envolvimento e segurança na realização do seu trabalho e acabam nos auxiliando na redução de custos. No Centro Médico temos os POP's porém os processos das diversas áreas ainda estão em fase de desenho/construção não auxiliando tanto na tomada de decisão mas, contribuindo indiretamente já que este desenho nos tem ajudado na identificação de problemas e na necessidade de desenvolver estratégias para resolvê-los (o que não deixa de ser uma tomada de decisão).
2 - No que se refere aos processos de cadastro de medicamentos, os funcionários têm conhecimento de todas as etapas do processo e como é feita comunicação para que se alcance o entendimento das atividades?	Os funcionários que são responsáveis pelo pedido mensal (coordenadores de setor) e do financeiro conhecem o processo e, sempre que necessário, solicitam os novos cadastros por meio da abertura de tickets. A comunicação é feita pessoalmente por meio de conversas entre os envolvidos, e em casos mais simples, por meio de e-mail e ligação no ramal. Sempre optamos aqui por uma comunicação presencial e uma formalização do acordado por e-mail.
3 - Referente às atividades de compra de materiais médicos hospitalares, é possível atingir economia e qualidade? Como se mensura essa economia?	A economia não é mensurada somente pelo preço do produto mas principalmente por sua qualidade. Para a saúde preço baixo não é sinônimo de economia pois, quando se fala de vida, a economia se deve ao serviço de qualidade prestado que além de preservar a vida ainda resolve a situação para que o paciente não tenha necessidade de voltar na unidade. Procuramos sempre uma marca com bom preço e de qualidade. Visamos sempre a resolutividade do caso do paciente, pois, se a medicação é de qualidade, o kit laboratorial ou o material odontológico, esse paciente tem a sua situação resolvida e não precisa retornar para reparos, repetir exame e no caso odontológico não voltam com as peças quebradas ou descoladas.
4 - No que tange às informações contidas no cadastro de materiais, qual você considera relevante para a qualidade de seu trabalho e tomada de decisão?	Quantidade (principalmente se é em caixa ou unidade), valor e marca do produto.
5 - Existem divergências na base de dados? Em caso positivo, como essas divergências afetam as atividades do Centro Médico?	As divergências são pontuais e na maioria das vezes é referente a forma como os lançamentos são realizados no logix. Quando por exemplo o medicamento é comprado em comprimido e é lançado em caixas. Esse tipo de divergência acaba nos levando a um estoque muito acima do real na base de dados. Quando isso não é corrigido, leva-nos a problemas com auditoria externa além de aparentar um saldo de estoque muito maior que o real.

Fonte: Os autores (2023)

4.1.1.2 Funcionários envolvidos no processo

As informações do cadastro têm causado divergências, tais como descrição unidade de medida, e por consequência tem gerado atrasos na entrega, desabastecimento do estoque, prejuízos financeiros com pagamento de materiais que não foram solicitados, e também retrabalhos. Como exemplo, cita-se o caso relatado pelo responsável pela área da logística - Entrevistado 1 da organização:

> Nós precisávamos comprar um sabonete líquido para assepsia de ferida, de machucado, no cadastro foi cadastrado sabonete líquido e alguma especificação, só que não foi colocado que o sabonete precisava ser neutro e então a gente comprou um sabonete e ele não era neutro, quando chegou aqui a técnica de enfermagem que faz o curativo percebeu que o sabonete estava errado então a gente não pode utilizar esse produto ficou ocioso a gente achou um setor para utilizar mas a gente teve uma perda aí por o cadastro está feito de maneira incorreta.

O responsável pela farmácia - Entrevistado 2 esclareceu que:

> Na verdade é assim hoje no Brasil a gente tem uma quantidade muito grande de produtos farmacêuticos principalmente da área hospitalar, e medicamentos também então a gente tem muitas indústrias que produzem o mesmo medicamento, porém ela dá nome diferentes a esse medicamento, ela própria cadastra de uma maneira diferenciada então o que que acontece se a gente não tem bem esclarecida essa descrição no cadastro a gente não consegue fazer um pedido de qualidade.

Outro problema relatado se refere ao distanciamento entre os setores e também o trabalho manual feito em planilhas e fichas. Quando perguntado da dificuldade do setor, o Entrevistado 1 respondeu:

> Atualmente é todo feito parte manual então uma das dificuldades que a gente tem aqui é o trabalho manual via planilha via ficha então gera uma dificuldade e fica mais suscetível a erros, e o segundo é que como a nossa mantenedora tem um setor específico fiscal que não fica não trabalha aqui com a gente no centro médico, então dificulta pra eles identifica o item que está sendo pedido o cadastro, pois, um exemplo um médico ele tem a expertise no que ele ta pedindo, mas a pessoa que ta realizando esse cadastro ele não tem a expertise do produto do material então acaba criando uma dificuldade pro fiscal também realizar esse cadastro.

O entrevistado 2 coloca como uma solução para as divergências do cadastro a aproximação dos departamentos:

> O ideal é que a gente tenha uma equipe formada no local de trabalho, no setor de trabalho. Porque aí o contato é maior, está todo mundo presente no mesmo setor, a gente consegue resolver tudo numa hora só e aprende melhor sobre os produtos que estão sendo utilizados, ou seja, o distanciamento entre os setores dificulta a comunicação.

Perguntado sobre a importância do cadastro, o entrevistado 1 respondeu da seguinte forma:

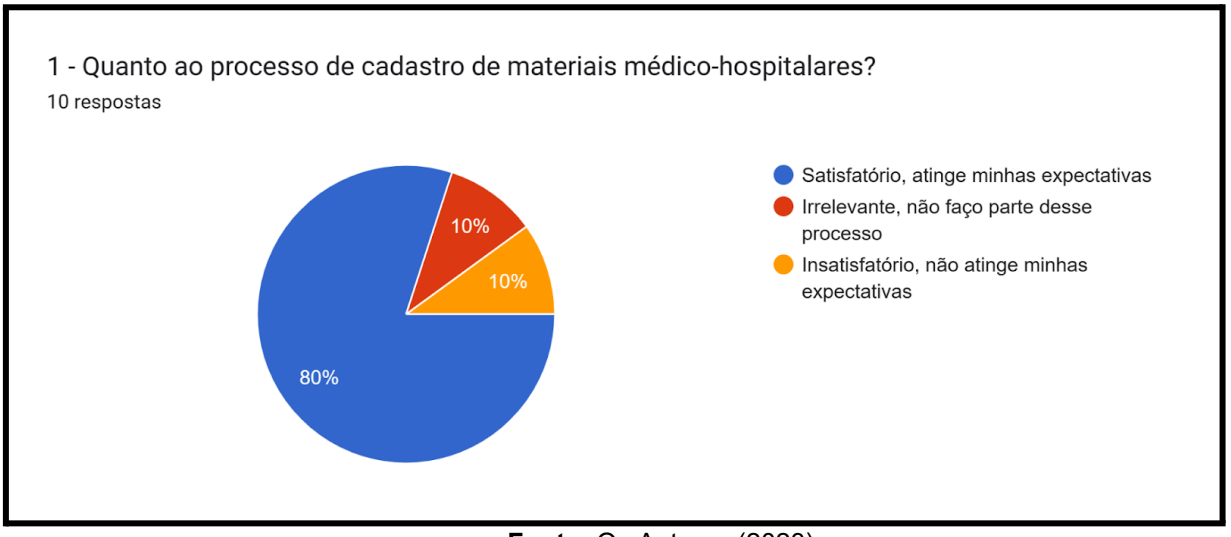
> O cadastro ele é essencial né a gente fala que um cadastro correto ou não impacta totalmente na atividade não só aqui na parte administrativa mas para todos os usuários né desde a pessoa da farmácia ou da enfermagem ao administrativo porque um cadastro feito errado vai dar erro na parte fiscal vai dar erro na parte contábil e principalmente no usuário final que é o paciente né se a gente cadastra um item errado por exemplo a gente pega um exemplo de um medicamento você compra um medicamento "X" o cadastro não tá feito da forma correta o medicamento vai chegar aqui errado né ele não vai ser comprado da maneira correta então a gente vai ter todo um trabalho de devolver esse remédio né toda uma negociação com esse fornecedor para poder é fazer a troca desse medicamento e também o usuário final né é pode acontecer de por ventura algum medicamento não passar por nenhum filtro vem o medicamento errado e esse medicamento pode ser ministrado no paciente né são é raro é mais tá suscetível a erro então a importância de um cadastro feito da maneira correta.

4.1.2 Questionário

A pesquisa foi aplicada via *google forms*, foi disponibilizada entre os dias 17 a 23 de outubro de 2023, teve o alcance de 10 funcionários, de diferentes áreas que são atendidos pelo setor de cadastro.

Nota-se que um percentual considerável de insatisfação quanto ao cadastro e à comunicação entre as áreas, bem como a descrição dos itens e as informações contidas no cadastro.

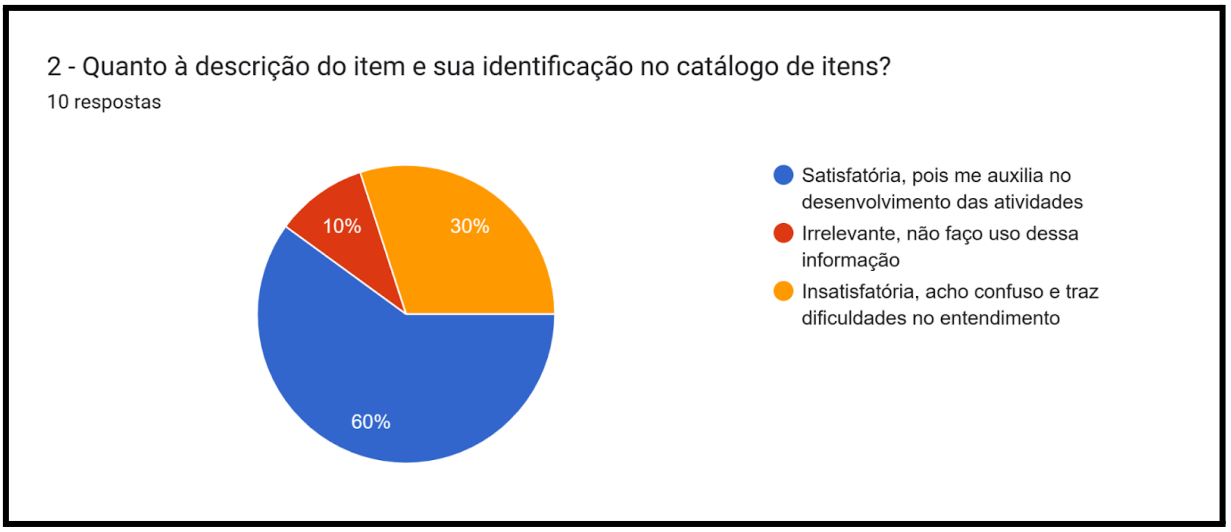
Gráfico 1 - Quanto ao Processo de Cadastro Médico-hospitalares?



Fonte: Os Autores (2023)

No gráfico 1 pode-se notar uma pequena insatisfação quanto ao processo do cadastro de itens.

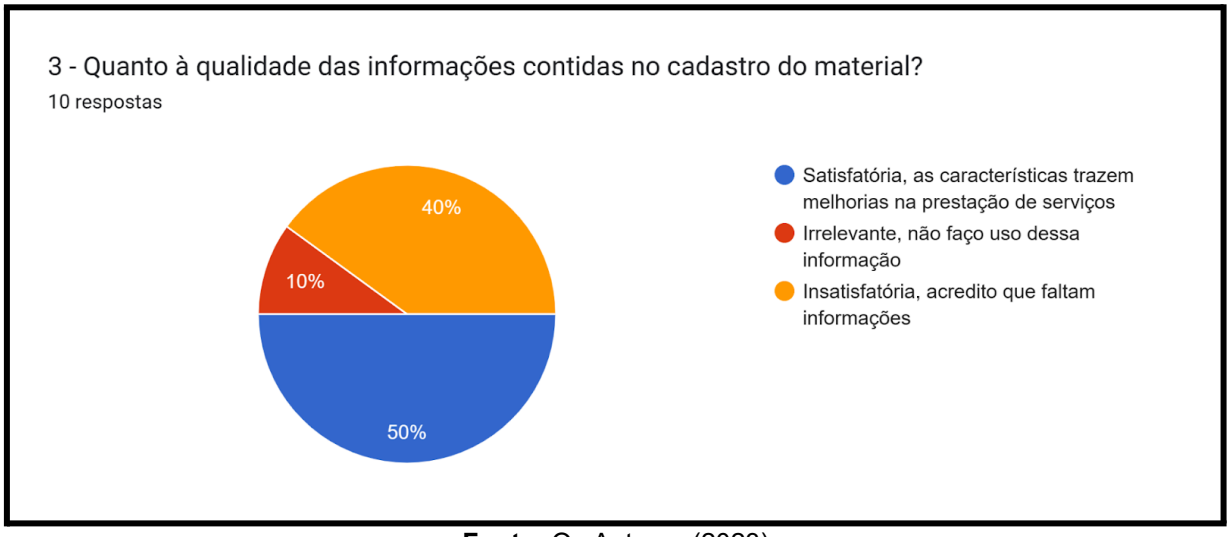
Gráfico 2 - Quanto à Descrição do item e sua identificação no Catálogo de itens?



Fonte: Os Autores (2023)

No gráfico 2 nota-se uma abrangência maior quanto à insatisfação da descrição dos itens comparado ao primeiro gráfico, ou seja, 30 % dos clientes do setor de cadastro estão insatisfeitos com a descrição do item. Buosi (2022) relata que a assertividade na especificação do material traz facilidades às tarefas do comprador, fornecedor, como também para conferência e inspeção dos itens.

Gráfico 3- Quanto à qualidade das informações contidas no cadastro do material?

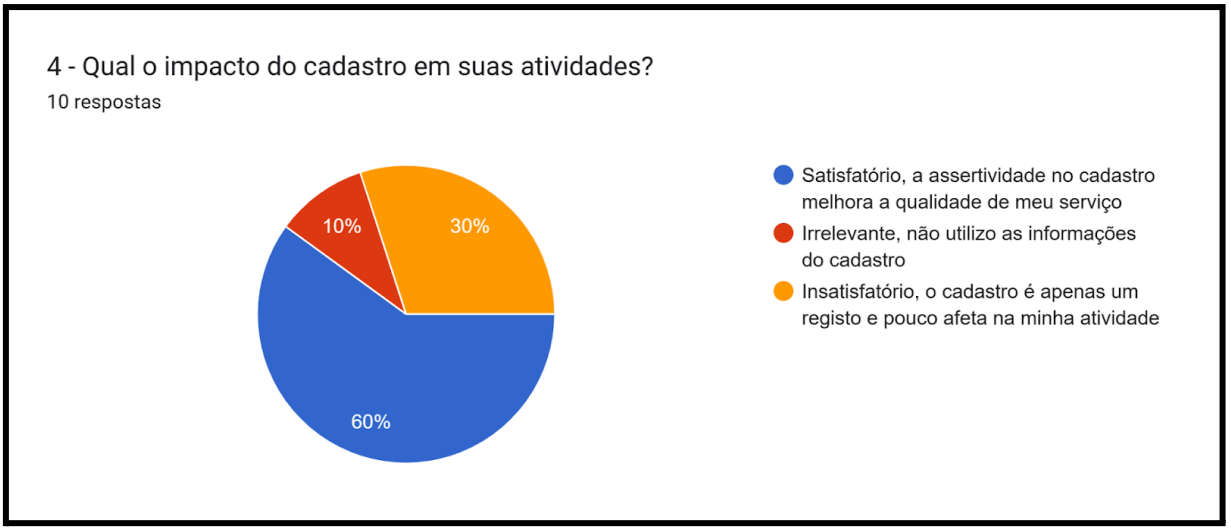


Fonte: Os Autores (2023)

A qualidade das informações contidas no cadastro também apresenta um percentual considerável de insatisfação conforme demonstra o Gráfico 3. Em

comparação às duas primeiras perguntas, Alves (2021) traz que o cadastro por si só não é suficiente para se ater às atualizações, sendo necessário verificar as adequações comercial, tributária e financeira.

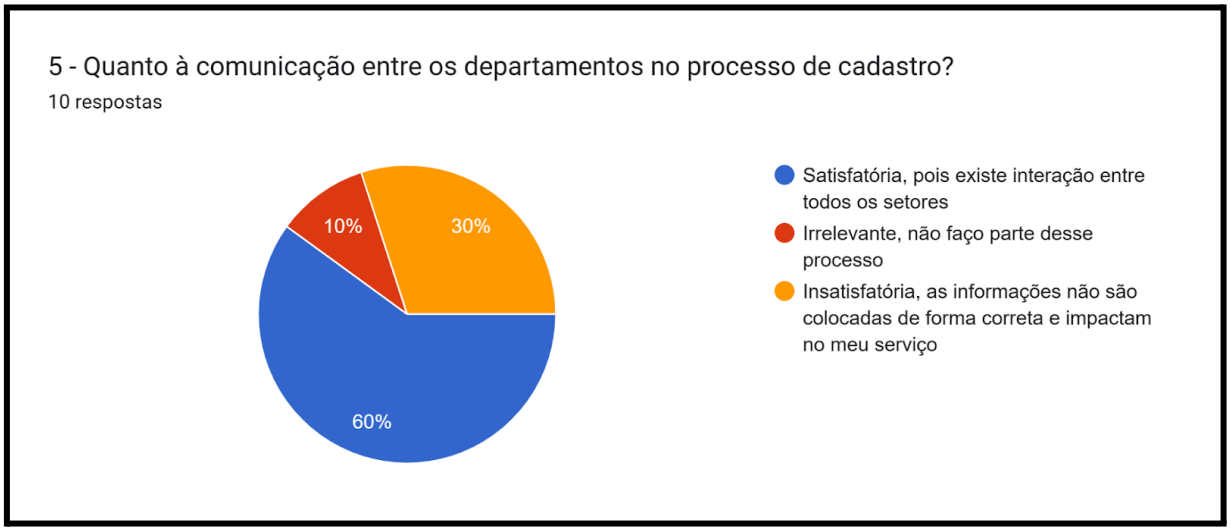
Gráfico 4 - Qual o Impacto do cadastro em suas atividades?



Fonte: Os Autores (2023)

No gráfico 4 é possível perceber o reflexo da insatisfação quanto ao processo. 10% não vê relevância do cadastro em suas atividades, lembrando que a pesquisa foi aplicada aos funcionários que são atendidos pelo cadastro de itens. Vizzoni, Ferreira e Fagundes (2021), trazem a influência da individualidade das ações, onde cada profissional realiza parcelas do trabalho sem o conhecimento das demais atividades do processo. Influência esta, que tem sido apontada como uma das razões que dificultam a realização de trabalho em saúde.

Gráfico 5 - Quanto a comunicação entre os departamentos no processo de cadastro?



Fonte: Os Autores (2023)

O questionamento apresentado no gráfico 5 confirma a insatisfação de 30% quanto ao processo de cadastro de itens que comparado ao primeiro gráfico percebe-se a divergência uma vez que apenas 10% demonstraram insatisfação com o processo, mas ao decorrer do questionário o descontentamento se faz presente e de forma padronizada.

4.1.3 Mapeamento do Processo

Após a realização da entrevista e observação das atividades referente ao cadastro de materiais, efetuou-se o mapeamento da atividade de cadastro conforme ilustra a figura 5. Por se tratar de um processo simples adotou-se o mapeamento por fluxograma. Para Gonçalves et al. (2021), o fluxograma deve ser utilizado para realizar o levantamento das rotinas da empresa, é a representação gráfica, desenho, de um processo simplificando o entendimento por meio de vários símbolos padronizados.

O processo tem início na necessidade da compra de um novo material que passa pelo departamento administrativo do centro médico que por sua vez envia a demanda ao departamento de cadastro da sua mantenedora. Observando o fluxograma, percebe-se um distanciamento entre a parte técnica que tem a necessidade do uso do material para execução de suas atividades, e o departamento de cadastro que realiza o registro do material em sistema.

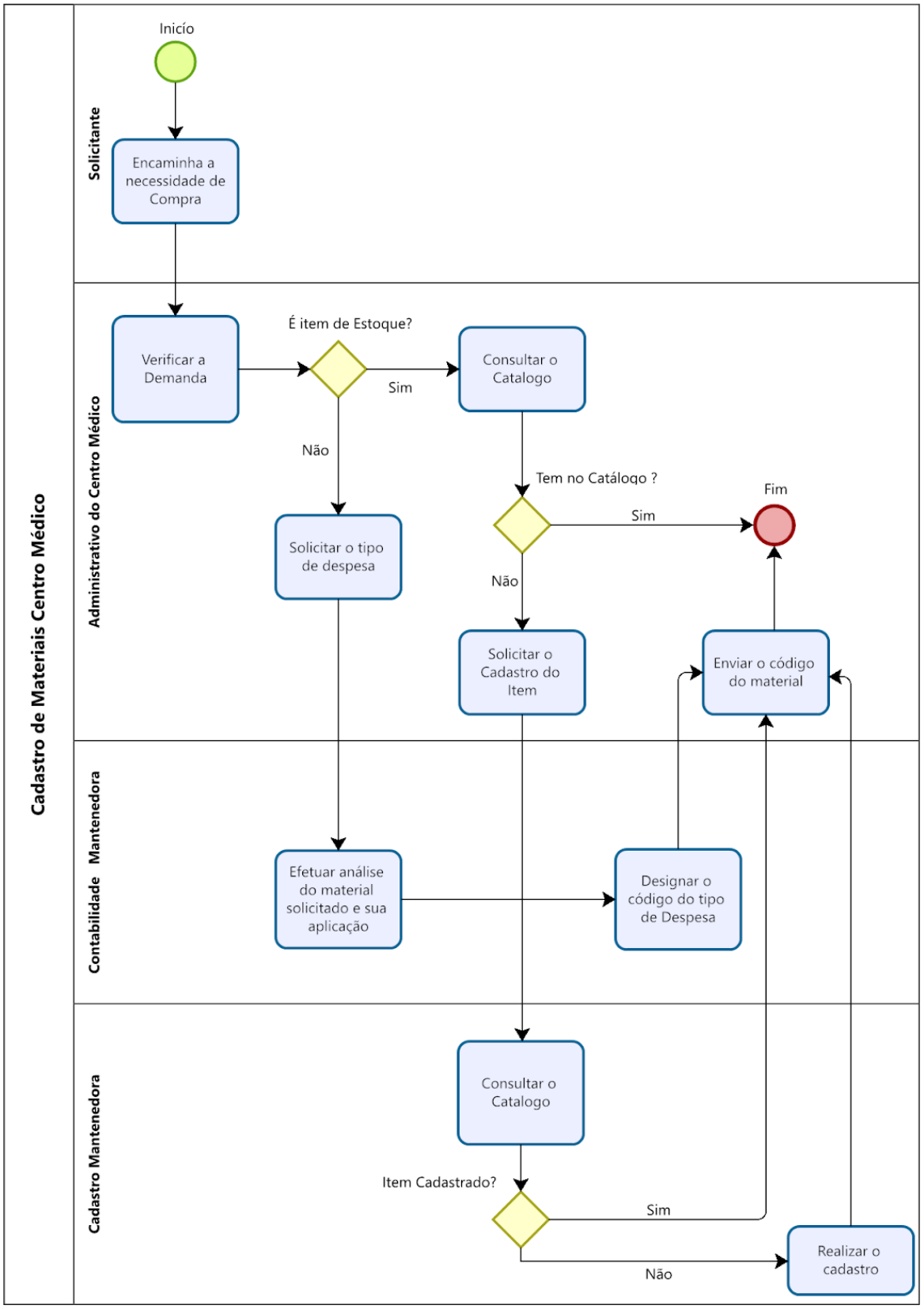


Figura 5 - Fluxograma Processo de Cadastro
Fonte: Os Autores (2023)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a aplicação da gestão por processos, que tem como propósito a melhoria contínua das atividades com a redução de incoerências e que agrega valores ao longo das atividades, integrando pessoas envolvidas no processo sempre com o foco no cliente final, desenvolveu-se o estudo em um centro médico no Município de Cachoeira Paulista.

Sendo o objetivo principal da pesquisa analisar o processo de cadastramento de materiais médico-hospitalares, com a finalidade de verificar qual o impacto e real importância do processo de cadastro para o centro médico estudado.

O cadastro de materiais é uma atividade de extrema importância para as organizações, pois estabelece ordem às atividades, contribuindo com uma comunicação padronizada e assertiva, além da economicidade, visto que traz clareza para as atividades cotidianas, auxilia a gestão dos estoques, como também presta assistência ao departamento de compras que, por sua vez, impacta em todas as áreas da empresa.

Trata-se de um tema de alta relevância para a sociedade como um todo, pois quando não observado oferece risco à sustentabilidade da empresa, gerando problemas de ordem física, financeira, na qualidade do atendimento aos pacientes. Por outro lado, quando observada, traz organização, economicidade e atendimento de qualidade.

Após levantamento do referencial teórico, compreendeu-se que a atividade de cadastro é relevante para a organização estudada. O estudo de caso ratificou sua importância, visto que os erros cometidos no momento do cadastro do material têm se revertido em prejuízos financeiros, retrabalhos, desabastecimento e distorções nas informações da posição do estoque.

O artigo atingiu os objetivos propostos, pois através da modelagem do fluxograma descreveu-se o processo de cadastramento de materiais hospitalares conforme figura 5, constatou-se que existe integração entre os setores envolvidos no processo, porém, existem falhas na comunicação, no entendimento técnico sobre os

materiais que estão sendo cadastrados, uma vez que no início do processo estão os profissionais técnicos que necessitam do material para aplicação no trabalho e de outro estão os profissionais de administração que não possuem o conhecimento para o correto registro.

Conclui-se que para se atingir melhorias no processo de cadastro é necessária uma maior aproximação entre os setores de cadastro com os solicitantes, agilizando os processos, principalmente a comunicação e entendimento entre as áreas.

Outro fator é quanto à classificação de materiais. Observou-se que não há uma codificação diferenciada para cada especialidade, atividade, como também se faz necessária uma política e regras para padronização dos itens.

REFERÊNCIAS

AGANETTE, K.J.P.; AGANETTE, E.C. **Transição do modelo de estrutura funcional para uma visão por processos:** Uma revisão sistemática da literatura. Curitiba, Brazilian Journal of Development, V.8,N.3, p. 20964-20985, Março de 2022. Disponível em:< View of Transição do modelo de estrutura funcional para uma visão por processos: uma revisão sistemática da literatura/ Transition from the functional structure model to a process vision: a systematic literature review (brazilianjournals.com.br) > Acessado em: 15/03/2023.

ALVES, D. **Processo de Movimentação de Mercadorias.** São Paulo: Edgard Blucher ltda, 2021.

ANDRADE, R.O.B.; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA (ANVISA). **Pré-qualificação de artigos médico-hospitalares:** Estratégia de vigilância sanitária de prevenção. Brasília, 2010, Editora MS. Disponível em: < https://www.gov.br/anvisa/pt-br/centraisdeconteudo/publicacoes/produtos-para-a-saude/manuais/manual-de-pre-qualificacao-de-artigos-medico-hospitalares.pdf > Acessado em 10/09/2023.

ARAUJO, I.O. **Gestão de Custos em Organizações Hospitalares:** um estudo de caso no hospital Aquiles Lisboa, Maranhão. São Luís, Universidade Federal do Maranhão, 2022.

ARAÚJO, L.C.; RODRIGUES, M. V. Y. Maturidade em Gestão por Processos: Uma Análise da Percepção Organizacional. Belo Horizonte: XXIXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2011. Disponível em : < https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STP_135_862_19236.pdf#:~:text=Rosemann%2C%20Bruin%20e%20Power%20%282006%29%20prov%C3%Aaem%20um%20breve,e%20posteriormente%20desenvolver%20um%20roteiro%20rudimentar%20de%20desenvolvimento.> Acessado em: 15/03/2023.

ARNOLD, J.R.T. **Administração de Materiais:** uma introdução, São Paulo, Atlas 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023: Informação e documentação — Referências — Elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

_____. NBR 10520: Informação e documentação — Citações em documentos — Apresentação. Rio de Janeiro, 2002b.

BANDEIRA, J.A.Á.; BANDEIRA, M.Á. **Gestão Hospitalar:** Os Desafios na Implantação com qualidade. Barra Mansa, Rev. Cientifica UBM, V.23, N.44, p. 103-114,1 sem. 2021. Disponível em: < Vista do Gestão Hospitalar: os desafios na implementação com qualidade (ubm.br) > Acessado em 10/09/2023.

BRANDALISE, L.T. **Administração de Materiais e Logística**, Porto Alegre, Simplíssimo,2017

BRASIL, Ministério da Saúde. Secretaria de assistência à saúde. Manual Brasileiro de Acreditação Hospitalar/ Secretaria de Assistência à Saúde. - 3. ed. rev e atual. - Brasília: Ministério da Saúde, 2002.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria 30 - BSb de 11 de fevereiro de 1977. Brasilia 1977.

BUENO, R. V.; MACULAN, B. C. M. S.; AGANETTE, E. C. **Mapeamento de Processos e Gestão Por Processos:** Revisão Sistemática de Literatura. Minas Gerais, Revista Múltiplos Olhares em Ciência da Informação, Vol. 9, Nº 2, 2019. Disponível em: <TÍTULO TODO EM LETRAS MAIÚSCULAS NO ESTILO <TITULO> (ufmg.br) > Acessado em 15/03/2023.

BUOSI, N. **Saneamento e padronização do cadastro de materiais médico-hospitalares em um hospital de ensino público terciário.** Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo, 2022.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4. ed. Barueri/SP: 2014.

CORREIA, M.F.Z; CRUZ, L.G.Z; SILVA, P.F. **Principais desafios no suprimento para unidades hospitalares** – uma abordagem com mapeamento de processos para análise de critérios de compra de materiais cirúrgicos. Curitiba, Brazilian Jornals Of Business, V.2,N.3, p. 2272-2288, Jul./set. 2020. Disponível em: <Vista do Principais desafios no suprimento para unidades hospitalares – uma abordagem com mapeamento de processos para análise de critérios de compra de materiais cirúrgicos / Main challenges in supply for hospital units - an approach with mapping of processes for the analysis of criteria for the purchase of surgical materials (brazilianjournals.com.br) > Acessado em: 10/09/2023.

COSTA, L. A.; CAMPOS, W. L.; PRADO, A.A. **Mapeamento de Processos e Negócios com Notação (BPMN):** A necessidade do Mapeamento de Processos de Negócios (em BPMN) para Pousadas de Cachoeira Paulista, Cachoeira Paulista-SP, Faculdade Canção Nova, 2020.

DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais:** Uma abordagem logística. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

FENILE, R. R. **Gestão de Materiais**, Brasília: Enap, 2015.

FONSECA, V.S. **Introdução à Teoria Geral da Administração**; Curitiba: Contentus, 2020.

FREIRE, D. A. **Teoria da Burocracia:** Pontos de aproximação à Realidade da Organização Acreditar Tocantins. Araguaiana, Universidade Federal de Tocantins; 2019. Disponível em: < DIEGO ALVES FREIRE - TCC - LOGÍSTICA.pdf (uft.edu.br) > acessado em : 15/03/2023.

GARCIA, S.D.; HADDAD, M.C.L.; DELLAROZA, M.S.G.; COSTA, D.B.; MIRANDA, J.M. **Gestão de material médico-hospitalar e o processo de trabalho em um hospital público**. Brasília, Rev. Brasileira de Enfermagem, V.65, nº 2, p. 339-346 Abril 2012. Disponível em: < SciELO - Brasil - Gestão de material médico-hospitalar e o processo de trabalho em um hospital público Gestão de material médico-hospitalar e o processo de trabalho em um hospital público > Acessado em: 15/03/2023.

GONÇALVES, A. C.; CASTRO, P.R.; CRUVINEL, I.B.; JESUS, R.S.; SOUZA, G.F.P; MOURA, N.F.; RESENDE, C.A. **O Papel do Mapeamento de Processos** - um estudo sobre a realização de exames periódicos da saúde em um órgão público. Curitiba, Brazilian Journal of Development, V.7, N.3, p. 21272-21296, Mar. 2021.

GONÇALVES, J.E.L. **As empresas são grandes coleções de processos**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, Jan./Mar. 2000, v. 40, p. 6-19. Disponível em: <SciELO - Brasil - As empresas são grandes coleções de processos As empresas são grandes coleções de processos > acessado em: 15/03/2023.

_____. **Processo, que Processo?** São Paulo: Revista de Administração de Empresas, V. 40, N. 4, Out/Dez 2000, p. 8-19. Disponível em: <scielo.br/j/rae/a/mkmmhVjFCVSjhqPtZWCpHTQ/?format=pdf > Acessado em: 15/03/2023.

GONÇALVES, P. M. **Modelagem e Gestão de Processos de Negócios.** Indaial: Uniasselvi, 2013.

GURGEL, F.D.A. **Administração de materiais e do patrimônio**, 2º ed. São Paulo, Cengage Learning Edições LTDA, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA **Conta-Satélite de Saúde:** Brasil 2010-2019/IBGE, Coordenação de Contas Nacionais. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em : <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101928> Acessado em: 24/09/2023.

INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE. **Manual da Gestão por Processos**. Sergipe: IFS, 2018.

MARTINS, G. A. **Estudo de Caso**: uma estratégia de pesquisa. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATTOS, F.J.A.S.; PONTES, A.T.; GUTIERREZ R.H. **Classificação e catalogação de materiais, uma metodologia essencial na gestão empresarial**. Curitiba, Brazilian Journal of Development, V.4, N.2, p. 384-395, Abr./jun.2018. Disponível em: < https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/124/94 > acessado em: 12/09/2023.

MOTTA, F.C.P; VASCONCELOS, I.F.G. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

OLIVEIRA, D.P.R. **Revitalizando a empresa:** a nova estratégia de reengenharia para resultados e competitividade: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 1996.

PAIM, R.; CAULLIRAUX, H; CLEMENTE, R **Gestão de Processos**: Pensar, Agir e Aprender. Porto Alegre. Bookman, 2009.

PARENTE, Z.S.; PARENTE, S. **Os Desafios da Gestão Hospitalar**. Revista multidebates, V.3, N.2, p. 78-85, Palmas, Novembro de 2019. Disponível em: <http://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/164/156> acessado em: 10/09/2023

PRADELLA, S.; FURTADO, J. C.; KIPPER, L. M. **Gestão de Processos:** Da Teoria à Prática, 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PRADO, A. **Empreendedorismo:** Dicas & Desafios 1ª Ed. Rio de Janeiro: Quártica, 2022.

RÊGO, B.L. **Simplificando a Governança de Dados**, Rio de Janeiro, Brasport Livros e Multimídia LTDA, 2020.

SATIM, A.S.H.; NUNES; PRADO, A.A. **Vantagens de Ações Sustentáveis na Gestão Hospitalar no Vale do Paraíba:** Um Estudo de Caso. Cachoeira Paulista -SP, Faculdade Canção Nova,2020.

SEIXAS, M.A.; MELO, H.T. **Desafios do administrador Hospitalar. Gestão e Planejamento**, Salvador, ano 5, n.9 Jan./Jun. 2004.

SILVA, R. B.; PINTO, G.L.A.; AYRES; A.P.S.; ELIA; B. **Logística em Organizações de saúde.** 2 ed. Rio de Janeiro: FGV Management, 2016.

SILVA, R.O. **Teorias da Administração**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SORDI, J. O. **Gestão Por Processos:** Uma Abordagem da moderna administração. 6 ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2022.

TANAKA, O.Y.; TAMAKI, E.M. **O Papel da Avaliação para a Tomada de Decisão na Gestão de Serviço de Saúde**. Ciência & Saúde Coletiva, V.17, N. 4, P.821-828, Abr/2012.

VIANA, J. J. **Administração de Materiais:** um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2010.

VIZZONI, A.G. **Gestão Hospitalar:** Gerenciando processos de trabalho em saúde. Rio de Janeiro: Instituto Sírio-Libanês,2017.

VIZZONI, A.G.; FERREIRA, P.H. da C.; e FAGUNDES, M. J. **Gestão Hospitalar:** Gerenciando processos de trabalho em saúde. Umuarama, Arquivos de ciências da Saúde UNIPAR, V. 25, n. 2, p. 161-166, maio/agosto 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.