

Treinamento do Serviço de Finanças para redução de inconformidades na contabilização de das ofertas de compras (OC) em um hospital público do estado de São Paulo

LEANDRO SOUZA ROSA

Uninove

leandrosr@idpc.org.br



TREINAMENTO DO SERVIÇO DE FINANÇAS PARA REDUÇÃO DE INCONFORMIDADES NA CONTABILIZAÇÃO DAS OFERTAS DE COMPRA (OC) EM UM HOSPITAL PÚBLICO DO ESTADO DE SÃO PAULO

RESUMO

Este Relato Técnico teve como objetivo treinar a equipe do setor financeiro de um hospital público devido problemas causados pela falta de contabilização de oferta de compra OC. Para eliminar essa não conformidade foi aplicado um treinamento de três horas, em dias alternados, para conscientizar os colaboradores do problema e consequentemente como será eliminado. No ano 2015 foi constatada a eficiência do treinamento, com a diminuição das OC não contabilizadas de 03 para 01, gerando benefícios para instituição estudada, onde o tempo que havia retrabalho, foi investido em reuniões internas para rever os micros processos.

Palavras-chave: Treinamento; Administração Hospitalar; Ofertas de Compra; Licitação Pública.

1 INTRODUÇÃO

Este Relato Técnico tem por objetivo minimizar os problemas que podem ser acarretados em um Hospital Público subordinado à Secretaria de Estado da Saúde, por deixar de contabilizar as ofertas de compra (OC). Este Hospital tem por finalidade a prestação de assistência médico-hospitalar, em regime ambulatorial, de emergência e de internação na área cardiovascular, visando a promoção à saúde, a proteção contra doenças cardiovasculares, além do diagnóstico, tratamento e reabilitação de pacientes portadores das referidas doenças. Promove também a investigação e pesquisa na área cardiovascular, incluindo o desenvolvimento de novas tecnologias, equipamentos, procedimentos, práticas e medicamentos. A pesquisa foi iniciada na Diretoria do Serviço de Finanças, uma vez que este fato foi gerado neste setor.

Por conta da falta de um procedimento padronizado, existem vários problemas que podem ser desencadeados, tais como: contar mais dias para a divulgação de um novo edital; desabastecimento do almoxarifado, além de deixar de atender o paciente, retrabalho para a seção de compras, dentre outros. Dentro do processo licitatório, está prevista a aquisição de materiais de consumo, material permanente, e contratação de serviços de terceiros. Esses são licitados separadamente, porém são interligados, e a falta de um deles pode gerar problemas de grande impacto para a Instituição. Considerando também que todos os itens são separados, mas dependentes, para prevenir os problemas, qual ferramenta ou estratégia eficiente pode ser utilizada para minimizar ou zerar a não contabilização da OC? Após muitas análises e discussões em grupo, foi decidido aplicar um treinamento para aprimoramento e conscientização dos colaboradores envolvidos. Por meio da reciclagem do pessoal e da melhoria progressiva deste processo, entende-se que será possível aumentar a qualidade das atividades, diminuindo custos e aumentando a produtividade.

Tendo em vista que este Relato Técnico versa sobre um Hospital público da administração direta, que não possui recursos orçamentários em espécie para cobrir um imprevisto, é extremamente necessário que o planejamento de aquisição de um produto ou a contratação de prestação de serviço, não falhe, visto que as datas estão alinhadas com a necessidade e sem contingência. Por estes motivos é de suma importância a contabilização da OC no momento correto.



Desta forma, a sugestão para solucionar a situação-problema ora apresentado, foi aplicar um treinamento para os funcionários alocados no Serviço de Finanças. Esse treinamento foi aplicado no local de trabalho, em três dias no total de 3 (três) horas. A realização desse trabalho pode agregar conhecimento, mudança da rotina, troca de ideias positivas, melhoria do clima organizacional e consequentemente aumento do desempenho e produtividade dos atores inseridos.

Para tal, além desta breve Introdução, a Seção de Referencial Teórico deste Relato discute artigos que trouxeram resultados em outras instituições. Na Seção de Metodologia, será demonstrado como foi roteirizado o treinamento, buscando a mudança e comprometimento da equipe. Na Seção de Apresentação e Análise de Dados, demonstraremos as dificuldades do serviço e melhoria após o treinamento, como fator de eficiência no processo. Em considerações finais, pretende-se evidenciar a relevância deste estudo, além das limitações do Relato e a proposta para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEORICO

Segundo Vasconcellos (2013) não tem como crescermos sem aumentarmos as nossas competências, sejam elas intelectuais ou técnicas. Contudo, o treinamento acrescenta nas competências dos colaboradores, aumenta a capacidade e diria até que é bastante influente no desempenho das atividades. O treinamento tem por objetivo demonstrar para a equipe de trabalho a importância de estar em constante melhoria nas atividades e rotinas do dia a dia, na medida do possível avaliar como e o que estamos desenvolvendo e se existe a possibilidade de aprimorar tal atividade.

De acordo com a Wikipédia (2017):

Treino ou treinamento refere-se ao processo de aquisição de conhecimento, habilidades e competências úteis específicas. Além do treino básico exigido por um ofício, ocupação ou profissão, os avanços tecnológicos e a competitividade do mundo moderno exigem que os trabalhadores atualizem constantemente suas habilidades, ao longo de toda sua vida profissional.

Segundo Dias, Ferraz, & Neri (2014) a “Roda de Conversa” é uma ferramenta de gestão que proporciona maior entendimento dos processos de trabalho em todos os níveis hierárquicos. Tal ferramenta preza incluir funcionários e gestores nas rotinas e gestão dos serviços, promovendo o desenvolvimento das atividades nos diversos segmentos do ambiente de trabalho. Conforme Dias et al., (2014) “Roda de Conversa” foi uma ferramenta utilizada com sucesso por um grupo de saúde do programa HIPERDIA (programa de cuidados especiais voltado a portadores de hipertensão e diabetes), em um estabelecimento de atenção primária em saúde, de um município do interior do Rio Grande do Sul. Este projeto proporcionou ações que destacou o cuidado em saúde e na qualidade vida. Segundo Martins (2012), o grupo estudado contribuiu com o treinamento, demonstrando práticas relevantes para as trocas coletivas entre os envolvidos, sendo estas incorporadas aos valores adquiridos de cada participante.

De acordo com Brum (2009) o dispositivo “roda de conversa” foi utilizado em hospital gaúcho, e trouxe diversos resultados positivos, como a união evidente do grupo de trabalhadores, ética do trabalho, conhecimento, comunicação e construção do dia-a-dia, gerando processos mais resolutivos e de grande qualidade.

Conforme Barros, Vieira, Bergamin, & Scarabelli (2006) após aplicar o dispositivo “roda de conversa” em uma instituição capixaba, constataram que a abertura de espaços para trocas coletivas proporciona aos colaboradores a oportunidade de discutir construtivamente o cotidiano do hospital e permitir a realização de uma análise dos processos de trabalhos na instituição.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa compreende um estudo em um hospital público da Administração Direta, subordinado a Secretaria de Estado da Saúde do Estado de São Paulo que tem por finalidade a prestação de assistência médico-hospitalar, em regime ambulatorial, de emergência e de internação na área cardiovascular, visando a promoção de saúde, a proteção contra doenças cardiovasculares. Este Hospital possui um Pronto Socorro, Pediatria, Enfermarias, Unidade de Terapia Intensiva – UTI, Seção de Hemodinâmica, Unidade Coronariana - UCO, Centro Cirúrgico e Ambulatório. Esta instituição está localizada na zona sul, da cidade de SP.

Os processos de compra e contratação de serviços terceirizados contínuos e esporádicos são advindos por meio de licitações públicas, embasadas pelas Leis 8.666/93 Licitações Públicas e 10.520/12 – Pregão Eletrônico, onde o vencedor do certame é quem propõe o menor preço. Este estudo pode ser considerado como uma pesquisa exploratória, tendo em vista que o pesquisador busca analisar determinado fato ou caso por meio de levantamento bibliográfico da área ou mesmo através de entrevistas com profissionais desse segmento. Segundo Quinto Neto & Bittar (2004), “Quinto Neto & Nogueira Bittar (2004) - Pesquisa Google”, [s.d.] a identificação e descrições de processos nas organizações, são elementos fundamentais na construção de qualquer sistema de gestão com qualidade, principalmente se tratando de ambientes hospitalares onde a complexidade e o número de processos é amplo e com muitas especialidades. A área estudada foi o Serviço de Finanças, quem tem como missão e valores desenvolver o trabalho em equipe buscando sempre a melhoria da qualidade e integração das ações de forma que haja comprometimento com as metas previstas pelo Instituto. Na figura 1 está demonstrado a posição hierárquica do local estudado.

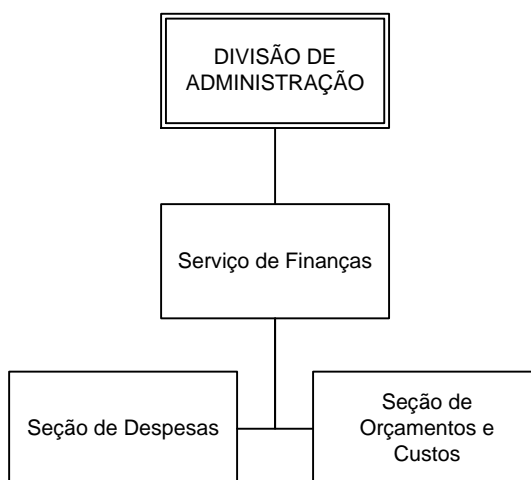


Figura 1
Estrutura (composição) e posição na hierarquia.

Fonte: o autor.



O Serviço de Finanças da instituição estudada tem 53,09 m², equipado com ar condicionado, 8 ilhas de trabalho, impressoras, armários, mesas, cadeiras e sala de reunião. Conta com 8 colaboradores contratados por meio da CLT, Lei 500 e Efetivo, sendo 01 Diretor de Serviço, 01 Chefe de Seção, 3 Oficiais de Saúde, 01 Assistente Financeiro e 02 Auxiliares Administrativos. O horário de funcionamento é das 07h às 17h, porém possui três jornadas de trabalho, sendo uma jornada das 07hs as 16, das 08hs às 17hs e das 11hs as 17hs. Após o encerramento do exercício de 2014, percebeu-se que houve não conformidade em 03 ofertas de compra. Por conta desta falha, foram comprados insumos hospitalares não licitados, na modalidade de adiantamento. A modalidade adiantamento é uma modalidade licitatória, a ser utilizada quando não existe outra opção, e a administração pública utiliza esse tipo de compra em momento emergencial. Os órgãos superiores primam o pregão eletrônico como a licitação mais apropriada para gestão pública.

A Bolsa Eletrônica de Compras do Governo do Estado de São Paulo (BEC/SP), é um braço do Estado, que tem como objetivo otimizar os recursos financeiros, do preço total dos produtos e serviços contratados pela administração pública. Essa ferramenta é manuseada pela internet, *on line*, onde são ofertados lances de preços e o vencedor da licitação é quem tem o melhor preço, no caso em questão, é o menor preço. Para que os fornecedores possam ofertar preços de uma OC, deve ser descrito o item ou prestação de serviço por meio da internet, no sistema da Bolsa Eletrônica de Compras – BEC/SP.

Segundo Cardoso (2004), no site da BEC o governo publica mais de 8.500 itens à ser adquiridos, desde produtos, serviços de terceiros, entre outros, e neste sistema aproximadamente 5.500 fornecedores já trabalharam para a administração pública. Porém, no ano de 2014, algumas licitações não aconteceram no momento em que foi planejado, por que a oferta de compra não foi contabilizada e consequentemente o fornecedor não visualizou no site, por isso não ofertou preço e houve necessidade marcar uma nova licitação. A contabilização da OC é uma das atribuições do Serviço de Finanças, no passo a passo da contratação de um serviço ou compra de insumos hospitalares. Na Tabela 1 está demonstrado o ano de 2014 a quantidade de oferta de compras emitidas, apregoadas, enviadas a BEC, cancelada parcial/total e não contabilizada pelo serviço de finanças.

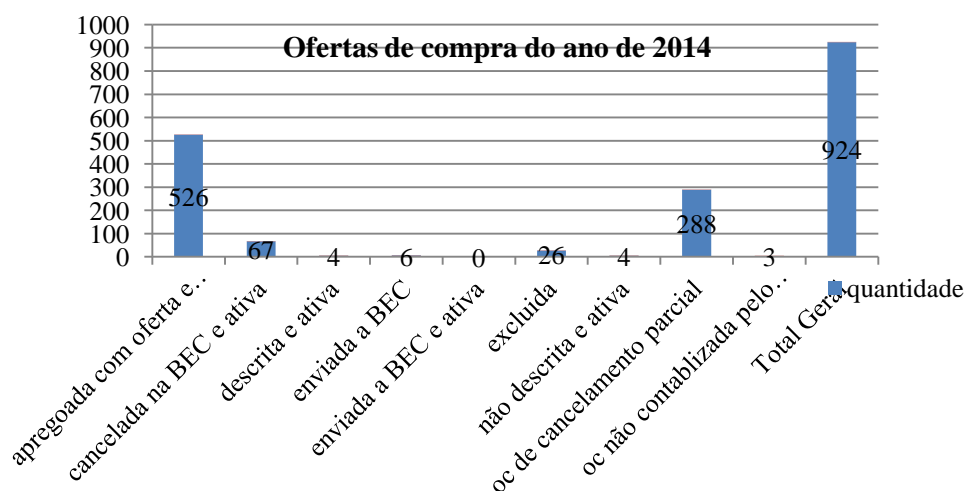


Tabela 1:

**Cenário das ofertas de compra no final do exercício de 2014.**

Fonte: autor

Por conta desta falha e para que não haja mais problemas nos fornecimentos na data planejada, a diretoria previu a necessidade de aplicação de um treinamento, onde o objetivo central foi conscientizar os colaboradores do serviço de finanças o transtorno causado pela falta de contabilização da oferta de compra. Naquele momento houve necessidade marcar uma nova licitação em outra data, refazer o processo, perda tempo para ajustar a falha, repor o estoque, contudo, o mais importante era não deixar o paciente sem o devido atendimento por falta de insumos hospitalares. Esse treinamento foi executado em três horas dividindo a equipe em três grupos. O primeiro passo foi planejar o treinamento, o local onde será ministrado, a estrutura e dividir a equipe em dias e horário de acordo com horário de entrada das pessoas. Na Tabela 2 será demonstrado o cronograma da reciclagem da equipe.

Quantidade treinamento	Mês	Dia	Período	Carga horária	Quantidade de funcionários
1	Fev. /15	1	08h as 09h	01h	3
2	Fev. /15	2	10h as 11h	01h	2
3	Fev. /15	3	15h as 16h	01h	3

**T
a
b
e
l
a****2****Treinamento de 03 dias ministrado para os colaboradores do Serviço de Finanças.**

Fonte: autor

Os funcionários foram treinados na sala de reuniões do próprio setor, como estrutura foi utilizado um computador, uma mesa e 4 cadeiras e para melhorar o ambiente, foi servido um café puro com bolachas. Os 3 funcionários que trabalhavam das 07h às 16h foram treinados no dia 01/02/2015 das 08h as 09hs. Nesse treinamento foi discutido desde a recepção do processo, lembrando aos participantes que deve ser analisado o que será contratado, quantidade, para quanto tempo, o valor da despesa, a quantidade do estoque e a previsão de entrega. No treinamento ficou padronizado que após contabilização da oferta de compra, OC deverá ser impressa, para evidenciar a alteração do status, de descrita e ativa para contabilizada e ativa, assim o executor da ação tem a evidência que a ação foi executada e a Seção de Compras terá a confirmação que a solicitação foi atendida.

Dando continuidade ao treinamento, no dia 02/02/2015 das 10h as 11h foram treinados 2 funcionários que trabalham das 07h as 13h. A reciclagem aconteceu na sala de reuniões do próprio setor, utilizando um computador, uma mesa e 4 cadeiras e para melhorar o ambiente, foi servido um café puro com bolachas. Nesse treinamento um dos colaboradores comentou que alguns processos são informais, solicitações são verbais e tem processos que são entregue próximo ao final do encerramento do expediente, para justificar as não conformidades. Finalizando o treinamento e seguindo o cronograma da Tabela 2, os 2 funcionários que trabalham das 08h as 17h e 1 que trabalha das 11h as 17h, no dia 03/02/2015 das 15h as 16h foram treinados, utilizando como estrutura um computador, uma mesa e 4 cadeiras, e para melhorar o ambiente, foi servido um café puro com bolachas. No final do treinamento 2 funcionários disseram que as vezes a pressão faz com que erros sejam cometidos, os processos são mal embasados, as informações não são suficientes e ainda entregues próximo do encerramento do expediente. Indagou também, que se o solicitante não

colaborar, é possível que os erros possam persistir, pois o trabalho tem que ser em conjunto. Os treinamentos foram registrados em ata com assinatura dos participantes. As informações relatadas foram de grande valia para o Diretor Financeiro, ele não sabia desses percalços do processo, achava que os autos de solicitações eram bem formulados e entregues em tempo hábil para contabilização das OC's, uma vez que isso é um princípio básico para qualquer contratação pública, afirmou.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Tendo em vista a redução das OC's não contabilizadas obtida com o treinamento, após a implantação do *check list*, que foi a impressão documento emitido pelo próprio sistema, evidenciando que a OC havia sido contabilizada, ficou confirmado que o treinamento surtiu efeito positivo. Na Tabela 3 será demonstrada a série histórica de OC's emitidas no exercício de 2015.

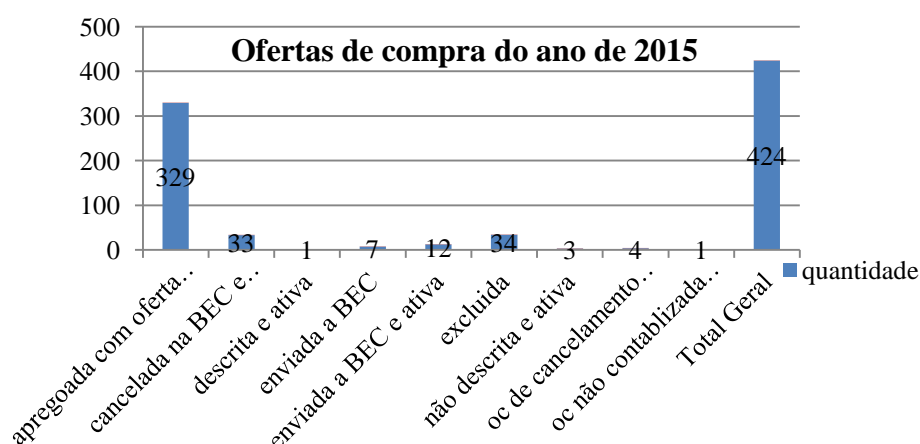


Tabela 3:
Cenário das ofertas de compra no final do exercício de 2015.
 Fonte: autor

Tendo em vista a série histórica de 2014 a 2016, enfatizado na Tabela 4, sendo que em 2014 foram emitidas 924 OC's, mas 03 não contabilizadas, em 2015 foram emitidas 424 OC's, porém 01 não foi contabilizada e em 2016 foi resultado mais que esperado, de 484 OC's emitidas, todas foram contabilizadas.

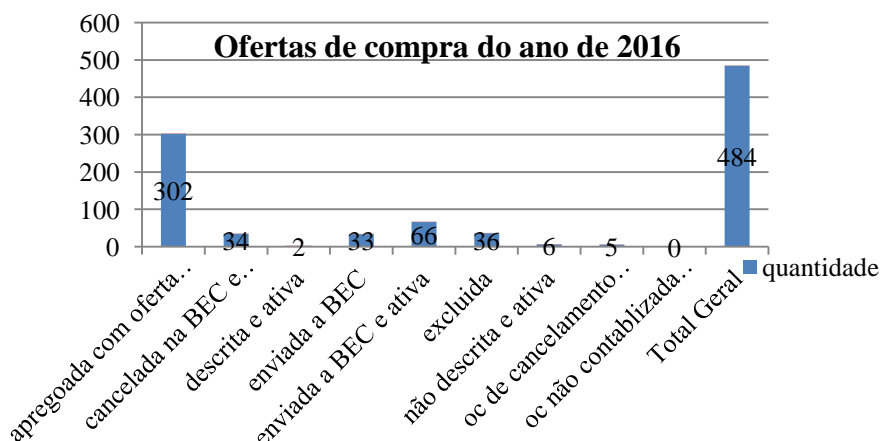


Tabela 4:
Cenário das ofertas de compra do exercício de 2016.



Fonte: autor

Essa redução foi obtida com o treinamento e a ação em 2015. A ação foi impressão do *check list* implantado. Ficou padronizado que ao contabilizar a OC, o funcionário deverá imprimir o documento emitido pelo sistema *check list*, evidenciando que a OC havia sido contabilizada. Analisando friamente, essas não conformidades são baixas, mas nenhum gestor público quer comprar por adiantamento e muito menos deixar um paciente sem atendimento por falta de insumos hospitalares, uma vez que a compra por adiantamento deve ser excepcional e a licitação a priori da administração pública é o pregão eletrônico.

Vale a pena salientar que o resultado desse trabalho foi semelhante ao de Dias et al. (2014), por meio do estudo aplicado em um Hospital na Grande São Paulo no ano de 2013, identificou-se a importância e eficácia da aplicação de um modelo de abordagem participativa. Esse resultado positivo provavelmente ocorreu por conta que os funcionários envolvidos, expuseram os gargalos do dia a dia, que muitas vezes são omitidos e não chegam aos superiores, mas no momento do treinamento expor muitas das vezes impede executar o trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após analisar os resultados ficou explícito que a implantação da nova forma de tocar os processos impactou positivamente nas contratações do hospital estudado nesse breve relato técnico. Contudo, o treinamento acrescentou nas competências dos colaboradores, aumentou a capacidade e diria até que foi bastante influente no desempenho das atividades. É importante evidenciar que esse trabalho demonstrou limitações. Uma delas foi a busca na literatura atual, não foi encontrado hospitais com não conformidade para comparar. Buscar os dados em um único hospital demanda muito tempo, porém o tempo para este estudo foi curto para alcançar os resultados. O treinamento deveria ter sido estendido às outras áreas envolvidas no processo. Criar e implantar de indicadores, para controlar e medir os processos, por esses motivos, é de grande valia que esse estudo seja retomado em outro momento. Embora as limitações ora apresentadas, foi possível perceber as melhorias significantes no fluxo do trabalho. Uma simples reciclagem e a participação dos envolvidos no processo, sem dúvidas foi fator preponderante dessa conquista. Como proposta, é sugerido que este trabalho seja utilizado em pesquisas futuras em Hospitais pares, que possuam o mesmo perfil que a Instituição contextualizada neste trabalho.

REFERÊNCIAS

- Barros, M. E. B. de, Bergamin, M. P., Vieira, L. F. D., & Scarabelli, R. dos S. (2006). As articulações saúde e trabalho: relato de experiência em um hospital público, Vitória, Espírito Santo. *Cad. saúde colet.,(Rio J.)*, 14(3), 451–468. Recuperado de <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=454557&indexSearch=ID>
- Brum, L. M. (2009). A pedagogia da roda como dispositivo de educação permanente em enfermagem e a construção da integralidade do cuidado no contexto hospitalar. Recuperado de <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/18669>



- Cardoso, R. F. (2004). Um estudo sobre os resultados da utilização da Bolsa Eletrônica de Compras no Governo do Estado de São Paulo. Recuperado de <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1542>
- Dias, T. O. S., Ferraz, R. R. N., & Neri, A. S. C. (2014). Aplicação do dispositivo “roda de conversa dirigida” para adequação de pessoal e redução do absenteísmo na recepção de um hospital público paulista. *Anais do XVII SEMEAD [Internet]. São Paulo*, 2177–3866. Recuperado de <http://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhosPDF/203.pdf>
- Martins, A. R. (2012). As rodas de conversa no Hiperdia. Recuperado de <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/67629>
- Quinto Neto & Nogueira Bittar (2004) - Pesquisa Google. ([s.d.]). Recuperado 10 de junho de 2017, de <https://www.google.com/search?tbm=bks&q=Quinto+Neto+e+Nogueira+Bittar+%282004%29+>
- Quinto Neto, A., & Bittar, O. J. N. (2004). Hospitais: administração da qualidade e acreditação de organizações complexas. In *Hospitais: administração da qualidade e acreditação de organizações complexas*. Dacasa. Recuperado de <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=359035&indexSearch=ID>
- Vasconcellos, J. E. de. (2013). Como planejar e executar um treinamento. Recuperado de http://silborges.com/wp-content/uploads/2012/08/Treinamento-e-Desenvolvimento_Artigo.pdf
- Wikipédia. (2017, junho 1). Treinamento. In *Wikipédia, a enciclopédia livre*. Recuperado de <https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Treinamento&oldid=48936616>