

# MELHORIA DE PROCESSOS NA GESTÃO DE RECURSOS PÚBLICOS: UM ESTUDO DE CASO DE LEAN OFFICE NO HOSPITAL MILITAR DE ÁREA DE MANAUS

**JONISON BARROSO CARVALHO (UFAM)**

prof.jonison@hotmail.com

**CLAUDIO DANTAS FROTA (UFAM)**

claudiodantasfrota@gmail.com



*A gestão de recursos públicos prepara-se para atender a medicina preventiva e curativa com foco na maior satisfação do cliente (paciente), que está inserido no ambiente cada vez mais democrático e globalizado. O objetivo deste trabalho é propor a melhoria na gestão de recursos de saúde do Hospital Militar de Área de Manaus, ampliando a transparência e a ética nas atividades de gerenciamento. Para isso, foi feita uma revisão bibliográfica sobre questões históricas de gestão, transparência e caracterização da gestão pública. Além disso, foram aplicados os conceitos de lean office nos processos administrativos do hospital. Dessa forma, foi possível obter um maior comprometimento do gestor com a publicação das contas e uma maior interação com os cidadãos. Como resultado do trabalho, espera-se obter uma melhor aplicação de recursos e atender aos aspectos legais e éticos da gestão pública melhorando a qualidade dos serviços prestados.*

*Palavras-chave: transparência, ética, mentalidade enxuta*

## 1. Introdução

Como se pode perceber e constatar, o mercado que envolve o tema Saúde é muito vasto e exigente. A busca pela excelência na qualidade dos serviços prestados é uma marca indiscutível nessa ramificação. Vários modelos de gestão são apresentados e podem ser aplicados tanto no setor público como no privado, pois, apesar de terem características diferentes, é impossível descartar uma interação entre os dois seguimentos. A cobrança pela qualificação é imensa, a competitividade está cada vez mais acirrada entre as empresas do seguimento da saúde, e o nosso cliente mais esclarecido e exigente.

Dentro da abordagem apresentada anteriormente, este trabalho propõe a discussão sobre a melhoria de processos de transparência na gestão de recursos públicos na área da saúde, apresentando as principais ferramentas legais em nível federal, e a observação de que, apesar de a gestão militar de recursos públicos de Saúde primar pela transparência e boa aplicação, ainda há muito o que fazer, no sentido de se buscar o bom senso, ética e o conseqüente equilíbrio nessa gestão.

De acordo com Lauretti (2006), é bem verdade que, genericamente, faz-se o delimitado por lei e esquece-se que a ética transcende a esse conceito simplório, quando diz que a submissão às leis é um dos princípios éticos mais universais. Pensar nesse conceito, portanto, é defender todos os valores que permeiam o conceito de probidade na gestão de recursos públicos em saúde.

Será citado um breve histórico das formas como eram realizadas as receitas públicas e a execução de gastos públicos. Serão demonstrados no decorrer do presente trabalho os instrumentos de transparência existentes, um tópico sobre a transparência na gestão do Exército Brasileiro, e, em particular, no Hospital Militar de Área de Manaus, algumas definições a respeito do tema em questão, o que ressalta a Constituição Federal, e a grande evolução da melhor aplicação e controle do dinheiro público: A Lei de Responsabilidade Fiscal, Lei Nº 101/2000.

Foram analisados os fluxos de valor dos processos de pagamento de Organizações Civis de Saúde e do processo de confecção e envio de Notas de Empenho aos fornecedores do HMAM, identificando possíveis gargalos e apontando sugestões de melhorias com a aplicação dos conceitos de *lean office*.

## 2. Objetivos

### 2.1. Objetivo Geral

O objetivo desta pesquisa é propor a melhoria nos processos de gestão de recursos de saúde do Hospital Militar de Manaus, ampliando a transparência e a ética nas atividades de gerenciamento dos recursos públicos, com a utilização de conceitos de *lean office*.

### 2.2. Objetivos Específicos

- a) Analisar o processo de transparência sob o ponto de vista da gestão fiscal;
- b) Apresentar os dispositivos legais de aplicação dos gastos públicos;
- c) Realizar um diagnóstico das práticas de gestão;
- d) Identificar instrumentos e práticas de transparência na gestão; e
- e) Apresentar sugestões de melhoria nos processos de gestão a partir do *lean office*.

## 3. Fundamentação Teórica

Como se pode observar, a prática da gestão transparente perpassa pela singularidade da nossa Região Amazônica, sendo esta cheia de percalços ligados às barreiras ambientais, mas também com outras limitações e desafios envolvendo a gestão da cadeia de suprimento (Supply Chain Management). Djalma Batista, analisando o processo de desenvolvimento amazônico, resume muito bem as distâncias culturais e a sua diversidade, em nossa Região:

Apesar da aparente homogeneidade geográfica, caracterizada pela presença de rios caudalosos e de uma floresta sempre verde [...], toda essa terra imensa, além de ter pouca gente, possui diversidades étnica e cultural, embora a economia não divirja muito. Cada Amazônia tem, entretanto, as suas características próprias. (BATISTA, 2007, p. 43)

Fortes (2002) considera que o orçamento público é um processo de planejamento contínuo e dinâmico que o Estado utiliza para demonstrar seus programas de trabalho em determinado período. O orçamento abrange a manutenção das atividades do Estado, o planejamento e a execução dos projetos estabelecidos nos planos e programas de governo. No Brasil, a forma de orçamento utilizado é do tipo misto, pois o Poder Executivo elabora e o Legislativo aprova.

As premissas a serem observadas pela governabilidade, conforme Fortes (2002) - que são na verdade princípios orçamentários, indicam a prática ideal na busca da transparência na gestão fiscal.

A preocupação com a demonstração dos gastos públicos torna-se necessária e imprescindível, havendo como ordenação contábil, no Art. 70, da Constituição Federal de 1988, a prestação de contas de

[...] qualquer pessoa física ou entidade pública que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responde, ou que, em nome desta assuma obrigações de natureza pecuniária. (BRASIL, 2007, p. 1).

O Decreto nº 200, de 25 fev. 1967, no seu artigo 93 (BRASIL, 1967), já previa ordenação semelhante. Qualquer um que utilize dinheiro público teria de justificar seu bom e regular emprego na conformidade das leis e normas ditadas pelas autoridades competentes.

A verdade é que todos exercem papéis intrínsecos no processo de transparência da gestão do erário público; uns na função de controladores e executores de gastos públicos, e outros na de contribuintes, fiscalizadores e co-participantes da gestão pública no país (BRASIL, 2000).

Conforme Brasil (1988), a última expressão sintetiza uma garantia constitucional, já que existe um dispositivo, no inciso XXI do art. 37 daquela Carta Magna, que analogamente traz uma reflexão sobre igualdade de condições a todos os concorrentes à participação em licitação, em obras públicas, serviços, compras e alienações, ressalvados os casos previstos em lei. Esse dispositivo, na verdade, é uma consequência do princípio da isonomia. Brasil (1993) também ressalta que, no processamento e julgamento da licitação, constituirão princípios básicos: a igualdade, a publicidade, a probidade administrativa, a vinculação ao instrumento convocatório, o julgamento objetivos e os que lhe são correlatos. Então, para que todos esses princípios legais sejam implementados numa gestão governamental, também é preciso que essas informações alcancem a “todos os cidadãos”, incondicional e indiscriminadamente, de forma flexível e acessível.

Outro aspecto a ser comentado é a figura do orçamento participativo que, Segundo Lino (2001), para atingir um nível aceitável de organização dos seus interesses públicos e privados, uma sociedade deve tornar-se capaz de exercer controle sobre o Estado. Na verdade, a qualidade dos controles populares é consequência do fortalecimento da sociedade civil, inquietada diante da ausência de controle ou do controle da gestão ofuscado por quaisquer fatores. À medida que os diferentes interesses se organizam, aumenta a possibilidade de os

cidadãos exercerem o controle e cobrarem do governo aquilo a que têm direito. O mecanismo eficaz de controle é a participação da sociedade civil na avaliação das políticas públicas.

### **3.1. Caracterização da Gestão Pública**

A caracterização da Gestão Pública, o governo, em sentido institucional, é o conjunto de poderes e órgãos constitucionais. Meirelles (2007) descreve que, no sentido funcional, é o complexo de funções estatais básicas; e, no sentido operacional, é a condução política dos negócios públicos. A administração pública é a execução minuciosa e sistemática do Direito Público. No sentido institucional, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do governo; no sentido funcional, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; e, no operacional, é o desempenho perene e sistemático legal e técnico dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade.

A administração pública visa ao interesse da coletividade e faz a defesa do bem comum, fundamentados nos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, finalidade, continuidade, indisponibilidade e igualdade, conforme art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988, que norteiam a gestão pública.

### **3.2. Histórico da Transparência na Gestão de Recursos Públicos**

Os anais da história do Brasil nos levam a refletir sobre fatos inquestionavelmente marcantes. Um exemplo clássico de corrupção e desvio de verbas é o caso de um funcionário da Coroa Francesa, armador João Angô, que, além de banqueiro daquela Coroa, construiu para si um porto (Porto de Dieppe), magnífica residência, com madeira brasileira, que, bastava uma observação mais detalhada, era possível serem vistos índios, animais e madeiras levados do Brasil.

A história da corrupção é tão antiga e forte que esse período foi marcado por piratarias, saques às nossas riquezas naturais e principalmente o uso indevido dos recursos da Coroa Portuguesa, já que, conforme Terezinha de Castro registra, os franceses corrompiam portugueses e nativos do Brasil. Essa preocupação era traduzida num texto de uma carta escrita por D. Diogo de Gouveia ao Rei D. João III, mais conhecido como Ruão, em que explicitava a emergência da criação de um sistema de capitanias hereditárias, antes que entregassem o Brasil aos contrabandistas.

A verdade era dar, Senhor, as terras a vossos vassallos [...]. Quando vossos vassallos forem ricos, os reinos não se perdem por isso, mas se ganham [...]. Porque, quando lá houver sete ou oito povoações, estas serão bastantes para defenderem aos da Terra que não vendam o Brasil a ninguém, e não o vendendo, as naus não hão de querer ir lá para virem vazias. (CASTRO, 1980)

A criação daquele sistema de capitânicas era necessária, para que a própria população brasileira não vendesse suas riquezas naturais, aparecendo, dessa forma, como uma medida importante no combate ao desvio de riquezas da Coroa. Essa ausência de transparência na gestão passou por todos os ciclos econômicos no período colonial.

Dentro desse contexto, um dos franceses escreveu numa pedra do litoral brasileiro: “Ce monde va de pis em pis”, que quer dizer: este mundo vai de mal a pior.

Nota-se, portanto, uma semelhança a questões atuais, quando se é descoberto um esquema de desvios de verbas, os envolvidos, muitas vezes, ainda se utilizam de subterfúgios em leis, para se sentirem injustiçados ou pleitearem benefícios, mesmo agindo contra o erário público.

Iniciando as décadas de 50 e 60, com o lema “50 anos em 5”, Juscelino Kubtschek iniciou investimentos na indústria automobilística e na construção da futura capital do País, Brasília. Acentuando a crise financeiro-política em que o Brasil se encontrava, sendo agravada principalmente pela inflação elevada do período, impulsionada pelos gastos excessivos com a construção daquela capital e motivada pela desnacionalização da economia. Surge nesse contexto a Lei 4.320, de 17 de março de 1964, que estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal, que foi sancionada para organizar e controlar os atos administrativos dos governantes no tocante à gestão do erário público.

Na década de 1980, a Constituição Federal avança na consolidação dos conceitos de transparência na gestão fiscal. Conforme Brasil (1988), há no art. 165 da Carta Magna, instrumentos legais de iniciativa do Poder Executivo, visando ao planejamento sistemático dos gastos públicos: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e dos Orçamentos Anuais (LOA), dos quais é obrigatória a utilização por parte dos Municípios, Estados, Distrito Federal e União.

A referida Constituição já previa que, por meio de futura lei complementar, haveria a disposição sobre o exercício financeiro, a vigência, prazos, elaboração e organização daqueles instrumentos, e, também, normas de gestão financeira e patrimonial da administração direta e indireta, e fundos. Era um prenúncio do mais importante passo na busca da transparência na

gestão de recursos públicos, como ferramenta do programa da estabilidade fiscal: Lei Nº 101, de 4 de maio de 2000, a “Lei de Responsabilidade Fiscal”.

#### **4. *Lean Office* como maximizador da produtividade**

A transparência na gestão da execução do orçamento destinado ao serviço público prestado pelas Forças Armadas é de igual forma carente de contínua melhoria, pois, principalmente na área da Saúde, os clientes são os cidadãos - ou clientes-cidadãos, com necessidades voltadas para a cura de doenças ou minimização dos impactos de uma má formação congênita, entre outros, onde a aplicação dos recursos a serem demonstrados é uma obrigação legal e, por que não dizer que precisa ser absolutamente aplicados e colocados à disposição do controle social, com ética. O Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público estabelece uma busca constante à melhoria da qualidade e a consistência das informações prestadas à sociedade, de tal forma que os cidadãos tenham condições de exercer a cidadania no processo de fiscalização da arrecadação das receitas e execução das despesas, assim como o controle social sobre as contas dos governos Federal, Estadual, Distrital e Municipal de nosso país. (BRASIL, 2012, p. 22)

A gestão de processos em um escritório pode acarretar custos excessivos e desnecessários, já eles respondem 60% a 80% de todos os custos que envolvem a área administrativa. (TAPPING; SHUKER, 2010 apud EVANGELISTA et al, 2013, p. 464)

Turati e Musetti (2006) apud Brasil (2004), relatam que o setor público “é composto por organizações, que empregam milhares de pessoas [...], que buscam atender às suas necessidades de educação, saúde, transporte, habitação dentre outros.”, e, nessa busca, comumente são conhecidos como “cliente-cidadão”. Esses clientes-cidadãos buscam uma prestação de serviço melhorada, mais otimizada, onde seus processos possam ser enxergados e flexíveis, ao ponto de, caso seja necessário, revisá-los, visando a tornar o processo mais enxuto e menos custoso.

Os conceitos da Produção Enxuta podem ser perfeitamente agregados ao dia-a-dia de um Hospital Militar, em especial ao Hospital Militar de Área de Manaus, já que a demanda da atividade exercida por esse hospital carece das mesmas necessidades supramencionadas.

A eliminação ou mitigação de desperdícios ou etapas desnecessárias causam um impacto importante nas atividades executadas em um hospital militar, pois resultam em um melhor serviço ao cliente-cidadão, em que o produto esperado é o atendimento hospitalar,

ambulatorial e/ou laboratorial. Seja no processo de recepção ao atendimento propriamente dito, o que se espera é um excelente atendimento, de qualidade, otimizado e objetivo, no entanto, por vezes, existem situações onde visivelmente podem ser notados alguns conceitos que a *lean thinking* (mentalidade enxuta) quer que sejam extirpados, tais como:

1. *Superprodução*: Produzir excessivamente ou cedo demais, resultando em um fluxo pobre de peças e informações, ou excesso de inventário;
2. *Espera*: Longos períodos de ociosidade de pessoas, peças e informação, resultando em um fluxo pobre, bem como em *lead times* longos;
3. *Transporte excessivo*: Movimento excessivo de pessoas, informação ou peças resultando em dispêndio desnecessário de capital, tempo e energia;
4. *Processos Inadequados*: Utilização do jogo errado de ferramentas, sistemas ou procedimentos, geralmente quando um processo mais simples pode ser mais efetivo;
5. *Inventário desnecessário*: Armazenamento excessivo e falta de informação ou produtos, resultando em custos excessivos e baixa performance do serviço prestado ao cliente;
6. *Movimentação desnecessária*: Desorganização do ambiente de trabalho, resultando baixa performance dos aspectos ergonômicos e perda freqüente de itens.
7. *Produtos Defeituosos*: Problemas freqüentes nas cartas de processo, problemas de qualidade do produto, ou baixa performance na entrega; (TURATI E MUNETTI, 2006 apud WOMACK e JONES, 1998, p.2)

Segundo Costa e Jardim (2010), o pensamento enxuto perpassa por, pelo menos, 5(cinco) passos de raciocínio, a saber: identificar o que é valor para o cliente; mapear o fluxo de produção, identificando o desperdício; implantar o fluxo contínuo; o cliente puxa a produção; e buscar a perfeição. Dentro dessa exposição, obviamente que, na administração de um hospital, podem ser identificados variados tipos de clientes, entre eles está a figura do fornecedor de materiais e serviços, estando sob a ótica do serviço prestado pelos setores que envolvem a execução orçamentária e financeira dos recursos públicos em saúde.

Torna-se natural, portanto, o alinhamento dos conceitos de transparência na gestão de recursos públicos em saúde aos de *Lean Office*.

## 5. Processos Metodológicos

Foi realizada uma revisão bibliográfica sobre a gestão pública, sendo coletadas informações constantes na legislação em vigor, em livros, cujos autores tratam o tema em questão, havendo, inclusive, uma abordagem histórica, a partir de relatos contidos livros de História do Brasil. Foi feita uma pesquisa documental e eletrônica nos arquivos de registros públicos do Hospital Militar de Área de Manaus, além da pesquisa realizada no sistema de gestão orçamentária do Departamento Geral do Pessoal do Exército, sendo demonstrados dados da



evolução da gestão, motivada pela busca da melhoria na gestão de recursos públicos em saúde.

Outra ferramenta importante aplicada no estudo de caso em questão foi o mapeamento do fluxo de valor da situação atual, da situação futura e o plano de implementação da produção enxuta em dois processos de gestão de recursos públicos no Hospital Militar de Área de Manaus, a saber: o macroprocesso de pagamento de Organizações Cíveis de Saúde(OCS) e o processo de confecção e envio das Notas de Empenho para os fornecedores.

### **5.1 Mapa do Fluxo de Valor de Pagamentos de OCS**

Conforme Martins et al (2012), para obter uma visão clara sobre os possíveis desperdícios no processo administrativo é necessário enxergar o fluxo de valor, ou seja, “todas as tarefas dentro do processo que transformam o pedido do cliente em atendimento acabado e entregue, agregando ou não valor sob a ótica desse mesmo cliente”, através de um Mapa de Fluxo de Valor (MFV).

De acordo com Rother e Shook (2003), O MFV é muito importante, já que pode auxiliar:

- a) a visualizar mais do que simplesmente os processos individuais. Ajuda a enxergar o fluxo de produção;
- b) a identificar além dos desperdícios, ajuda a identificar as fontes dos desperdícios no fluxo de valor;
- c) no fornecimento de uma linguagem comum para tratar dos processos de manufatura;
- d) nas decisões sobre o fluxo visíveis, de modo que se possa discuti-las;
- e) na integração dos conceitos e técnicas enxutas, evitando a implementação de algumas técnicas isoladamente;
- f) na formação da base para um plano de implementação, identificando a relação entre o fluxo de informação e o fluxo de material. (MARTINS et al, 2012, p.6)

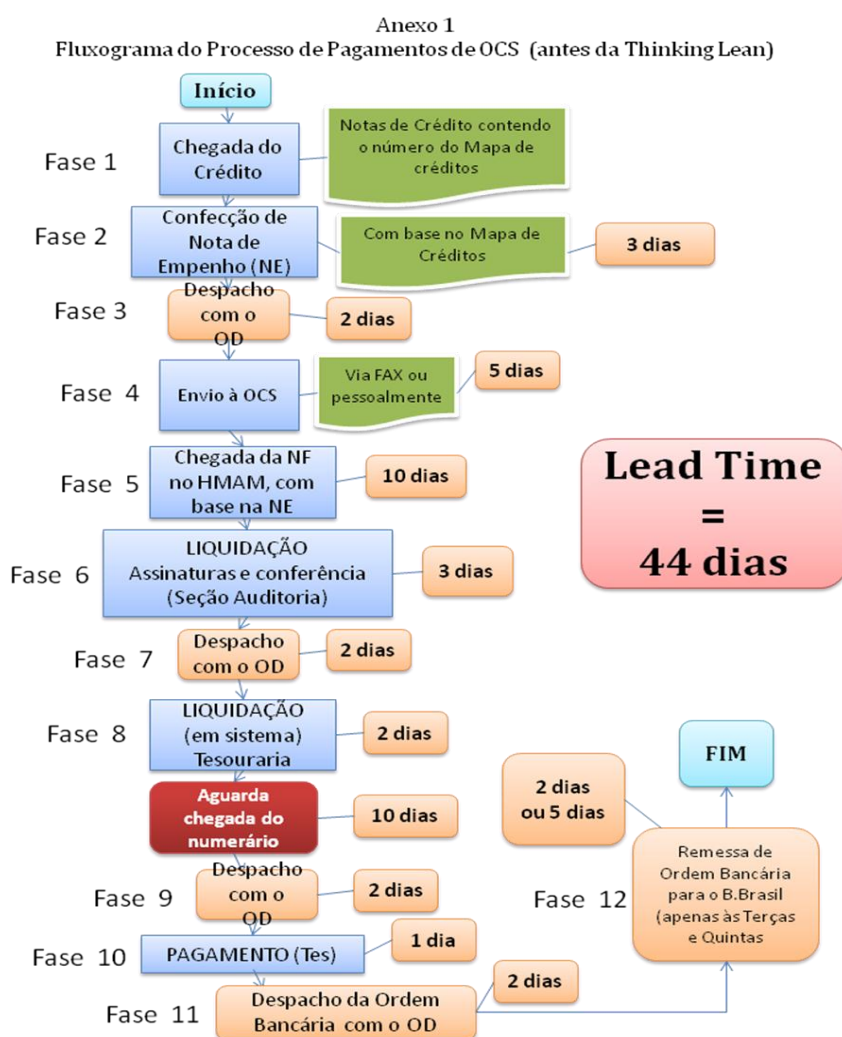
Dentro dessa perspectiva, conforme Martins et al (2012), para obter uma visão clara sobre os possíveis desperdícios no processo administrativo é necessário enxergar o fluxo de valor, ou seja, “todas as tarefas dentro do processo que transformam o pedido do cliente em atendimento acabado e entregue, agregando ou não valor sob a ótica desse mesmo cliente”, através de um Mapa de Fluxo de Valor (MFV).

#### **5.1.1. Mapa do Fluxo de Valor(MFV) Atual do Pagamentos de OCS**

O controle do processo de pagamento de OCS se dá através do Sistema de Administração Financeira e Orçamentária do Governo Federal (SIAFI), do Sistema de Planejamento e

Execução Orçamentária (SIPEO), e por meio de planilhas em Excel, operacionalizadas em dois setores: na Seção de Aquisições e no Setor Financeiro.

Conforme a figura 1, a análise do MFV desse processo tem *start* na chegada do crédito na tela do SIAFI, através de Notas de Crédito(NC). A partir de então, confecciona-se a Nota de Empenho(NE) em sistema, realiza-se o despacho e após, a NE é enviada à OCS. Após tomada ciência da NE, a OCS confecciona a Nota Fiscal (NF) e envia para o HMAM, visando ao pagamento da mesma. Diante da verificação e constatação do serviço executado, faz-se a liquidação física. Logo após, despacha-se com o Ordenador de Despesas (OD) e faz-se a liquidação em sistema. O próximo passo seria aguardar a chegada do numerário (dinheiro efetivamente) em sistema e, após a chegada, despacha-se com o OD fins autorização do pagamento e, após, realiza-se o pagamento em sistema, retorna-se para despacho com o OD para assinaturas na Relação de Ordens Bancárias, e, em seguida, remete-se ao Banco do Brasil para pagamento efetivo à OCS.



**Figura 1: Fluxograma do pagamento de OCS antes da *Lean Thinking*****Fonte: o autor**

A partir do considerado por Rother e Shook (1998), o método Kaizen é o instrumento que analisa e dá um novo significado ao fluxo completo de valor ou de um processo individualmente, com a finalidade de agregar valor e mitigar os desperdícios. Nessa linha de raciocínio, o **Kaizen de fluxo** pensa o fluxo de valor, dirigido ao gerenciamento. Já o de **processo** foca os processos individuais, pensando em equipes de trabalho e líderes de equipe.

Foram realizadas reuniões envolvendo os seguintes setores Fiscalização Administrativa, Farmácia Hospitalar, Laboratório de Análises Clínicas, Setor Odontológico e Almoxarifado, com a finalidade de conscientização sobre a minimização do retrabalho e sobre a ideia de mentalidade enxuta.

Também foi feita uma reunião com o Diretor do Hospital para ressaltar os conceitos *lean* e a necessidade do enxugamento dos processos-objetos desta pesquisa. O direcionamento *kaisen* foi dado pelo Gestor Financeiro, sendo analisado todo o processo, identificando todos os eventos e o *lead time* individual e procurando buscar a eliminação de etapas que não agregavam valor, remodelando o processo para um novo fluxo.

Uma outra observação importante é que há um viés que envolve a montagem (formalística) do processo de pagamento que necessita de seguir à normatização dada pela legislação em vigor, qual seja: primeiro, chegada do crédito. Depois, assinatura do militar da Seção de Auditoria atestando a execução do serviço. Terceiro, a assinatura do Gestor Financeiro e do Ordenador de Despesas, autorizando a liquidação e o pagamento em sistema e fisicamente. Portanto, essas fases não podem ser atropeladas.

Nas reuniões, foi colocado que algumas fases poderiam ser suprimidas e substituído o gestor que puxaria o fluxo naquele processo, despachando diretamente com o OD.

Quanto às entregas das Notas de Empenho, havia um excesso de impressão de vias (4 vias), todas assinadas pelo Chefe da Seção de Aquisições e pelo OD, resultando em gasto de material e de tempo que poderiam ser enxugados, sem ofender à legislação atual, que prevê apenas 01(uma) via original.

Na situação atual, o Gestor Financeiro despacha pelo menos 4(quatro) vezes com o OD e, na hora do despacho da liquidação, o Ordenador de Despesas fazia indagações a respeito do processo de compra que, muitas vezes, era necessário chamar o Chefe do Depósito específico para explicar novamente o motivo daquela compra e o porquê daquela liquidação.

Outro fato, reside na entrega de Ordens Bancárias no Banco do Brasil. Havia uma determinação para que o militar responsável pela entrega (estafeta) fizesse apenas às terças e quintas. Caso o pagamento fosse realizado na quinta-feira após a saída do estafeta, o *lead time* seria de, no mínimo, 5(cinco) dias apenas para efetuar a entrega no Banco do Brasil, conforme consta da Figura 1.

### 5.1.2. Mapa do Fluxo de Valor(MFV) Futuro do Pagamentos de OCS após análise *lean*

Dentro do abordado no subitem anterior, chegou-se à seguinte proposta e implementação:

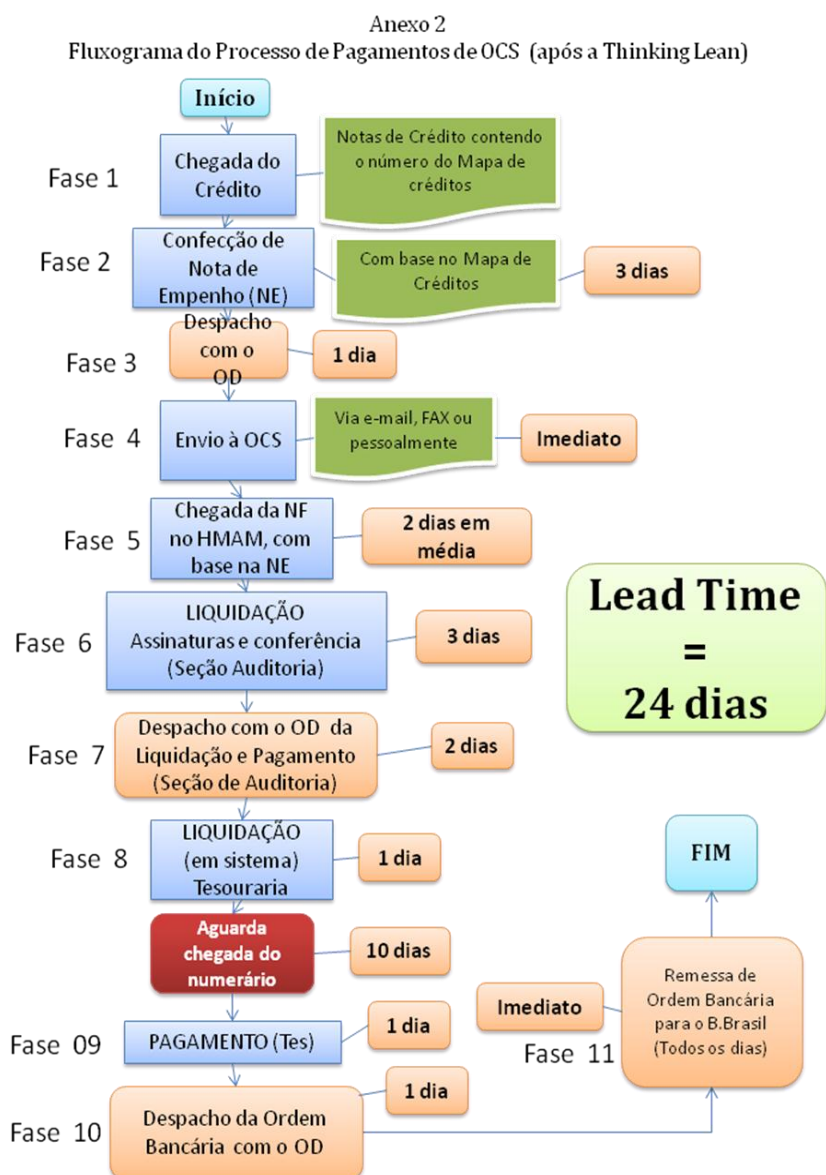
Fase	Descrição	Implementação de recursos atrelados ao <i>lean office</i>	Resultados
3	Despacho com o OD	Assinatura em apenas uma via da NE	Redução do lead time de 2 para 01(um) dia
4	Envio da NE à OCS	- Implantação de um escâner e envio da NE para a Seção de Auditoria por web-mail (e-mail interno)	Redução do lead time de 2 para 01(um) dia
5	Chegada da NF no HMAM, com base na NE	Envio da NE e recebimento da NF via e-mail	Redução do lead time de 10 para 02(dois) dias em média
7	Despacho com o OD	O despacho com o OD era realizado pelo Gestor Financeiro. Agora, o Chefe da Seção de Auditoria despacha a autorização para liquidação e pagamento	- Eliminação da fase 9 que consumia 2 dias; - Redução do lead time da Fase 8, que era de 2 dias para 1 dia. - Redução do lead time da Fase 10, que era de 2 dias para 1 dia, já que o OD não solicitava mais o assessoramento do Gestor Financeiro nos processos de pagamento, em virtude de o processo já ter sido esclarecido pelo Chefe da Seção de Auditoria na fase 7, conforme Anexo 2.
12	Remessa de Ordem Bancária para o B. Brasil	O estafeta entregava as ordens bancárias às terças e quintas-feiras	Entregas efetivadas logo após o despacho do OD e do Gestor Financeiro, acionando uma viatura para entrega no Banco ou liberando um integrante do Setor Financeiro, dentro do horário bancário para efetuar a entrega, quando fosse despachado nas Segundas, Quartas ou Sextas-feiras.

## 6. Resultados gerais da Implementação do *lean office*

Conforme descrito na figura 2, a implementação do método Kaisen e de conceitos do *lean office* proporcionou uma redução de 75% por cento na quantidade de papel gasto com a impressão de Notas de Empenho(NE), já que, na situação anterior, era necessária a impressão de 4(quatro) vias originais.

Dentro do processo de transparência, deve-se ressaltar que a realização do despacho da liquidação e do pagamento da Nota Fiscal pelo Chefe da Seção de Auditoria sanou qualquer possibilidade de dúvidas em relação ao efetivo pagamento da OCS.

Em vias gerais, como efetivo resultado, houve a redução do lead time total do processo de pagamento de OCS de 44(quarenta e quatro) para 24(vinte e quatro) dias, ou seja, quase a metade do tempo gasto no processo produtivo.



**Figura 2: Fluxograma do pagamento de OCS após a *Lean Thinking*****Fonte: o autor**

Como principal benefício, há que se fazer menção da identificação de “gargalos” que impediam ou retardavam fases do processo, com isso, fomentou-se a ideia de estender a mentalidade do *lean office* para outros setores do hospital.

## 7. Conclusão

Chega-se, portanto, à conclusão que é inquestionável o valor da implementação da mentalidade enxuta, suplantando a área do processo industrial, chegando aos escritórios, com a finalidade de enxugar os processos, eliminando processos desnecessários, consequentemente reduzindo os custos associados ao processo a ser submetido ao *lean*.

Porém, o que foi percebido, além dos avanços conseguidos com o enxugamento das fases no processo em questão, foi a redução significativa no tempo de espera para o pagamento das clínicas conveniadas com o Hospital Militar de Área de Manaus.

Essa redução trouxe benefícios intangíveis quanto ao relacionamento e transparência das informações para com os fornecedores, tendo em vista que qualquer fornecedor, além dos dados que precisam receber publicidade, há a possibilidade de o fornecedor identificar exatamente em que pé está o seu pagamento.

Com a análise minuciosa das fases, dos eventos, que envolvem todo o processo de pagamento de OCS, pôde-se visualizar possibilidades de atingir outros processos dentro da área Financeira do Hospital Militar de Área de Manaus.

## REFERÊNCIAS

BATISTA, Djalma. **O complexo da Amazônia: análise do processo de desenvolvimento**. 2 ed. Manaus: Valer, Edua e Inpa, 2007.

COSTA R. S. e JARDIM E. G. M. **Os cinco passos do pensamento enxuto NET**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://www.trilhaprojetos.com.br/home/node/114>>. Acesso em 18 Set 2014.

EVANGELISTA, S. Clésia; GROSSI, M. Fernanda; BAGNO, Raoni B. Lean Office – Escritório enxuto: estudo da aplicabilidade do conceito em uma empresa de transportes. **Revista eletrônica Produção & Engenharia**, v 5, n. 1, p. 462-471. Disponível em: <<http://www.revistaproducaoengenharia.org/edicao/13/JanJun-2013>>. Acesso em: 18 Set 2014.

LAURETTI, Lélío. **A visão ética da sustentabilidade**. Revista RI. N. 104, p. 26-29, outubro de 2006.

MARTINS, Carlos F.; DOEMER, Vivian; PETRI, Débora X. K.; ANDRADE JUNIOR, Alceu A. **Implantação do lean Office: uma aplicação de caso no SENAI – Santa Catarina.** VIII Congresso nacional de excelência em gestão – 8 e 9 de junho de 2012. Santa Catarina, 2012.

ROTHER, M.; SHOOK, J. **Aprendendo a enxergar: mapeando o fluxo de valor para agregar valor e eliminar o desperdício.** São Paulo: Lean Institute Brasil, 1998.