



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE
Departamento de Administração

Curso de Especialização em Gestão Pública na Saúde

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO GERENCIAL PARA ANÁLISE
DO PLANEJAMENTO DE DEMANDAS RECEBIDO PELO
DLOG**

Autor: Marcos André de Sousa Novais
Orientadora: Prof.^a Dra. Patrícia Guarnieri dos Santos

Brasília – DF
2016

Resumo:

A gestão da informação gerencial torna-se indispensável para obtenção de êxito na análise do planejamento da demanda, e assim poder alcançar a efetividade nos processos logísticos envolvendo as compras públicas. O objetivo deste trabalho foi analisar a gestão da informação gerencial relativa aos planos de demandas recebidos pelo Departamento de Logística em Saúde – DLOG, do Ministério da Saúde – MS, e demais relatórios gerenciais para tomada de decisão no período de julho de 2014 a julho de 2015. Verificou-se a necessidade de melhorias relativas ao plano de demandas, na comunicação entre as funções hierárquicas e na busca pelas informações desejadas.

Palavras chaves: Ministério da Saúde, Plano Logístico, Relatórios Gerenciais e Sistema de Logística em Saúde.

1 INTRODUÇÃO

A gestão da informação gerencial, para análise do planejamento da demanda, é vital quando se pretende realizar compras de forma eficiente e alcançar a efetividade em toda logística, desde o planejamento da compra até a distribuição do produto ao usuário final.

Quando a tratativa do assunto referir à saúde, torna indispensável mencionar que qualquer ponto que saia da linha de planejamento pode comprometer tratamentos médicos ou até mesmo levar a óbitos pacientes que dependa dos seus produtos finais.

No DLOG, da Secretaria Executiva – SE, do MS, é possível constatar essa vitalidade, quanto à análise do planejamento da demanda, não apenas por executar um orçamento com cifras maiores que de algumas pastas da Esplanada dos Ministérios, algo cerca de cinco bilhões de reais ao ano (MS, 2015), mas pelo fato dele ser responsável em operacionalizar uma logística, onde decisões equivocadas ou prolongadas podem comprometer a qualidade da saúde, na Rede Sistema Único de Saúde – SUS.

Mesmo após a implantação do Sistema de Logística em Saúde – SILOS, no MS, a análise do Plano de Demandas – PD e de outros relatórios não têm sido tarefa prática e de fácil execução. Ainda constam, por exemplo, algumas informações importantes para análise do PD, pela Coordenação-Geral de Gestão e Planejamento Logístico em Saúde – CGGPL/DLOG, que não são de preenchimento

obrigatório no SILOS, durante a sua elaboração. Essa não obrigatoriedade ocorre pelo fato de muitas áreas informarem que não detêm tal informação ou que é uma informação variável durante o exercício.

Destaca-se que a quantidade de informações utilizadas, no âmbito do DLOG, para subsidiar a gestão da cadeia logística de Insumos Estratégicos de Saúde – IES, é expressiva e dinâmica. Visto a enorme necessidade de informações gerenciais no DLOG, nota-se que a sua elaboração necessita de melhorias, tendo em vista que tem gerado insatisfação e reclamação por parte dos colaboradores deste departamento.

Sendo assim, faz-se necessário analisar: Como ocorre a gestão da informação gerencial para análise dos planos de demanda recebidos pelo DLOG e criação de relatórios gerenciais decorrentes dele, bem como das contratações realizadas ou em andamento?

Por conseguinte, o objetivo deste trabalho foi analisar a gestão da informação gerencial relativa aos planos de demandas recebidos pelo DLOG-MS e demais relatórios gerenciais para tomada de decisão no período de julho de 2014 a julho de 2015. Para atingir esse objetivo, foram definidas algumas etapas:

- Mapear os procedimentos para a gestão da informação referentes ao plano de demanda entre julho de 2014 a julho de 2015;
- Levantar os suportes tecnológicos utilizados na gestão da informação gerencial no CGGPL/DLOG; e
- Sugerir melhorias para a gestão da informação gerencial relativa aos planos de demanda recebidos pelo CGGPL/DLOG e contratações processadas por este Departamento.

Para cumprir o propósito, foi realizada uma pesquisa aplicada, descritiva e qualitativa, com foco no DLOG-MS, com foco na análise da informação gerencial aplicada aos planos de gestão de demanda. Desta forma, o procedimento técnico utilizado foi o estudo de caso. Na coleta de dados, foram utilizadas: a entrevista semiestruturada, a análise documental e a observação direta participante. Para a análise de dados foi utilizada a análise de conteúdo categorial temática.

Nos resultados obtidos verificou-se a necessidade de aprimoramento quanto ao preenchimento e gestão do plano de demandas, de tornar clara a comunicação

nas diversas hierarquias e explorar melhor os recursos informacionais disponíveis para consulta na CGGPL.

O presente artigo está estruturado da seguinte forma: Esta seção 1 apresenta a contextualização e objetivos, bem como uma síntese dos principais resultados; a seção 2 apresenta o referencial teórico sobre planejamento da demanda, relação do planejamento da demanda com compras e armazenagem, gestão da informação e tomada de decisão e legislação relativa ao planejamento da demanda; a seção 3, a metodologia do trabalho; a seção 4, os resultados e, por fim, a seção 5 apresenta as considerações finais da pesquisa.

2. Referencial teórico

2.1 Planejamento de Demanda

Na tentativa de atender as cobranças por serviços de maior qualidade, o governo tem sido conduzido a repensar seus processos de trabalho e a rever os instrumentos utilizados para planejamento. Uma previsão baixa, para empresa que necessita do planejamento com certa antecedência, pode acarretar em um planejamento bem distante da realidade e ocasionar aumento de custos para a organização (ALVES, 2006).

Com o aumento da população brasileira, do nível de conhecimento e da exigência, além da escassez de recursos, torna-se inevitável o aperfeiçoamento das técnicas de planejamento das demandas para as compras governamentais. Almeida (2011) afirma que com o objetivo de atender às expectativas dos cidadãos que vêm se mostrando cada vez mais exigentes e sabedores dos seus direitos, renovações estruturais e operacionais têm sido buscadas pelo setor público.

Denota-se que uma das ações adotadas, com o propósito de melhorar e fortalecer o processo de planejamento da demanda e tomada de decisão, por muitas organizações, tem sido a aquisição e/ou desenvolvimento dos sistemas de informações. Estes, desde que em sua estrutura contemple coleta de dados de entrada, processamento dos dados e saída da informação, representam hoje para

as organizações o requisito central, controle e gestão da quantidade de dados e papéis que vão gerar valores na tomada de decisão (JÚNIOR e ALVARES, 2013).

A organização precisa se ajustar e preparar, isto é, todas as áreas envolvidas no processo de planejamento, para que ele seja compatível com as diversas estruturas organizacionais e esteja bem mais próximo da necessidade real. Em se tratando de planejamento da demanda, a abrangência da distorção é perceptível em toda empresa e seu efeito atinge o planejamento da produção e, por consequência, afeta todos os processos de compras (ALVES, 2006).

A estimativa da quantidade a ser adquirida ou produzida, para um determinado fim chama a responsabilidade para toda estrutura logística de uma organização, pois a empresa deverá se planejar e trabalhar com o objetivo de atender suas demandas frente aos seus clientes intermediários e finais. Gerber e Bornia (2011) afirmam que o ponto de partida para o planejamento de várias áreas da empresa é a previsão de demandas e, quanto maior o erro na previsão, maior será a dificuldade de planejamento.

De forma geral, a previsão da demanda tem por objetivo determinar dados para o futuro, de modo que os riscos sejam minimizados e a organização consiga executar seu planejamento estratégico. Os possíveis riscos podem ser diminuídos por uma avaliação tão certa quanto possível de suas tendências (POPADIUK e SANTOS, 2010)

1.2 Relação de Planejamento da Demanda com compras e armazenagem

Para apresentar uma logística eficiente, o planejamento da demanda precisa estar alinhado com todas as áreas da organização envolvidas no processo logístico, sem desmerecer as especificidades e limitações de cada uma delas. Miranda et al. (2011, p. 46) afirmam que:

A previsão de demanda serve de ponto de partida para o planejamento de várias atividades realizadas nas empresas. Dentre elas, podem-se destacar o planejamento do fluxo de caixa, planejamento da produção, planejamento estratégico, planejamento de vendas, controle de estoques, compras, entre

outras. Portanto, quanto maior o erro na previsão de demanda, maior é a dificuldade da empresa em se planejar nas diversas áreas funcionais que a compõem.

No mesmo sentido, Ballou (2006) afirma que a previsão dos níveis de demanda é vital para a empresa, pois apoia o planejamento e controle de todas as áreas funcionais. Dessa forma, o planejamento da demanda há de se preocupar também com todo o desdobramento que ele poderá trazer se assim for executado.

Além de planejar, faz-se necessário a gestão da demanda onde a área responsável pode identificar, por meios de estudos e análises, mudanças no perfil do consumidor e se preparar para melhor atendê-lo. Dessa forma, a necessidade do cliente e a capacidade da empresa devem ser equilibradas pela gestão da demanda, diminuindo as incertezas e disponibilizando fluxos eficientes, no que se refere à cadeia de suprimentos (MELO e ALCÂNTARA, 2011).

No que tange às compras, seja na área pública ou privada, a demanda planejada deve considerar os limites da área de compras e saber se esta poderá ou não atender conforme o planejamento, bem como se atentar quanto às normas balizadoras. No caso da compra pública, são necessários procedimentos específicos para lhe dar eficácia, como, por exemplo, a legislação (BATISTA e MALDONADO, 2008).

Vale ressaltar que, segundo Costa (1998), a diferença entre os objetivos das compras públicas e privadas é que a licitação visa escolher a proposta mais vantajosa para a administração e igualdade na participação dos fornecedores, enquanto as compras no setor privado visam ter os bens e serviços na quantidade, qualidade, tempo e preço certo.

Enquanto os particulares podem agir livremente, desde que estes respeitem os limites legais, a Administração só pode atuar conforme a lei determina. Até mesmo no processo de contratação, a liberdade de escolha da Administração esbarra em quesitos legais, o que se pode perceber então maior liberdade aos particulares (DALLARI, 1993). Sendo assim, o planejamento deve considerar as características e estrutura da área de compra da organização.

Assim também deve o planejamento ter olhos atentos quanto à estrutura de armazenagem da organização e não apenas planejar para que se compre ou produza em larga escala, sob a justificativa de ter o produto disponível sempre. Por exemplo, a área comercial, durante as previsões, superestima as

vendas no intuito de acarretar uma grande quantidade de produção e assim obter o produto disponível para venda. (POPADIUK e SANTOS, 2010) apud (CORRÊA, GIANESI e CAON, 2011)

Se a organização encontra dificuldade em planejar, nas diversas áreas, como, por exemplo, na área de armazenagem, pode impor perdas financeiras advindas do excesso de estoques (MIRANDA et al., 2011).

A área de armazenagem é, contudo, uma força geradora de energia para a organização. O que se pode falar de um excelente planejamento da demanda, otimização no tempo das compras, se a área da armazenagem e distribuição não conseguir girar as mercadorias em tempo hábil e com cuidado e perícia? Diante disso, pode-se considerar a área de armazenagem uma força geradora de energia para a organização e, neste mesmo sentido, Freitas et al. (2006) afirmam que o almoxarifado é um “motor” para a organização, já que neste encontram-se os materiais armazenados que fazem as tais funcionarem.

Sendo assim, cabe à área responsável pelo planejamento considerar todos esses aspectos e, se for o caso, comunicar a alta gestão sobre a necessidade de ajustar as áreas que compõe a cadeia logística, de forma que ela atenda a organização satisfatoriamente e com menor custo logístico que, segundo Ballou (1993), perde apenas para o custo do produto.

1.3 Gestão da Informação e Tomada de Decisão

Tanto na administração pública ou privada, não basta apenas ter a informação, melhor que isso, é tê-la organizada de forma segura e confiável, e disponibilizada, em formato gerencial, onde a leitura possa ser de fácil compreensão. Os tomadores de decisão precisam de informações concisas e confiáveis sobre alterações, tendências e mudanças correntes (LAUDON e LAUDON, 2010)

É importante saber que é via de mão dupla o relacionamento entre o contexto organizacional e informacional de uma empresa, isto é, uma pode interferir diretamente na outra (ANGELONI, 2003).

Segundo De Vargem Maldonado (2008), antes do momento final da escolha, a tomada de decisão passa por um processo complexo de reflexão. Investigação e análise.

Para escolher uma proposta mais vantajosa para a Administração, a autoridade tomadora de decisão precisa se basear em dados gerenciais que o assegure que esta ou aquela proposta, dentre várias outras, seja a melhor, pois, de acordo com Shannon e Weaver (1962), a informação é aquilo que reduz a incerteza.

Baseadas em informações claras, concisas e seguras, as chances de ações eficientes e eficazes por parte dos gestores aumentam. Segundo Sander (1982), eficiência é o critério utilizado para um maior número de resultados com o mínimo recurso, energia e tempo e, quanto à eficácia, define como a instituição trabalha para alcançar as metas e objetivos definidos.

Batista e Maldonado (2008) afirmam que a estrutura decisória da empresa pode ser prejudicada, caso o fluxo de informações, que delimita o processo administrativo, se apresente de forma truncada e ineficaz. Cruz (2003:79-80) apud Batista e Maldonado (2008) diz que “qualquer processo dentro de uma estrutura funcional sofre de inúmeros males difíceis de ser corrigidos ou eliminados”.

Muitas organizações investem bastante em sistemas no intuito de solucionar os problemas referentes às informações gerenciais; entretanto, muitos projetos não têm sido eficazes por falhas em seu planejamento. Neste sentido, Angeloni (2003) colabora dizendo que muito é gasto em sistemas que não são utilizados ou que não oferecem informações corretas. Heeks (2006) também coopera dizendo que vem aumentando o investimento financeiro para desenvolver novas Tecnologias de Informação e Comunicação em saúde, mas uma parcela considerável é descartada em sistemas não implantados ou ineficazes.

A tomada de decisão é considerada a função que caracteriza o desempenho da gerência no processo de trabalho (GUIMARÃES e EVORA, 2004). Esta função pode, ao mesmo tempo, elevar a empresa a patamares altos, em se tratando de competitividade, como pode destruir a marca consolidada em anos de trabalho.

Segundo Angeloni (2003), a tomada de decisão nas organizações vai requerer mais e mais trabalhos em equipe e maior participação das pessoas. Os tomadores de decisões dependem e esperam por equipes capazes de produzirem informações que levam a empresa a um patamar de competitividade.

Não basta para o tomador de decisão que a informação esteja qualificada, importa ainda se ela estará disponível em tempo hábil para a correta análise e assim subsidiar a tomada de decisão em tempo oportuno. Carmo e Pontes (1999, p.51) afirmam que:

qualquer programa que vise à melhoria da qualidade está diretamente relacionado com a capacidade do gerenciamento estratégico e, portanto, com a capacidade de a direção da empresa estar bem informada, o mais rápido possível, uma vez que a qualidade total é dependente da informação para a sua performance.

Entretanto, na construção de relatórios gerenciais, para tomada de decisão, sem suporte tecnológico, torna o procedimento moroso, suscetível de inconsistência e, além disso, pode acarretar na insatisfação por parte de quem o elabora e induzir a autoridade a uma decisão errada, caso o dado esteja registrado de forma incompleta ou equivocada. Para decisões rápidas e com qualidades, torna indispensável o suporte da tecnologia, de forma que esta tenha sistema de comunicação eficiente e permita a circulação rápida da informação e do conhecimento (ANGELONI,2003)

1.4 Legislação relativa ao planejamento de demanda

Para análise do Plano de Demanda – PD e construção do plano logístico ou de outros tipos de informações gerenciais, para fins de planejamento, coordenação, orientação e avaliação, o DLOG e qualquer outra organização dependerão de dados, de preferência em relatórios gerenciais, para fins de tomada de decisão e atentar às diversas legislações vigentes. Fonte: Ministério da Saúde, 2016.

Segundo a Portaria 2.710/2011, art. 3º, diz: “O Plano de Demandas será elaborado anualmente por cada Secretaria do Ministério da Saúde, por intermédio SILOS, e disponibilizado ao DLOG/SE/MS até 30 de junho” (MS, 2011)

Além das informações gerenciais, para tomada de decisão, o DLOG tem por base, dentre outras legislações, portarias e normas vigentes, a Lei 8.666/1993, que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências, e a Lei 10.520/2002, que Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito

Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências (BRASIL, 1993;BRASIL, 2002).

Cabe à administração pública trabalhar minuciosamente de forma a atender os princípios que a norteiam. No artigo 3º, da Lei 8.666/1993 (BRASIL, 1993), diz:

A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

Outra legislação a ser observada é o Decreto 7892/2013, que rege as aquisições por Sistema de Registro de Preço – SRP, prevista também na lei 8.666/1993. Ele versa, dentre outros pontos, a possibilidade de um órgão aderir à licitação de outro órgão, sendo estes integrantes do Sistema de Serviços Gerais – SISG, por meio do Sistema de Administração e Serviços Gerais – SIASG. Isto é, além da possibilidade de obter economia de escala, junto ao fornecedor, a Administração Pública consegue minimizar os seus gastos nas instruções processuais, nas aquisições (BRASIL, 2013; BRASIL 1993).

O Decreto 7892/2013 também versa sobre a possibilidade de qualquer órgão ou entidade da administração pública federal utilizarem, desde que justifique a vantagem e com aprovação do órgão gerenciador, a Ata de Registro de Preço – ARP, oriunda da licitação da qual eles não tenham participado. Outro ponto mencionado, neste decreto, é a proibição da aditivação do quantitativo da ARP (BRASIL, 2013).

2 MÉTODO

A pesquisa é um conjunto de ações com propósito de solucionar o problema, que tem por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é feita quando se tem um problema e não tem informações para solucioná-lo(SILVA e MENEZES, 2005).

A pesquisa realizada será de natureza aplicada que, ainda segundo Silva e Menezes (2005), visa gerar conhecimentos para aplicação prática para a solução de problemas específicos e envolve verdades e interesses locais. A abordagem da pesquisa utilizada é a qualitativa e quantitativa.

O procedimento técnico utilizado é o estudo de caso, com base no DLOG-MS. Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram: a análise documental, a observação direta participante e a entrevista semiestruturada com pessoas chave, considerando o escopo da pesquisa. A combinação da análise de vários instrumentos de coleta de dados aumenta a confiabilidade dos resultados e, segundo Yin (2001), trata-se da triangulação de instrumentos de coleta de dados. Na avaliação documental foi extraído do SILOS o relatório do plano de demandas 2015, com vigência entre julho de 2014 a julho de 2015, que tem por finalidade apoiar no planejamento logístico, realizado pela CGGPL. Também foi identificado e analisado plano logístico, os principais relatórios criados, após análise do plano de demandas, solicitados pela Coordenadora da CGGPL ou Diretor do DLOG, bem como a origem dos dados e a metodologia utilizada para elaboração destes.

A observação participante ocorreu por meio de análise de documentos e de procedimentos utilizados pela equipe da Divisão de Planejamento Logístico em Saúde – DIPLA/CGGPL/DLOG/SE/MS para análise do plano de demanda, elaboração de relatórios gerenciais, bem como o modo de extração e tratamento das informações inerentes às referidas atividades.

As entrevistas foram realizadas de forma individual, na sala de reuniões do DLOG, durante o expediente de trabalho, tendo como base o roteiro pré-estabelecido pelo pesquisador.

Os entrevistados têm interferência direta na análise do plano de demandas e fazem interface com os atores responsáveis pelo seu preenchimento. Quanto à representatividade deles, um exerce o cargo de Coordenador Geral (CGGPL); outro, de Chefe de Divisão da DIPLA/CGGPL que, em se tratando de hierarquias, submete-se ao primeiro cargo citado e, conseqüentemente, coordena a equipe formada pelos demais entrevistados: 03 (três) que analisam o plano de demandas, no objetivo de subsidiar a área da CGGPL em suas funções regimentais.

A análise dos dados ocorreu por meio da análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), cuja técnica é a categorial temática, que procura extrair

núcleos de sentido das falas dos entrevistados. Assim, foram construídas categorias, a priori, com base nos objetivos específicos da pesquisa.

4. Descrição e análise dos resultados

4.1 Caracterização da organização e área do objeto de estudo

Historicamente, a área do MS, responsável pelas compras, o que provavelmente pode ocorrer com outras áreas de compras dos Ministérios, atuava de forma reativa realizando cada compra pontualmente de acordo com o que a área demandante solicitava (VASCONCELOS, 2012)

Em maio de 2009 foi criado o Departamento de Logística em Saúde, por meio do Decreto 6.680/2009, e posteriormente reformulado pelo Decreto 7.336/2010. Ele tem por competência gerar a cadeia logística no que tange ao planejamento, aquisição, execução orçamentária e financeira, importação, armazenagem e distribuição dos Insumos Estratégicos para a Saúde (IES). Fonte: BRASIL (2009; MS,2010).

De acordo com o plano de demandas 2015, o DLOG atendeu a demanda de vinte e uma coordenações, de sete secretarias demandantes (SESAI, SCTIE, SVS, SE, SAS) (SILOS, 2015). Para fazer gestão da cadeia logística, o DLOG conta em sua estrutura um corpo com 175 colaboradores (posição de setembro de 2015), conforme o Quadro 1:

ÁREA	NÍVEL MÉDIO	NÍVEL SUPERIOR	NÍVEL AUXILIAR	REQUISITADO	OUTROS	TOTAL
GABINETE	2	1	0	1	1	5
APOIO	5	1	0	0	0	6
CGGPL	2	5	0	1	2	10
CGIES	4	16	0	0	10	30
CDJU	5	15	0	0	15	35
CGLIS	15	7	1	0	1	24
CGAD	8	10	0	1	8	27
CEOF	12	7	1	1	1	22

CENADI	12	4	0		0	16
TOTAL	65	66	2	4	38	175

Fonte: Divisão de Apoio Administrativo – DLOG – Ministério da Saúde (2015).

Quadro 1 – Quadro de colaboradores separado por setores do DLOG

A cadeia começa com o planejamento da demanda e este é o foco deste trabalho.

Para o planejamento, o Ministério da Saúde conta hoje com o Sistema de Logística em Saúde (SILOS). Este sistema é gerido pela CGGPL/ DLOG e tem por objetivo automatizar os processos de elaboração do Plano de Demandas (PD) e do Termo de Referência (TR), por parte das áreas demandantes (MS, 2016)

Plano de demandas é o documento pelo qual as áreas demandantes registram o planejamento dos medicamentos, testes, equipamentos e serviços para saúde dos quais vão necessitar para executar suas respectivas políticas públicas para o próximo período. Antes do sistema essas informações eram registradas, enviadas, processadas e analisadas em arquivo Excel. (MS, 2015)

Termo de Referência é o documento inicial que dá origem ao processo de aquisição e nele deve conter dados que balizem a licitação, bem como a execução contratual. A sua criação, análise e aprovação é no próprio sistema o que colabora na transparência, redução de custos e otimização do tempo, pois antes a sua produção era física e o trâmite era demorado, já que dependia dos trabalhos dos protocolos. (MS, 2015)

A Portaria/GM nº 2.710/2011, marco inicial do SILOS, fixou os procedimentos a serem adotados nas contratações destinadas ao fornecimento de bens e a prestação de serviços relativos aos IES por intermédio do DLOG.

Essa Portaria estabelece, em seu artigo 2º, que as Secretarias do Ministério da Saúde informem ao DLOG, por intermédio do Plano de Demandas, a necessidade de contratações de fornecimento de bens e de serviços relativos aos IES e determina, ainda, que o Plano de Demandas seja elaborado até 30 de junho de cada ano, por meio do SILOS.

Assim, o DLOG identifica, previamente no SILOS, a necessidade de cada área para o próximo período e, a partir daí, começam a análise do plano de demandas e a elaboração do seu plano logístico.

A elaboração do plano logístico é de competência da Coordenação Geral de Gestão e Planejamento Logístico em Saúde – CGGPL, coordenação do

DLOG, e para a elaboração do referido plano é indispensável à utilização de várias informações referentes ao plano de demandas, dados das últimas aquisições, informações de estoque e outras.

Atualmente constam no SILOS, além dos módulos “demandas”, e “Termo de Referência”, os de “Gestão das Aquisições” e “Gestão Financeira”. No Gestão de aquisições, são registrados dados das aquisições processadas no DLOG, a saber: das modalidades (pregão, dispensa e inexigibilidade), da Ata de Registro de Preço, de empenho, do contrato, do termo aditivo e do processo de importação. Enquanto no Gestão financeira são registrados dados das notas fiscais e pagamentos referentes às aquisições registradas no módulo anteriormente citado. Fonte (Pesquisador, 2016).

Antes da criação do sistema as informações eram registradas, em quase sua totalidade, em planilhas Excel e estavam pulverizadas por todo o DLOG, o que não possibilitava uma visão sistêmica por parte dos técnicos e gestores. A partir da implantação do sistema, não só o DLOG, mas o SUS, obteve ganhos de eficiências pela otimização, redução e agilidade da cadeia logística de IES, maior segurança nos dados e trâmites, racionalização do trabalho, otimização do tempo, melhor visão gerencial e transparência. Constantes melhorias estão sendo implementadas no SILOS de modo a fortalecer o processo de logística do MS.

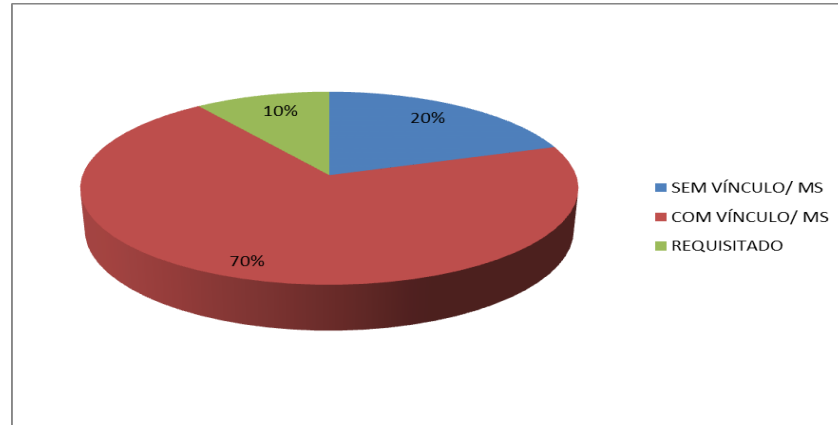
O presente trabalho tem como escopo a Coordenação de Gestão e Planejamento Logístico e Saúde – CGGPL, parte integrante do Departamento de Logística em Saúde, da Secretaria Executiva, do Ministério da Saúde. Ela foi instituída em 2009 e tem em seu organograma funcional a DIPLA (Divisão de Planejamento Logístico em Saúde) e a equipe de Gestão, sendo esta última criada informalmente.

Informalmente, a DIPLA se desdobra em duas áreas: PLA (Planejamento Logístico de Aquisição) e PLAD (Planejamento Logístico de Armazenagem e Distribuição), onde a primeira busca organizar e racionalizar a cadeia logística, a partir dos dados dos planos de demandas preenchidos pelas áreas demandantes e a última tem por objetivo a extração de informações de estoque e do comportamento do insumo no almoxarifado, bem como identificar as entregas a serem realizadas por contrato.

Conforme Portaria/GM n. 3.965/2010 (MS,2010) à Coordenação-Geral de Gestão e Planejamento Logístico em Saúde compete:

- I - coordenar o processo de elaboração dos planos de demandas de insumos estratégicos para a saúde para a construção do plano logístico integrado;
- II - gerenciar informações referentes ao plano logístico integrado das compras de bens e de contratação de serviços relativos a insumos estratégicos para a saúde;
- III- promover a interação entre os órgãos/unidades envolvidos no processo de elaboração e execução do plano logístico integrado das compras de bens e de contratação de serviços relativos a insumos estratégicos para a saúde;
- IV - monitorar, avaliar a execução e propor as revisões necessárias ao plano logístico integrado das compras de bens e de contratação de serviços relativos a insumos estratégicos para a saúde;
- V - analisar e propor melhorias dos fluxos, rotinas e procedimentos relativos ao processo de logística das compras de bens e de contratação de serviços relativos a insumos estratégicos para a saúde;
- VI - propor modelos e padronização de documentos relacionados ao processo de compras de bens e contratações de serviços relativos a insumos estratégicos para a saúde;
- VII - subsidiar as respostas às demandas dos órgãos de controle e do Poder Judiciário referentes às compras de bens e de contratação de serviços relativos a insumos estratégicos para a saúde;
- VIII - consolidar e elaborar o Relatório de Gestão Anual do Departamento;
- IX - coordenar as atividades relacionadas à administração dos recursos humanos em exercício no Departamento;
- X - coordenar a divulgação de informações sobre o plano logístico integrado referentes às compras de bens e de contratação de serviços relativos a insumos estratégicos para a saúde, aos órgãos/unidades demandantes e demais interessados; e
- XI - orientar o corpo técnico sobre a padronização dos processos de trabalho e de documentos referentes às compras de bens e contratações de serviços relativos a insumos estratégicos para a saúde.

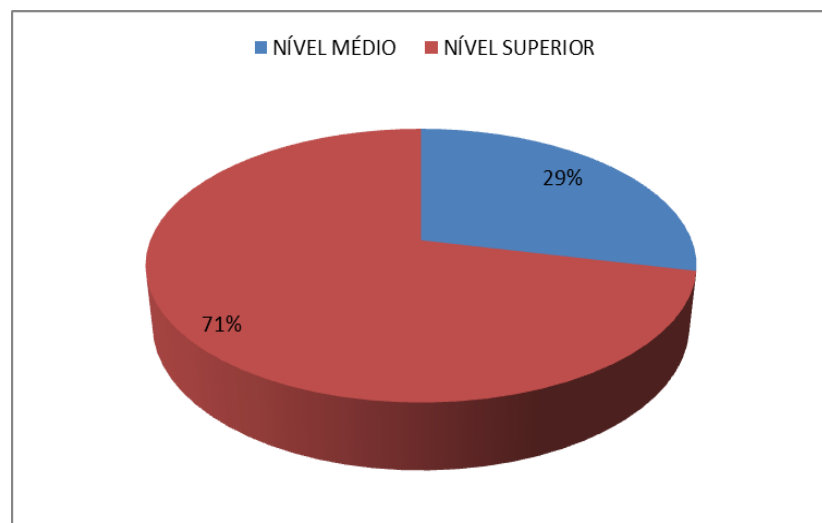
A CGGPL conta com dez colaboradores, sendo sete com vínculo com o MS e dois sem e um requisitado de outro órgão, o que representa 70%, 20% e 10%, respectivamente, conforme mostra o Gráfico 1.



Fonte: Divisão de Apoio Administrativo – DLOG – Ministério da Saúde (2015).

Gráfico 1 – Vínculo Colaboradores da CGGPL

Segundo o Gráfico 2, dos colaboradores com vínculo, 71% ocupam cargo de nível superior, na área de Administração.



Fonte: Divisão de Apoio Administrativo – DLOG – Ministério da Saúde (2015).

Gráfico 2 – Nível de Escolaridade dos Colaboradores da CGGPL com Vínculo.

Além do planejamento logístico, a CGGPL é responsável pela gestão do SILOS e do PEC (Processo Eletrônico de Compras) e também por representar o DLOG na Sala de Situação, realizada semanalmente na SE, cuja finalidade é evitar o desabastecimento na Rede SUS, por meio do monitoramento dos processos de aquisição.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste bloco busca-se se discutir os resultados obtidos por meio da análise documental, observação direta e das entrevistas realizadas, no âmbito da CGGPL/DLOG, entre os dias quatro e cinco de fevereiro de 2016, com cinco participantes do setor que estão diretamente ligados à análise do plano de demandas.

Cada entrevistado respondeu às 20 perguntas, divididas em três módulos, atrelados aos objetivos específicos deste trabalho.

4.2.1 Mapeamento dos procedimentos para gestão da informação

No primeiro módulo, foram respondidas as perguntas concernentes ao objetivo específico que busca mapear os procedimentos para a gestão da informação, referentes à análise do plano de demanda, entre julho de 2014 a julho de 2015, conforme planilha abaixo.

1º MÓDULO	Mapear os procedimentos para a gestão da informação referentes ao plano de demanda entre julho de 2014 a julho de 2015	1	Na sua opinião, quais são os principais objetivos da análise do plano de demandas para o DLOG?
		2	Os procedimentos para análise do plano de demandas estão institucionalizados em seu setor?
		3	Como você avalia as informações coletadas para análise do plano de demandas?
		4	As informações das quais você tem acesso são suficientes para análise do plano de demandas?
		5	Você identifica alguma dificuldade em coletar as informações necessárias para análise do plano de demandas?
		6	No geral, como você avalia a gestão da informação gerencial no DLOG?

Fonte: Pesquisador (2016)

Em relação à questão 1, que objetiva identificar quais são os principais objetivos da análise do plano de demandas, para o DLOG, identificou-se na fala de quatro entrevistados, que uns dos principais objetivos é conhecer previamente a demanda, planejar e organizar as aquisições no âmbito do Departamento. Cabe destacar a fala de um dos entrevistados que, além destes, citou outros objetivos:

Olha, o primeiro objetivo é a gente conhecer as demandas previamente e organizar as compras do DLOG em termos de cronologia, em termos do que pode ser..., o que deve ser realizado em conjunto, o que deve ser realizado separadamente, definir prioridades, estudar as compra que devem ser tratadas com maior profundidade, fazer análise também da compra

anterior que possa ter tido maior dificuldade para contratação na compra anterior e fazer um tratamento diferenciado agora para a compra do ano (Colaborador CGGPL, 2016).

Quanto à questão 2, duas pessoas afirmaram que os procedimentos para a análise do plano de demanda estão sim institucionalizados no setor, enquanto dois disseram que acreditam que estejam, e apenas uma pessoa afirmou que não está. Esta última ressaltou que, para análise do Termo de Referência – TR, existem sim os procedimentos, mas quanto ao PD, a análise ainda está muito insipiente e precisam ser definidos padrões de análises para que, após estas, seja criado o plano logístico.

Na questão 3, uma pessoa julgou, no que tange às informações do plano de demandas, que elas se tornam desatualizadas pelo fato do SILOS não disponibilizar fluxo no sistema para as áreas demandantes revisarem e atualizarem as informações. Três pessoas consideraram que as informações são boas, porém foram deixadas algumas ressalvas: duas consideram que as informações estão pulverizadas, e outra cita que ainda elas precisam melhorar muito no que tange à logística, mas que considera que o DLOG está trabalhando no sentido de melhorias.

Por último, um entrevistado afirma que o módulo gestão das aquisições poderia ser mais explorado pelos usuários e, com isso, contribuiria para a maturidade do sistema e, por consequência, traria mais segurança aos usuários durante a consulta, extração e análise de dados.

Posteriormente, na questão 4, todos consideraram que elas são suficientes em parte. Foi unânime o posicionamento em afirmar que o que precisa ser melhorado é a questão de tornar obrigatório o preenchimento de alguns campos do plano de demandas, pois sem as informações neles torna-se dificultosa ou, até mesmo, ineficiente a análise.

Um dos entrevistados citou, também, a falta de informações de estoque na Rede SUS, no que tange aos estados e municípios. Segundo ele, isso compromete a análise da CGGPL e considera que a área de planejamento não tem tanta força por causa disso.

Para a questão 5, todas as pessoas participantes da pesquisa apresentaram a dificuldade quanto à disponibilidade de informação. Uns consideram que as informações estão pulverizadas em vários sistemas e que, às vezes, não as conseguem em tempo hábil; outros consideram que a dificuldade é oriunda do não

preenchimento correto do plano de demandas ou da não utilização da base de dados do módulo “gestão das aquisições”, no SILOS, bem como o que já foi citado anteriormente: falta de informações de estoque no âmbito dos estados e municípios.

Na questão 6, todos consideraram que a gestão tem um nível intermediário e que precisa ser aperfeiçoada.

Por meio da observação direta, percebe-se que a questão da informação impacta muita na análise do plano de demandas e outros relatórios, seja por falta, qualidade ou de como obtê-la.

A comunicação, quando é bem gerida, traz grandes benefícios para o mundo corporativo (BARROS e MATOS, 2015), isto é, fator decisivo para o sucesso ou não da instituição. Além disso, problema na comunicação pode ocasionar retrabalhos e, por consequência, atritos e insatisfação entre as partes.

Dessa forma o objetivo específico foi atingido ao identificar como as informações estão disponibilizadas, para consulta, no DLOG, a dificuldade para encontrá-las e a qualidade delas.

4.2.2 Suportes tecnológicos na Gestão da Informação

Em seguida, são discutidos os resultados no que tange às perguntas, referentes ao segundo módulo, conforme planilha abaixo.

2º MÓDULO	Levantar os suportes tecnológicos utilizados na gestão da informação gerencial na CGGPL/DLOG	7	Quais sistemas de informações ou outras bases de dados são utilizados para análise do Plano de Demandas?
		8	Como você avalia o seu conhecimento sobre os sistemas de informações e as bases de dados disponíveis para consulta no DLOG?
		9	Na sua opinião, qual o grau de otimização do processo de trabalho que os sistemas de informações, disponíveis para consulta no DLOG, favorece?
		10	Os sistemas de informações, disponíveis para consulta no DLOG, dispõem de informações gerenciais que atendam de forma objetiva as atividades da CGGPL?
		11	Como você avalia a qualidade e segurança das informações lançadas nos sistemas de informações e em outras bases de dados utilizadas pela CGGPL?

Fonte: Pesquisador (2016)

Buscou-se na questão 7 identificar quais sistemas os entrevistados utilizavam, para análise do plano de demandas, e qual sua avaliação sobre eles. Notou-se entre eles a utilização de 09 (nove) sistemas diferentes, porém nenhum deles foi citado de forma unanime. Abaixo seguem os sistemas citados durante as

entrevistas, bem com as suas características e informações que eles disponibilizam, conforme análise documental feita pelo pesquisador

Sistema de Logística em Saúde – SILOS (Módulos Plano de Demandas e Termo de Referência): O pesquisador encontra-se como gestor deste sistema desde julho de 2014. O sistema foi desenvolvido pelo DATASUS na plataforma “máximo” e não faz interface com nenhum outro sistema. Além dos módulos citados, o SILOS também conta em sua estrutura os seguintes módulos:

- **Gestão das Aquisições:** A alimentação deste módulo iniciou-se em janeiro de 2014 e nele constam informações das aquisições passadas e em andamento, como, por exemplo: dados das inexigibilidades, dispensas, pregão, Ata de Registro de Preço, contratos, empenhos, termos aditivos e processo de importação. Por enquanto o seu preenchimento é manual, conforme andamento do processo no Processo Eletrônico de Compras – PEC, que acontece em outra plataforma (orquestra).
- **Gestão financeira:** dados das notas fiscais, ordem bancária, autorização de pagamento e pagamentos. Preenchimento manual após a aquisição do processo no PEC.

Processo Eletrônico de Compras – PEC: Sistema criado para eliminar a utilização do papel e dar maior transparência em todos os processos de aquisições. Hoje o sistema está preparado para iniciar as aquisições nas modalidades utilizadas pelo DLOG (Dispensa, Inexigibilidade e Pregão). O sistema disponibiliza pouquíssimos campos gerenciais para preenchimento, tornando a inserção de informações, em quase sua totalidade, por meio de arquivos, no formato PDF, word e outros.

Hoje o PEC não dispõe de relatórios estruturados que atendem de forma prática a CGGPL, pelo contrário, é necessário buscar informações nos poucos relatórios que ele disponibiliza e posteriormente trabalhar em planilha Excel. O sistema está estruturado por meio de fluxos pré-definidos. O uso eficaz da tecnologia da informação e a união da sua estratégia e da organização pode, às vezes, ser fator crítico de sucesso (LAURINDO, et al., 2011)

Sistema Integrado de Administração de Material – SISMAT: Sistema para fins de controle do almoxarifado central do Ministério da Saúde.

Disponibiliza em relatório pré-definido informações sobre recebimento e distribuições de medicamento, estoque e sua data de validade

BI-SISMAT: Dispõe de relatórios gerenciais, a partir de informações do SISMAT. Nesta ferramenta, é possível construir diversos relatórios, respeitando as regras das métricas e atributos definidas.

Pastas compartilhadas da CGIES e CGLIS/ DLOG: Informações referentes às Atas de Registros de Preços, Pregões, contratos e termos aditivos. Os cinco primeiros sistemas e/ou bases de dados citados anteriormente são geridos pelo DLOG.

Outros sistemas foram mencionados, tais como: SIES; COMPRASNET; SIASG e SIPAR. Verifica-se que apenas três sistemas foram citados pela maioria, 4 (quatro) pessoas, que são: PEC, SILOS e BI SISMAT.

Na questão 8, buscou-se avaliar o conhecimento dos entrevistados acerca dos sistemas disponibilizados para consulta no DLOG, não necessariamente os citados na planilha acima.

Constatou-se que nenhum entrevistado citou sistemas diferentes daqueles apresentados, por meio da questão 7, bem como o não conhecimento de todos os sistemas referidos. Três disseram que têm conhecimento intermediário do SILOS e PEC, enquanto dois afirmaram ter conhecimentos satisfatórios, uma pelo fato de ser gestora substituta dos sistemas e a outra por acompanhar bem de perto os processos de melhorias atrelados a eles. Quanto aos demais sistemas, ninguém afirmou conhecer com mais detalhes.

Quanto ao grau de otimização do processo de trabalho, sob a ótica de cada um, na questão 9 notou-se que todos fizeram referência apenas ao SILOS e PEC. Eles consideraram que estes sistemas têm colaborado no sentido de otimizar o processo de trabalho.

No entanto, dois entrevistados disseram que ainda têm muitas informações pulverizadas em outros sistemas ou outras bases de dados, sendo que um destes apontou como desvantagem disso o retrabalho.

Um fez alusão ao relatório do termo de referencia eletrônico e a migração do papel para o sistema. Ele afirma que isso tem colaborado para o maior controle das informações e minimizar a possibilidade de erros.

Outro considerou que o SILOS e o PEC otimizam, possibilitando o levantamento de informações gerais, portanto considera como desvantagem a não

unificação entre eles. Por fim, um entrevistado considera que futuramente o trabalho seja feito todo pelo sistema.

Na questão 10, todos os usuários identificaram que alguns sistemas têm relatórios gerenciais, mas que precisam de melhorias.

Dentre os relatórios gerenciais, foram citados:

No SILOS:

- Relatórios de itens da demanda;
- Relatório do Termo de referencia eletrônico;
- Relatório do histórico de tramitação do Termo de referência;
- Relatório de priorização das demandas; e
- Relatório das demandas comuns.

No PEC:

- Relatório de acompanhamento dos processos de licitações.

No entanto, um entrevistado disse que no SILOS não tem relatório para gerar o plano logístico, e no PEC falta relatório para realizar o monitoramento das aquisições, conforme necessidade da CGGPL.

Na questão 11, última do segundo módulo, quatro informaram que ainda precisam melhorar, seja no preenchimento do plano de demandas ou das informações gerenciais inseridas pelo DLOG. Dentre essas, uma pessoa considerou “fraca”. As demais não quiseram avaliar a segurança, mas consideram o preenchimento manual, por parte dos técnicos do DLOG, uma questão a ser aprimorada.

Vale ressaltar que um entrevistado mencionou que as informações do PEC são perfeitas, as do módulo “termo de referência” são boas e as do módulo “gestão das aquisições” precisam aperfeiçoada, mesmo considerando que elas já estão bem superior que antigamente.

Mesmo a maioria dos entrevistados considerarem que os procedimentos para análise do PD estão institucionalizados, nota-se, por meio das fontes de busca de informações utilizadas neste trabalho, que entre eles foram citados 9 (nove) sistemas diferentes, sendo que nenhum foi citado de forma unânime. Isto pode caracterizar uma falta de padronização na busca ou denotar que nem todos conhecem todos os sistemas disponíveis em seu setor.

Mesmo com o cenário apresentado, nota-se que entre os entrevistados vem perpetuando uma cultura instituída desde o início dos trabalhos da CGGPL, que é a pesquisa em pastas compartilhadas. Faz-se necessário internalizar uma política que force o usuário a explorar melhor os recursos disponíveis para extração e consulta de informações, inclusive aqueles capazes de fornecerem informações mais precisas e em tempo hábil.

Essa mudança se justifica pelo fato de aproveitar melhor os sistemas aos quais a Administração Pública investiu com o intuito de otimizar os processos de trabalho. Para as empresas terem um diferencial e se consolidarem no mercado, elas têm, através da modernidade, buscado melhorias de seus processos de trabalho (ESTENDER, BARBOSA e SANTOS, 2015).

O objetivo específico deste módulo foi atingido ao identificar quais sistemas de informações e outras bases são utilizados pelos entrevistados, no momento da análise do plano de demandas ou elaboração dos relatórios gerenciais. O nível de conhecimento que os entrevistados têm sobre cada sistema, bem como a qualidade e segurança das informações extraídas destes, foram essenciais, também, para o atingimento do referido objetivo.

4.2.3 Melhorias para a gestão da informação gerencial

No terceiro e último módulo, conforme planilha abaixo, constam perguntas que visam auxiliar na consecução do objetivo, referente à sugestão de melhorias para a gestão da informação gerencial, relativa aos planos de demanda recebidos pela CGGPL/DLOG.

3º MÓDULO	Sugerir melhorias para a gestão da informação gerencial relativa aos planos de demanda recebidos pela CGGPL/DLOG.	12	Como você avalia a informação em quesito de ferramenta no seu dia-a-dia de trabalho?
		13	Você acredita que esse conceito / valor da informação como ferramenta de trabalho, é universal em todo o DLOG?
		14	Como você avalia a clareza da informação, utilizada pelo seu superior, no momento da solicitação de uma demanda?
		15	Na sua opinião, existe cooperação entre os níveis diretivos (estratégicos) e técnicos (operacionais) do DLOG, para fortalecer os seus sistemas de informações, de modo a facilitar a análise, consulta e extração de informações gerenciais para análise do plano de demandas?
		16	Quais os requisitos informacionais deveriam ser priorizados, nos sistemas geridos pelo DLOG, para melhoria no processo de análise do plano de demandas?
		17	Na sua opinião, quais fatores estão diretamente ligados ao tempo de análise do plano de demandas?
		18	Na sua opinião, qual o grau de eficiência da análise do plano de demandas e dos relatórios gerenciais produzidos pela CGGPL
		19	Você sugere alterações na estrutura e preenchimento dos campos do Plano de Demandas?
		20	Você se considera parte no que tange ao processo de melhorias nos sistemas SILOS e PEC?

Fonte: Pesquisador (2016)

A questão 12 buscou avaliar como cada entrevistado analisa a informação em quesito de ferramenta no seu dia a dia de trabalho. Todos avaliaram como muito importante e consideraram que elas precisam ser melhoradas.

Um entrevistado afirmou que a partir da informação é que são tomadas as decisões e por isso elas devem estar corretas. Outro pontuou que necessita de relatórios que transformem o plano de demandas em informações para o DLOG.

Na questão 13, duas pessoas consideram que o conceito de informação, respondido por meio da questão 12, não é universal em todo o DLOG; uma pessoa afirmou que sim, e duas não consideram nem sim nem não, mas afirmaram que deveria ser.

Na questão 14, apenas um entrevistado assegura receber com clareza a demanda solicitada pelos seus superiores. Os demais asseveram que nem sempre as demandas chegam com clareza e, destes, três consideram como consequência disso o retrabalho.

Dois comentaram que além da clareza, eles também sentem falta de orientações de como proceder para levantar as informações. Entretanto, um destes entrevistados, consideram que às vezes nem o solicitante sabe de onde tirar as informações que ele necessita.

Quanto à questão da cooperação, conforme questão 15, a opinião de três entrevistados é que existe sim. Um entrevistado afirmou que apenas alguns

cooperam, e que precisa de mais apoio da direção do departamento, porém reconhece que, às vezes, a não participação desta pode ser até por questão de tempo. Apenas um entrevistado garante que não existe essa cooperação.

Na questão 16, todos os entrevistados informaram requisitos informacionais a ser priorizados, a saber:

- Primeiro entrevistado: precisa padronizar melhor os tempos de contratações, diferenciando por modalidade, e que isso é fundamental tanto para o departamento quanto para todo o Ministério da Saúde. Além disso, considera necessário tornar obrigatório o preenchimento das informações de armazenagem e distribuição.
- Segundo entrevistado: considera que o comprometimento do usuário, na hora de elaborar o plano de demandas, precisa ser priorizado.
- Terceiro entrevistado: precisa unificar os sistemas PEC e SILOS, escolhendo para isso a plataforma melhor. Também considera necessário organizar as informações que já estão disponíveis.
- Quarto entrevistado: criar no Sistema um fluxo para atualizar o plano de demandas periodicamente, pois hoje muitas informações ficam desatualizadas com o tempo e isso prejudica a análise do plano de demandas. Citou que por isso, ocasionalmente o foco da análise não é no plano de demandas, mas no Termo de Referência.
- Quinto entrevistado: fazer com que todas as coordenações do DLOG utilizem o SILOS em vez de vários sistemas paralelos para a busca de informações.

Em relação à questão 17, todos consideraram que o tempo está atrelado a algum aspecto da informação. Os fatores citados foram: falta de unificação entre os sistemas; qualidade e disponibilidade da informação; quantidade de insumo a ser analisado; informação mais clara por parte da chefia, no momento da solicitação, e trabalho braçal que poderia ser absorvido por relatórios gerenciais.

Quanto à questão 18, que trata sobre a eficiência da análise do plano de demandas e dos relatórios gerenciais produzidos pela CGGPL/DLOG, todos consideram eficientes, entretanto, com a exceção de um entrevistado, todos consideram que ainda precisa melhorar.

Uma das entrevistadas comentou que, além do cuidado das áreas no preenchimento do plano de demandas, o DLOG precisa aprimorar a forma de trabalhar essas informações, de modo a alcançar a efetividade em toda a logística. Outro entrevistado afirma que ela é eficiente, porém não eficaz.

Para a questão 19, nenhum reconheceu a necessidade de criar campos novos no plano de demandas, porém dois sugeriram tornar o plano de demandas um fluxo no sistema, de forma que feita a sua gestão. Além disso, um deles assegura que o plano de demandas deveria passar pela aprovação dos gestores das áreas demandantes e, antes de chegar ao DLOG, passar pela Secretaria Executiva.

Dois entrevistados consideram que precisa de mais cuidado no preenchimento, e que alguns campos deveriam ser de preenchimento obrigatório. Por último, um sugeriu melhorias no layout e relatórios.

Na questão 20 foi perguntado se os entrevistados se sentiam parte durante o processo de melhorias gerido pela CGGPL/DLOG (PEC/ SILOS). Todos afirmaram que sim.

Cabe destacar que um entrevistado comenta que a pessoa geradora do processo de melhorias nos sistemas deveria chamar com mais frequência a equipe, pois nem sempre ela sabe das reais dificuldades e necessidades que o usuário tem. Duas pessoas afirmaram se sentir bastante participativas nos processos; uma porque é gestora substituta dos dois sistemas e a outra por acompanhar as melhorias bem de perto.

Neste bloco, cabe ressaltar a questão da clareza da informação, no momento de solicitação de qualquer demanda, por parte dos superiores. Além do mais, nota-se a necessidade de criar procedimentos de gestão do plano de demanda no âmbito do próprio SILOS. Melhorias dos processos internos de gestão e definição de um sistema capaz de otimizar os trabalhos, relativo a compras, fazem parte do modelo de desenvolvimento organizacional eficiente (MELO e ALCÂNTARA, 2011)

A gestão da demanda, segundo Alves (2006), busca adequar o plano de demandas aos objetivos e metas da organização

Dessa forma, o objetivo específico deste módulo foi atendido ao analisar as respostas dos entrevistados, em especial, as referentes às questões de número 12 a 20, em conjunto com a análise documental e observação direta. A partir das respostas foi possível identificar algumas melhorias que futuramente poderão ser implantadas.

5. CONCLUSÃO

A necessidade de fazer gestão da informação gerencial, para análise planejamento da demanda, é essencial para que esta seja feita e possibilite o alcance da efetividade nas compras públicas. O planejamento das demandas, no setor público, é indispensável para o melhor aproveitamento dos recursos e disponibilização dos produtos em tempo oportuno.

O objetivo geral deste trabalho foi analisar como é feita a gestão da informação gerencial, para a tomada de decisão, no DLOG, pois trata-se de uma área de alta relevância no âmbito do SUS.

Os objetivos específicos foram atendidos, em sua totalidade, onde, por meio do primeiro, constatou-se que a institucionalização dos procedimentos precisam ser reforçados, bem como aperfeiçoar as técnicas de obtenção das informações para a análise do plano de demandas.

Quanto ao segundo objetivo, este permitiu levantar todos os suportes tecnológicos utilizados para a gestão da informação na CGGPL. Entretanto, constatou-se que de nove sistemas/ base de dados, apenas três são os mais conhecidos.

E, por fim, o terceiro objetivo foi atendido no sentido de ter possibilitado a identificação de quais melhorias podem ser implantadas na CGGPL, para fins da gestão da informação. Dentre outras, podemos considerar: aperfeiçoar o preenchimento e a gestão do plano de demandas, melhorar a comunicação entre os membros da CGGPL e iterá-los melhor quanto às discussões para melhorias dos sistemas.

Verificou-se algumas limitações, para este trabalho, no sentido de encontrar escassa literatura que abrangesse a gestão da informação gerencial e

logística em órgãos públicos. Não foi abordado neste artigo os métodos para planejamento das demandas. Sugere-se, para trabalhos futuros, que sejam estudados como são definidas as regras e requisitos para desenvolvimento ou melhorias de sistemas de informações no setor público.

Este artigo contribuiu tanto para o MS como para a sociedade no sentido de analisar e procurar melhorias na Rede SUS, por meio do processo de análise do plano de demandas do referido Ministério. Ressalta-se que o planejamento da demanda não está presente em todas as organizações públicas e privadas e, portanto, este trabalho poderá ser utilizado como contribuição científica para estas.

Por fim, este artigo pode chamar a atenção de diversos gestores no sentido da necessidade de criar-se planejamento para as compras e fazer gestão da informação gerencial, para que os procedimentos sejam eficientes e eficazes.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Haley Maria de Souza. Programa de qualidade do governo federal aplicado à saúde. **Revista de Administração em Saúde**, v. 3, n. 12, p. 5-10, 2001.

ALVES, Sérgio Ricardo Ruiz. **Um processo de gestão de demanda construído sobre os pilares da gestão integrada de negócios**. XIII SIMPEP, Bauru, SP, 2006.

ANGELONI, Maria Terezinha. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Revista Ciência da Informação**, v. 32, n. 1, p. 17-22, 2003.

ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique de; ALVARES, Lillian Maria Araújo de Rezende. **Planejamento de sistemas de informação: aspectos teóricos e elementos essenciais da estratégia e da implementação**. [S.l.: S.n.], 2013.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARDIN, L. 1977. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edição 70.

BARROS, Daiane Monique Lima; DE MATOS, Nailton Santos. A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais. **Revista de Administração**, v. 13, n. 23, p. 3-20, 2015.

BRASIL. **Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002**. Brasília, 2002.

_____. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Brasília, 2011.

_____. **Decreto 7.336, de 19 de outubro de 2010**, Brasília, 2010.

_____. **Decreto 6.680, de 2009**, Brasília, 2009.

CARMO, Vadson Bastos do; PONTES, Cecília Carmen Cunha. Managerial information systems for total quality program in small enterprises in Campinas region. **Ciência da Informação**, v. 28, n. 1, p. 49-58, 1999.

CASTRO MELO, Daniela; ALCÂNTARA, Rosane Lúcia Chicarelli. A gestão da demanda em cadeias de suprimentos: uma abordagem além da previsão de vendas. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 4, 2011.

COSTA, André Lucirton. Sistema de compras públicas e privadas no Brasil. In: Encontro da ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: Anpad, 1998.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas de informações gerenciais: tecnologia da informação e a empresa do século XXI**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DALLARI, A. A. Contrato regido por cláusulas uniformes. **Revista do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo**, São Paulo, p. 29-32, maio 1993.

DE VARGE MALDONADO, José Manuel Santos. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). **RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 4, p. 681-99, 2008.

GERBER, Juliano Zaffalon; BORNIA, Antonio Cezar. **Método estruturado para o processo de planejamento da demanda nas organizações**. [S.l.: s.n, s.d.].

GUIMARÃES, Eliane Marina Palhares; ÉVORA, Yolanda Dora Martinez. Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 1, p. 72-80, 2004.

LAUDON K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais**. São Paulo: Pearson, 2010.

LAURINDO, Fernando José Barbin et al. O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. **Gestão & Produção**, v. 8, n. 2, p. 160-179, 2001

MIRANDA, R. G. et al. Método estruturado para o processo de planejamento da demanda nas organizações. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, p. 45-53, 2011.

MINISTÉRIO DA SAÚDE, **Portaria 3.965, de 14 de dezembro de 2010**, Brasília, 2010.

_____. Portaria 2.710, de 17 de novembro de 2010. **Ministério da Saúde, Brasília, 2011**.

POPADIUK, Silvio; SANTOS, André Eduardo Miranda. Conhecimentos tácito, explícito e cultural no planejamento da demanda/Tacit, explicit, and cultural knowledge in demand planning. **Journal of Information Systems and Technology Management: JISTEM**, v. 7, n. 1, p. 205, 2010.

SANDER, Benno. Administração da educação no Brasil: é hora da relevância. **Educação Brasileira**, Brasília, v. 4, n. 9, p. 8-27, 2º sem. 1982.

SENADO FEDERAL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988.

SHANNON, C. E.; WEAVER, W. **The mathematical theory of communication**. Disponível em:: <<http://www.mast.queensu.ca/~math474/shannon1948.pdf>>.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muzkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

VASCONCELOS, Cristina Demartini Gontijo. **O papel do planejamento logístico na otimização das aquisições do Ministério da Saúde**. [S.l.: s.n.], 2012.

YIN, R. **Estudo de Caso –Planejamento e Método**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.