IPCA INSTITUTO POLITÉCNICO DO CÁVADO E DO AVE

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SISTEMA HOSPITALAR:
SIMPLIFICAR A FATURAÇÃO E PROCEDIMENTOS

Magda Priscila Rio Silva

Orientador

Professora Doutora Irene Portela

Projeto apresentado
ao Instituto Politécnico do Cávado e do Ave
para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Digital para Serviços Públicos

fevereiro, 2025

IPCA INSTITUTO POLITÉCNICO DO CÁVADO E DO AVE

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SISTEMA HOSPITALAR:
SIMPLIFICAR A FATURAÇÃO E PROCEDIMENTOS

Magda Priscila Rio Silva

Orientador

Professora Doutora Irene Portela

Projeto apresentado
ao Instituto Politécnico do Cávado e do Ave
para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Digital para Serviços Públicos

fevereiro, 2025

DECLARAÇÃO

Nome: Magda Priscila Rio Silva

Endereço eletrónico: a11023@alunos.ipca.pt

Título do Projeto: Transformação Digital no Sistema Hospitalar

Subtítulo do Projeto: Simplificar a Faturação e Procedimentos

Orientador: Professora Doutora Irene Portela

Ano de conclusão: 2025

Designação do Curso de Mestrado: Mestrado em Gestão Digital para Serviços Públicos

Nos exemplares das Dissertações /Projetos/ Relatórios de Estágio de mestrado ou de outros trabalhos entregues para prestação de Provas Públicas, e dos quais é obrigatoriamente enviado exemplares para depósito legal, deve constar uma das seguintes declarações:

☐ É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

☒ É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO/TRABALHO (indicar, caso tal seja necessário, nº máximo de páginas, ilustrações, gráficos, etc.), APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

☐ DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO EM VIGOR, NÃO É PERMITIDA A REPRODUÇÃO DE QUALQUER PARTE DESTA DISSERTAÇÃO/TRABALHO

Instituto Politécnico do Cávado e do Ave,21/02/2025

Assinatura: Assinado por: **MAGDA PRISCILA RIO DA SILVA**
Num. de Identificação: 14132014
Data: 2025.02.21 19:10:37+00'00'

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SISTEMA HOSPITALAR: SIMPLIFICAR A FATURAÇÃO E PROCEDIMENTOS

RESUMO

É uma realidade que, no sistema hospitalar público, ainda se vislumbra a necessidade de integrar aplicações nos processos laborais, para fortalecer a infraestrutura da rede tecnológica e de comunicação, como pilares essenciais para alcançar um maior índice de eficiência e eficácia. Face a esta exigência, emerge a necessidade de apresentar soluções e tornar o processo de pagamentos de faturas e respetivas conferências mais digital, de forma a desenvolver e evoluir o mesmo.

A interoperabilidade entre o Serviço de Aprovisionamento e Serviço de Gestão Financeira do setor público, e, os Fornecedores ou Prestadores de Serviço do setor privado, é um elemento crucial para a eficiência e eficácia da organização. Torna-se, cada vez mais, imprescindível, uma nova abordagem no que concerce a transformação digital, com intuito de desenvolver procedimentos de forma mais delineada e com o objetivo de promover uma gestão mais eficiente e colaborativa da saúde, centrada na melhoria contínua da qualidade, fluidez, celeridade e transparência.

Neste sentido, aliada à preocupação ambiental e de caráter sustentável, surge a necessidade de uma mudança com foco na simplificação da faturação e procedimentos que esta concerne, envolvendo a interoperabilidade entre os diversos sistemas de saúde e, assumindo um papel fundamental para alcançar este propósito.

O presente projeto utilizou uma abordagem de Investigação-Ação Participativa (IAP) sobre o procedimento de pagamento a fornecedores e prestadores de serviços à Unidade Local de Saúde Barcelos/Esposende, E.P.E. (ULSBE), de forma estruturada, refletiva e formalizada, oferecendo avanços nas teorias da relação entre stakeholders, gestão de compras, sustentabilidade e inovação de caráter digital e profissional.

Palavras-chave: Stakeholders, Serviço de Gestão Financeira, Gestão de Compras, Sustentabilidade, Transformação Digital

DIGITAL TRANSFORMATION AT HOSPITAL:
SIMPLIFY BILLING AND PROCEDURES

ABSTRACT

It is a reality that, in the public hospital system, there is still a need to integrate applications into labor processes, to strengthen the infrastructure of the technological and communication network, as essential pillars to achieve a higher level of efficiency and effectiveness. Given this requirement, the need arises to present solutions and make the process of paying invoices and their respective conferences more digital, in order to develop and evolve it.

Interoperability between the Public Sector Procurement Service and Financial Management Service, and Suppliers or Service Providers in the private sector, is a crucial element for the efficiency and effectiveness of the organization. A new approach to digital transformation is becoming increasingly essential, with the aim of developing procedures in a more defined way and with the objective of promoting more efficient and collaborative health management, focused on the continuous improvement of quality, fluidity, speed and transparency.

In this sense, combined with environmental and sustainability concerns, there is a need for a change focused on simplifying billing and related procedures, involving interoperability between the different health systems and assuming a fundamental role in achieving this purpose.

This project used a Participatory Action Research (PAR) approach on the payment procedure to suppliers and service providers at the Barcelos/Esposende Local Health Unit, E.P.E. (ULSBE), in a structured, reflective and formalized way, offering advances in theories of the relationship between stakeholders, purchasing management and innovation of a digital and professional nature.

Keywords: Stakeholders, Financial Management Service, Purchasing Management, Sustainability, Digital Transformation

À minha família pelo apoio, à minha orientadora pela dedicação e à ULSBE pelos ensinamentos.

LISTA DE ABREVIATURAS E/OU SIGLAS

IAP – Investigação-Ação Participativa

OMS – Organização Mundial de Saúde

NPM – New Public Management

RCM - Resolução do Conselho de Ministros

ESG - Environmental, Social and Governance

SNS – Serviço Nacional de Saúde

TI – Tecnologias da Informação

DL – Decreto-lei

ULS - Unidade Local de Saúde

ULSBE - Unidade Local de Saúde Barcelos Esposende, E.P.E.

HSMM – Hospital Santa Maria Maior, E.P.E.

SGF – Serviço de Gestão Financeira

SA – Serviço de Aprovisionamento

F - Fornecedor

AT – Autoridade Tributária

SS – Segurança Social

AP – Autorização de Pagamento

CB - Cabimento

CM - Compromisso

ÍNDICE

RESUMO I
ABSTRACT III
LISTA DE ABREVIATURAS E/OU SIGLAS VII
ÍNDICE IX
ÍNDICE DE FIGURAS XI
INTRODUÇÃO 1
1. ENQUADRAMENTO DO PROJETO 3
1.1 MOTIVOS DA ESCOLHA 3
1.2 OBJETIVO(S) 4
1.3 ÂMBITO DE TEMPO 5
1.4 ÂMBITO DE ESPAÇO 6
1.5 DESTINATÁRIOS (STAKEHOLDERS) 8
1.6 RESULTADOS ESPERADOS 9
2. O SETOR DA SAÚDE EM PORTUGAL 11
2.1 NOVA GESTÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA AMBIENTAL, SOCIAL E CORPORATIVA 14
2.1.1 A Nova Gestão Pública 15
2.1.2 A Governança Ambiental, Social e Corporativa 16
3. NOVO MODELO DE GESTÃO HOSPITALAR 19
3.1 SUSTENTABILIDADE NAS COMPRAS 20
3.2 A RELAÇÃO E NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES 21
4. O PROJETO 23
4.1 PROBLEMÁTICA ATUAL 24
4.2 OBJETIVOS 25
4.3 NOVO MODELO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL 25
4.3.1 Vantagens do Novo Modelo 30
4.3.2 Inconvenientes do Novo Modelo 32
CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS 35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 39
LEGISLAÇÃO CITADA 41
WEBSITES CONSULTADOS 41
ANEXOS 43
ANEXO A) ORGANOGRAMA ULSBE 43
ANEXO B) INDICADOR DO PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTOS 43
APÊNDICES 43
ANEXO C) DIAGRAMA ATUAL DA DINÂMICA DE TRABALHO 43
ANEXO D) DIAGRAMA IDEAL DA DINÂMICA DE TRABALHO 43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura Organizacional da ULSBE 8
Figura 2: Desenvolvimento da ESG visto por Mian et al., 2023 (adaptado) 16
Figura 3: Primeira fase do Modelo de Transformação Digital no Sistema Hospitalar 27
Figura 4: Segunda fase do Modelo de Transformação Digital no Sistema Hospitalar 28
Figura 5: Terceira e última fase do Modelo de Transformação Digital no Sistema Hospitalar 29
Figura 6: Continuum de colaboração entre stakeholders por Perkins et al., 2022 (adaptado) 31

INTRODUÇÃO

A era da contemporaneidade é marcada pela hipercomplexidade: fenómenos como a globalização, a digitalização, a inovação, a participação, a imperiosa necessidade de não comprometer as gerações futuras, o apelo urgente à sustentabilidade no setor público é uma condição *sine qua non* da gestão em contexto hospitalar.

No setor da saúde é com frequência que se utiliza o termo "urgente", embora este apenas seja imediatamente associado ao termo hospitalar, não só diz respeito enquadramento clínico, mas, também, ao contexto administrativo, mais concretamente, no serviço administrativo-financeiro, onde é necessário a celeridade dos processos para pagamentos, encomendas e tratamentos que auferem uma elevada importância na saúde e qualidade de vida dos utentes.

Ora, tais situações emergentes, requerem resiliência na tomada de decisões encontrando soluções renovadas, práticas e articuladas, eficientes e eficazes que respondam imediatamente aos problemas, que sejam constantemente ajustadas para acompanhar o contexto digital atualmente inscrito no sistema de saúde pública.

Direcionada à resolução das questões que envolvem este contexto, o projeto de investigação foi realizado no Departamento de Gestão Financeira da Unidade Local de Saúde Barcelos/Esposende, mais especificamente, no processo de conferência de faturas. O investigador, é também um agente da resiliência do sistema, pois, o desempenho das suas tarefas profissionais requer constantemente o seu ajustamento e enfrenta, nesta sua atividade, desafios substanciais de transformação digital. É este quadro contextual que carece de investigação e de identificação de novas soluções que tornem o processo mais ágil, célere, produtivo e económico.

O presente trabalho de investigação, assume a forma científica do projeto profissional, no âmbito do Mestrado Profissional de Gestão Digital para Serviços Públicos, na Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico do Cavado e do Ave. Este trabalho decompõe-se em quatro partes. Na primeira parte, descrevem-se as razões da escolha do tema e delimitam-se os objetivos, o contexto temporal e espacial do problema. Na segunda parte, expõe-se o âmbito do setor da saúde em Portugal. Na terceira parte, o novo modelo de gestão hospitalar, e, na quarta e última parte, o projeto profissional em concreto. Esta abordagem possibilita a apresentação do projeto, de forma dinâmica, mas circunstanciada, em que por um lado, se descreve o presente e, por outro, se apresenta uma solução possível para o futuro, atendendo ao contexto de resiliência profissional em que o mesmo se insere.

1. ENQUADRAMENTO DO PROJETO

1.1 MOTIVOS DA ESCOLHA

O desenvolvimento deste projeto é motivado pela necessidade urgente de estabelecer uma melhoria de processos entre os Serviço de Gestão Financeira, Serviço de Aprovisionamento e Fornecedores, objetivando criar um ambiente de interoperabilidade que permita um sistema integrado nestes serviços, transformando o processo de pagamentos a fornecedores e toda a sua envolvente mais simples e harmoniosa, esta processo tornou-se desafiante e torna-se inadiável aprimorar.

Apesar de, diariamente, serem rececionadas uma quantidade avultosa de faturas para pagamento e análise, esta tarefa ainda se encontra não desenvolvidade digitalmente, pois, além de ser manual, é pouco produtiva, por inúmeras razões, desde o atraso do envio da fatura da parte do fornecedor até à perda da mesma, quer em papel, quer por e-mail.

Era de esperar que tais situções não fossem tão constantes, todavia, no setor da aaúde, com tantas situações complexas que necessitam de resolução imediata, escapam-se, involuntariamente, questões que concernem a conferência de faturas e os processos que a integram.

Segundo uma abordagem mais macro abrangente, é possível, também, olhar para este projeto de índole profissional de uma forma científica, ou, assumir que o mesmo preenche uma lacuna nas metodologias puramente científicas, dedutivas ou indutivas das abordagens próprias da investigação das ciências sociais e humanas que se baseiam na recolha de dados qualitativos ou quantitativos. Assim, entende-se que um projeto profissional pode ser assimilado, sem correr o risco de o desenraizar, ou separar da sua natureza prática, aos métodos usados nas investigações exploratórias e descritivas que utilizam recursos bibliográfico para justificar uma abordagem narrativa para complementar a investigação ação/exploratória do ecossistema em que o investigador/ator/interessado se move. Procura-se a descoberta e o melhor entendimento das circunstâncias presentes que determinam a exploração de um determinado problema, sob vários aspetos, até definir soluções que se não o resolvem, pelo menos apontam pistas para a sua solução. A reflexão sobre um problema de natureza prática é sempre uma forma reveladora de novos caminhos. Partindo da premissa de que para obter resultados diferentes, deve fazer-se de forma diferente é a motivação que impulsiona a definição de novas descobertas e de novos processos.

Este projeto de reflexão com participação, em que o investigador está integrado na organização e reflete sobre que ações pode desenvolver para melhorar os processos da organização em que está inserido (Fogg et al., 2022), acaba por justificar todo o trabalho de investigação. Esta reflexão/ação alicerça-se também na recolha de dados de natureza qualitativa (Demneh & Zackery, 2023), na medida em que os outros participantes, os outros atores do ecossistema observado são considerados, são escutados, são os testemunhos e as suas manifestações enquanto destinatários diretos do projeto, representam partes interessadas no seu desenvolvimento e concretização.

Trata-se de um projeto/modelo que assenta na digitalização dos documentos e no desenho de novos circuitos,g fundado na análise de documentos contabilísticos e financeiros, formulários, na revisão da literatura sobre modelos de gestão, modelos de transparência e modelos de economia dos procedimentos.

O envolvimento no projeto é, como já se apontou, o principal incentivo para a sua realização, pois, o reconhecimento e a validade da contribuição do produto obtido pelo "investigador-participativo" faz com que este adote uma atitude de reflexão ativa que previne problemas, que preenche lacunas, duplicações, desperdícios, identificados na diversidade das fontes observadas, e, por via disso, reconhece que necessita de mais aprendizagem, mais formação e mais partilha, para fazer ainda mais análises sobre possíveis mudanças no ecossistema, verificando que também é um objeto da sua investigação.

Através desta abordagem, abre-se uma partilha de componentes bem determinadas, por existir mais envolvimento e conhecimento da parte do investigador no projeto (Demneh & Zackery, 2023), proporcionando uma aprendizagem mútua e capacitação própria.

Não obstante que a metodologia não é frequentemente utilizada na saúde, é importante desenvolver uma reflexão aprofundada sobre procedimentos de gestão, focada nos grupos de ação, reflexão e mudança interativa, porque acaba por facilitar a coesão, a mediação, a colaboração, a comunicação e a participação do investigador (Fogg et al., 2022) que, além de auxiliar na formação e no desenvolvimento de processos, acredita, ainda, que o seu projeto será um contributo útil para a compreensão e nova visão daquela problema.

Considera-se que, as motivações principais variam entre a necessidade de progressão, evolução e aprimoramento digital de forma direta nas tarefas de conferência de faturas, numa melhor gestão de compras e tempo, com a finalidade de simplificar processos, aumentar transparência e diminuir custos.

1.2 OBJETIVO(S)

A realização do projeto que se apresenta, tem como objetivo principal solucionar o problema da demora e falhas na conferência de faturas de pagamentos a fornecedores, bem como, de todo o processo em torno desta tarefa, de forma a diminuir custos (pagamentos atempados que não terão acréscimos de valor e ainda terão usufruto do desconto por conta do mesmo), aumentar a produtividade e rentabilidade dos colaboradores (agora que estes terão as tarefas menos exaustivas, será possível ter mais zelo e atenção a detalhes e adversidades outrora não identificadas) e, também, preservar o meio ambiente (diminuir consumos de papel e ter mais atenção ao desperdício de consumíveis sustentáveis).

Para a execução deste projeto aplicado, propõe-se, o aprimoramento do sistema de faturação do serviço financeiro respeitante aos pagamentos dos fornecimentos e das suas envolventes diretas (notas de encomenda, verificação de situação contributiva e tributária, prazos e prioridades de pagamento) uma vez que, além da sobrecarga nas tarefas administrativas que compõe todo este processo, resulta, também, em algumas falhas que necessitam de correção.

O projeto justifica-se para possibilitar uma melhoria e um aprimoramento dos processos respeitantes ao pagamento de fornecimentos em contexto hospital, e, como demonstrado ao longo deste texto, prosseguir e cumprir requisitos de transparência, economia, eficiência, eficácia, responsabilidade social e celeridade.

Além da aposta na desmaterialização de processos, também a sustentabilidade e a preocupação ambiental são fatores essenciais a considerar na diminuição do consumo de papel e de consumíveis, a preocupação com a preservação de recursos e a prevenção de custos irrecuperáveis, são temas de destaque, uma vez que, estes custos, são incorridos e aumentados como consequência de impactos ambientais, riscos sociais e falhas económicas.

O aumento da produtividade provocado pela inovação tecnológica tornou obsoletos os sistemas tradicionais de gestão de saúde, pois, estes sistemas inovadores de gestão de crises são essenciais para melhorar a eficiência da alocação de recursos e alcançar a otimização na distribuição de recursos sociais. Isto levanta uma questão crucial: como coordenar e alocar eficazmente os recursos.

A preocupação com a aplicação das tecnologias de forma a auxiliar os processos de pagamentos e conferência de faturas está bastante presente no setor privado, o que levanta algumas questões pertinentes que merecem ser alvo de análise aprofundada, nomeadamente: O que é que é possível melhorar? Como tornar o processo mais célere e menos suscetível a erros e lacunas? De que forma é possível contribuir para um funcionamento de excelência da organização em que estamos inseridos? Como reduzir custos, melhorar a produtividade e, em simultâneo, ter um pensamento verde[1]?

Apesar da aposta na melhoria constante, ambicionando sempre mais qualidade e rigor nos procedimentos, verifica-se que, ainda existem pontos a aprimorar, de forma a melhorar serviços, aumentar a produtividade, capacitar colaboradores, tornar mais envolvente o processo de compras e a relação com os fornecedores, respeitar a sustentabilidade e diminuir custos.

Em suma, o objetivo principal é contribuir para a criação e desenvolvimento de um novo paradigma, que surge da necessidade de explorar soluções inovadoras para melhorar a gestão pública no setor da saúde, perspetivando o conhecimento, aprendizagem e modelos de gestão enquadrados como instrumentos fundamentais para a modernização da administração pública. Inspirado na problemática complexa que rege o setor da saúde, este projeto reveste, também, o propósito de promover a modernização da administração pública, aprofundando a compreensão acerca da seguinte indagação: quais os paradigmas emergentes na conceção de plataformas digitais e processos ágeis que concerne aos pagamentos de fornecedores, procurando analisar as vantagens e estímulos que este período digital pode proporcionar às entidades governamentais.

1.3 ÂMBITO DE TEMPO

O projeto aqui apresentado reveste uma natureza profissional e, como tal, não pode deixar de corresponder a uma necessidade sentida no âmbito das funções exercidas no Serviço de Gestão Financeira desde 2024 (ano em que o investigador iniciou estas funções), em que foram identificados grandes desafios, que fizeram com

[1] "Pensamento verde" é um termo traduzido do inglês "Think Green", utilizado para sensibilizar, mentalizar, informar, consciencializar e promover ações a favor do meio ambiente e sustentabilidade, como, por exemplo, reduzir a utilização de papel

que esta função se tornasse mais morosa e exaustiva, tais como, a repetição de tarefas, o consumo excessivo de papel, a falta e perda de documentos para a realização adequada da conferência de faturas, e, sobretudo, o facto destas funções serem elaboradas de forma manual, ou seja, com pouco suporte digital, o que, por sua vez, resulta em mais incongruências e menos agilidade de cumprimento das funções primordiais.

A implementação deste projeto torna-se imprescindível e fundamental para uma melhor funcionabilidade da conferência de faturas, sendo que, o projeto apresentado, tem como objetivo central simplificar os procedimentos da faturação de forma a verificar o cumprimento dos requisitos legais da faturação na central de compras foram cumpridos, controlar a legalidade dos procedimentos, reduzir o tempo dispensado a verificar os documentos que legitimam os prestadores de serviços e fornecedores, avistando-se que a sua concretização no Serviço de Aprovisionameto e Serviço de Gestão Financeira da Unidade Local de Saúde Barcelos/Esposende se realize no período de tempo de três anos (2024-2027).

Avistando o resultado excecional desta implementação, dentro desse período, prevê-se uma comunicação aos fornecedores desta plataforma, de forma a que estes concretizem o seu registo. Não descuidando que, é fulcral, ambientar e formar os colaboradores envolvidos na tarefa, bem como, os responsáveis dos respetivos departamentos.

1.4 ÂMBITO DE ESPAÇO

Visando a melhoria do acesso aos cuidados de saúde do cidadão, surgiu a Unidade Local de Saúde Barcelos Esposende, E.P.E. (ULSBE), que integra, em conjunto, o Hospital Santa Maria Maior, E.P.E. e o ACeS Cávado III Barcelos/Esposende. Esta ULS é, atualmente, constituída por mais de 1211 profissionais e 149759 utentes dos municípios de Barcelos e Esposende e objetiva estabelecer uma estratégia de proximidade e de integração de cuidados primários.

A Missão, Visão e Valores são um conjunto de diretrizes fundamentais e auxiliam a reger esta organização, sendo um recurso importante para orientar o planeamento e construir a sua identidade, bem como, para guiar o comportamento e estabelecer uma ligação entre os colaboradores e utentes.

Tem como principal missão garantir o acesso a cuidados de saúde de qualidade centrados no indivíduo e na comunidade, assegurar necessidades de saúde ao longo do ciclo de vida, de forma eficaz e eficiente e responsavelmente sustentável, respeitando e valorizando, também, os profissionais que compõem a ULSBE.

A sua visão, representa onde ambiciona chegar no futuro e quais os objetivos de longo prazo, nomeadamente, ser uma organização de referência no setor, focada na sustentabilidade e comprometida com todos os seus profissionais, aumentando a sua diferenciação.

A ULSBE é regida, por valores indispensáveis para o bom funcionamento, como a Ética, Equidade, Cooperação, Competência Profissional, Eficiência, Efetividade, Qualidade, Dignidade Humana, Sustentabilidade, Inovação, Responsabilização, Humanização e Segurança formam o seu Código de Conduta, sendo que os princípios éticos e morais estão refletidos e respeitados através dos comportamentos, atitudes e decisões da organização.

Em 2019 e, até 2020, avançou com o projeto número 040212, denominado de "Visão Sem Papel: Apoio no âmbito dos Sistemas de Apoio à Modernização e Capacitação da Administração Pública" cofinanciado por Programa Operacional Competitividade e Internacionalização (COMPETE 2020), pela União Europeia do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional e Portugal 2020, objetivando melhorar o acesso às tecnologias da informação e da comunicação, bem como a sua utilização e qualidade. Esta visão sem papel recorreu a atividades como (i) serviço administrativos eletrónico, sem papel, através de uma plataforma de gestão documental e fluxo de trabalho mais moderno e interoperável, em conformidade com as melhores práticas e normas do mercado; (ii) acompanhamento do serviço de oftalmologia através da desmaterialização do processo clínico eletrónico, garantido a interoperabilidade entre equipamentos e sistemas clínicos e administrativos do serviço; (iii) prestação de um serviço inovador ao utente, através de uma solução de mobilidade que permita partilhar o processo clínico oftalmológico e a prescrição de óculos e lentes sem papel, em prol de dar uma resposta ao serviço responsável pela "visão" (o serviço de oftalmologia), enquanto implementa a desmaterialização completa dos serviços clínicos e administrativos e a sua interoperabilidade com os cidadão e empresas do setor. Apesar dos resultados positivos e progressistas, estas práticas devem ser ampliadas a todos os serviços, respeitadas e divulgadas.

Atualmente, a ULSBE além de composta pelo Conselho de Administração, é, também, formada por (i) Comissões de Apoio Técnico, constituídas pela Comissão de Ética, Comissão da Qualidade e Segurança do Doente, Grupo de Coordenação Local do Programa de Prevenção e Controlo de Infeções e de Resistência aos Antimicrobianos (PPCIRA), Comissão de Farmácia e Terapêutica, Comissão Médica, Comissão de Enfermagem, Direção do Internato Médico, Núcleo Hospitalar de Apoio a Crianças e Jovens em Risco (NHACJR), Comissão de Coordenação Oncológica, Comissão Transfusional, Comissão Multidisciplinar do Gabinete do Cidadão, Equipa de Gestão de Risco, Comissão de Auditorias Clínicas e Comissão de Normalização de Consumos; (ii) Órgãos de Apoio, nomeadamente, Auditoria e Codificação Clínica, Responsável de Acesso à Informação (RAI) e Encarregado de Proteção de Dados (DPO); (iii) Auditoria Interna Conselho Consultivo Fiscal Único; (iv) Serviços de Prestação de Cuidados, composta pela Anestesiologia, Cirurgia (Geral, Ginecologia, Otorrinolaringologia e Urologia), Consulta Externa, Hospital de Dia Polivalente, Medicina (Interna, Cardiologia, Pneumologia e Psiquiatria), Oftalmologia, Ortopedia, Pediatria (Hospital de Dia Pediátrico) e Urgência/Emergência (VMER - Viatura Médica de Emergência e Reanimação); (v) Serviços e Unidades de Suporte à Prestação de Cuidados, constituída pelo Bloco Operatório, Unidade de Cirurgia de Ambulatório, Imagiologia, Serviços Farmacêuticos, Serviço de Esterilização, Serviço de Patologia Clínica, Serviço de Imunoterapia, Unidade de Nutrição, Alimentação e Dietética, Unidade de Psicologia Clínica, Serviço Social (Gabinete do Cidadão), Serviço de Assistência Religiosa, Equipa de Gestão de Altas e Serviço de Investigação, Epidemiologia Clínica e de Saúde Pública Hospitalar; (vi) Serviços de Gestão e Logística formado pelo Serviço de Planeamento e Apoio à Gestão, Serviço de Gestão de Doentes (Arquivo Clínico e Central de Marcação de Exames e Transportes de Doentes), Serviço de Gestão de Recursos Humanos (Serviço de Formação e Desenvolvimento Profissional e Serviço de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho), Serviço de Gestão de Sistemas de Informação, Serviço de Instalações, Equipamentos e Transportes, Serviços

Hoteleiros, Gabinete Jurídico, Gabinete de Gestão de Qualidade, Comunicação e Marketing, Serviço de Aprovisionamento e Serviço de Gestão Financeira, sendo que, este último (Serviço de Gestão Financeira) será o que irá ser abordado com algum afinco.

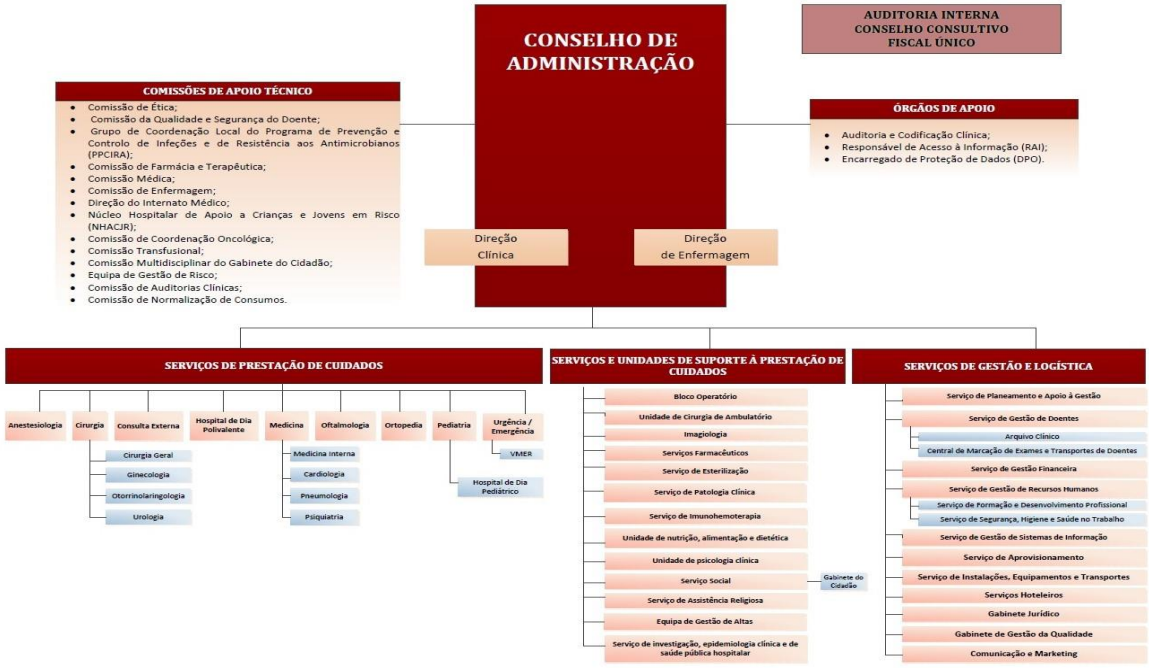


Figura 1: Estrutura Organizacional da ULSBE[2]

Além do Código de Ética, composto por Cartas dos Direitos e Deveres dos Doentes, bem como, os Códigos Deontológicos dos Profissionais de Saúde, de forma a respeitar e ser respeitado na sua deontologia profissional.

1.5 DESTINATÁRIOS (STAKEHOLDERS[3])

A melhoria contínua, o investimento em formações e a divulgação da plataforma são fulcrais para a obtenção de resultados determinantes, favoráveis à organização e aos respetivos stakeholders.

Assim, com o objetivo de prestar sempre e, em cada momento, um serviço de qualidade, mais célere, mais eficiente, mais eficaz e mais seguro para os stakeholders envolvidos, nomeadamente, o Serviço de Aprovisionamento, o Serviço de Gestão Financeira e Fornecedores, sendo estes os principais destinatários do projeto, o envolvimento destas partes é indispensável para a concretização e sucesso do mesmo.

[2] Disponível no website da instituição: https://www.hbarcelos.min-saude.pt/category/institucional/o-hospital/

[3] Stakeholders é uma palavra de origem inglesa, que, traduzindo para português, entende-se como "partes interessadas" ou "grupos de interesse". Designam-se de stakeholders todas as pessoas que, direta ou indiretamente contribuem para o sucesso e valor de uma organização (colaboradores, fornecedores, clientes investidores, gestores, governo, entre outras)

1.6 RESULTADOS ESPERADOS

Com a implementação destas mudanças propostas, pretende-se que a idealização de um novo sistema seja uma nova ampliação de resultados, nomeadamente, na economia, mais precisamente, numa redução de custos, que resulta dos menores gastos em consumíveis, uma vez que, os alertas deste sistema permitirão o pagamento atempado das faturas, que se traduzirá, em alguns casos, num desconto fornecido pelo fornecedor pelo cumprimento antecipado do prazo de pagamento, evitando, consequentemente, o pagamento do excedente monetário de faturas não liquidadas dentro do prazo estabelecido.

Este projeto visa, ainda, facilitar os procedimentos no setor da faturação e da conferência de faturas a fornecedores, aumentando a produtividade, pois, de forma prática e ágil, através da implementação do novo sistema de faturação dos alertas do sistema e, uma vez que, a plataforma é incumbida da análise da conformidade dos dados, fará com que os colaboradores possuam uma maior capacidade de detetar anomalias e retificar incongruências atempadamente.

Através do novo conceito de procedimentos mais transparentes, além dos fatores referidos, é também esperado uma maior preocupação com a sustentabilidade e preservação ambiental, que, aliada à diminuição do consumo do papel, prevê-se um futuro mais verde e socialmente responsável para a ULSBE.

Espera-se, com a realização deste projeto, uma maior compreensão e conhecimento mais aprofundado do tema, procura-se, primordialmente, uma simplificação de processos e melhoria no sistema de faturação do serviço financeiro respeitante aos pagamentos dos fornecimentos e das suas envolventes diretas, visando uma redução nos custos e na despesa entre os vários departamentos internos envolvidos, tornando a gestão da saúde pública mais transparente, que, como bem público fundamental, deve ser sustentável, eficaz e eficiente.

2. O SETOR DA SAÚDE EM PORTUGAL

A rápida expansão das tecnologias digitais abriu caminho para novas formas de organização, facilitadas pelo aumento da troca de dados e conhecimentos entre indivíduos e organizações. No entanto, isto coloca novos desafios importantes para a conceção de mecanismos de governação eficazes. A transformação do setor público e do governo eletrónico mostra que as tecnologias de informação e comunicação (TIC) são cada vez mais utilizadas para apoiar objetivos mais amplos de desenvolvimento do sector público, incluindo o aumento da transparência em relação às atividades governamentais (Bertot et al., 2010).

Face a esta nova realidade, e, atendendo ao impacto que a prestação da saúde tem na vida dos cidadãos, surgem instrumentos e métodos alternativos ou complementares aos tradicionais, estabelecendo colaboração e promovendo novas soluções e perspetivas.

A administração pública contemporânea confronta-se com desafios complexos e dinâmicos que exigem abordagens inovadoras e eficazes na gestão da mudança. A emergência da coordenação de redes como uma estrutura organizacional relevante, incorporando elementos de interconexão e colaboração interinstitucional, surge em resposta à necessidade de flexibilidade e colaboração transversal na administração pública.

Contudo, apesar de se registarem algumas transformações digitais e tecnológicas no sistema, a operacionalização dos meios no âmbito da saúde em contexto digital deve ser sistemática e estratégica, pelo que, o caminho a percorrer ainda é longo.

Segundo Chen et al. (2013), os setores da saúde estão, a nível internacional, dez a quinze anos atrás de outras indústrias na adoção de tecnologias de informação (TI), justificando-se, assim, ações no sentido de implementar novas soluções, de forma que os processos se tornem menos morosos, mais eficientes e eficazes, e, ainda mais económicos.

As plataformas digitais são vitais para a adoção e sustentabilidade dos projetos (Punzalan et al., 2017), e, de forma a analisar e compreender o impacto da transformação digital no contexto em que se insere, bem como, interiorizar pensamentos e teorias adquiridas, a revisão de literatura encontra-se dividida em sete capítulos: Introdução, Enquadramento do Tema, O Setor da Saúde em Portugal, Novo Modelo de Gestão Hospitalar, Estudo de Caso, Considerações Finais e Referências Bibliográficas.

A ocorrência frequente de grandes emergências de saúde desafia significativamente a segurança nacional, a estabilidade económica, o funcionamento social e a segurança das vidas e dos bens das pessoas em todo o mundo (Nan et al., 2024).

Atualmente, o ambiente altamente digital exige uma abordagem mais flexível na gestão de serviços públicos, o que faz com que as organizações estejam constantemente a adaptar-se para acompanhar a evolução da sociedade, criando formas inovadoras e tecnologicamente avançadas de melhorias nos serviços em que operam. Para se destacarem, precisam de gerir eficazmente a transformação digital, de forma a estar preparadas para superar quaisquer obstáculos que possam aparecer devido a essas mudanças contínuas, apresentando sistemas de qualidade que correspondam às exigências (Arquitetura de Sistemas de Informação Para a Saúde – SPMS, n.d.).

O ambiente hospitalar no setor público caracteriza-se pela necessidade de atualização constante na formação dos seus trabalhadores, pela elevada exigência técnica dos serviços prestados e pelo conhecimento e investigação profunda dos meios de diagnóstico e de terapêutica utilizados em cada fase e ou especialidade médica, o que implica um processo de constante atualização e de mudança, sendo um desafio enorme imposto a todos os intervenientes no setor. Atendendo ao impacto que a prestação da saúde tem na vida dos cidadãos, independentemente da idade, do sexo, da profissão e das crenças religiosa, a elaboração de um projeto no âmbito dos serviços de prestação de saúde envolve necessariamente uma profunda reflexão sobre os procedimentos aplicáveis, ainda que pareça normal e sem obstáculos que se deva recorrer à tecnologia e à digitalização dos processos, como se fosse mandatório e imediato.

Ora, a prática vem demonstrando que não é assim tão óbvio, e apesar de se registarem algumas reformas no sistema, a operacionalização dos meios no âmbito da saúde em contexto digital deve ser sistemática e estratégica pelo que o caminho a percorrer ainda é longo. Neste âmbito, justificam-se ações no sentido de implementar novas soluções, de forma que os processos se tornem menos morosos, mais eficientes e eficazes, e, ainda mais económicos.

Inserido dentro dos vários departamentos que constituem a unidade hospitalar, que, a partir do ano 2024 (inclusive), ficou ligada aos vários centros de saúde, e que passou a ser designada de Unidade Local de Saúde (ULS), está o Serviço de Gestão Financeira, onde, entre inúmeras tarefas e subsecções, está incluída a função de pagamento a fornecedores relativos a todo o tipo de aquisições que esta unidade necessite, desde materiais, farmácia, alimentos, meios complementares de diagnóstico e terapêutica (MCDT), serviços de transportes e ambulatórios, fornecimentos de serviços externos (FSE), entre outros. Este processo de pagamentos carece de melhorias, uma vez que, os documentos de faturação, além de serem vultosos e deterem prazos a cumprir (muitas vezes curtos), são entregues, maioritariamente, em papel, que, posteriormente, é necessário introduzir no sistema, o que resulta num trabalho longo, repetitivo e cansativo para quem o pratica, além de não ser uma prática responsavelmente sustentável (Atilla et al., 2018).

Sobre o Estado, a Administração Pública em particular impende o dever de ser mais transparente, nos termos do artigo 15º nºs 1 e 2 do DL n.º 109-E/2021, de 09 de Dezembro, "*As entidades públicas devem implementar um sistema de controlo interno proporcional à natureza, dimensão e complexidade da entidade e da atividade por esta prosseguida e que tenha por base modelos adequados de gestão dos riscos, de informação e de comunicação, em todas as áreas de intervenção, designadamente as identificadas no respetivo PPR" em que "o sistema de controlo interno engloba, nomeadamente, o plano de organização, as políticas, os métodos, procedimentos e boas práticas de controlo definidos pelos responsáveis, que contribuam para assegurar o desenvolvimento das atividades de forma ordenada, eficiente e transparente*".

A transparência pública digital tem vindo a desenvolver, complementar e ampliar a transparência tradicional, de forma a utilizar as novas tecnologias e tornar as informações governamentais mais acessíveis e atualizadas. Esta transformação do setor da saúde, embora que, se encontre em fase inicial, tem marcado forte presença evolutiva, mostrando que, as tecnologias de informação e comunicação (TIC), são cada vez mais

utilizadas para apoiar objetivos mais amplos de desenvolvimento do sector público, incluindo o aumento da transparência em relação às atividades governamentais (Bertot et al., 2010).

O governo, as organizações sociais e a sociedade tomam, cada um, escolhas estratégicas positivas e negativas com base na análise custo-benefício, conduzindo a combinações estratégicas diferentes, sendo que, a transformação dessas agregações é influenciada, principalmente, pela disparidade custo-benefício e pelas decisões estratégicas, como tal, visa-se necessário alterar o valor da estratégia inicial, de forma a impactar o tempo para alcançar um equilíbrio estratégico estável (Nan et al., 2024).

Esta obrigação torna-se ainda mais premente considerando as particularidades do setor da saúde, quer ao nível nacional, quer como sistema global. A importância da saúde global, em especial para Organização Mundial da Saúde (OMS), visa manter os países empenhados na melhoria da saúde, de forma a enfrentar desafios complexos dentro do setor, o que, frequentemente, envolve vários procedimentos e partes envolvidas, incluindo acordos com organizações do setor privado (Kickbusch & Liu, 2022).

Na tabela a seguir exposta , aliada às necessidades das dimensões de Kickbusch & Liu (2022), estas foram adaptadas ao contexto inserido, que, cumprindo todos os seus pressupostos, visam-se uma ferramenta imprescindível na compreensão e desenvolvimento de novas soluções de transformação e de caráter evolutivo que se visem igualmente primordiais. Estes objetivos são determinantes a cumprir numa instituição, pois, expõem de forma resumida e gráfica, as dimensões que merecem ser consideradas na resolução dos principais problemas das organizações no setor da saúde, tornando-se num ponto de partida teórico de extrema importância, para fundamentar a utilidade do projeto que passaremos a definir e desenvolver.

Dimensões	**Como desenvolver**
Negociar para promover a saúde diante de outros interesses	Defender os interesses da saúde face aos interesses geopolíticos, ideológicos e nacionais, que podem impedir soluções benéficas, respeitando os termos da OMS, que estabelece normas e padrões globais
Estabelecer novos mecanismos de gestão no apoio à saúde	Realizar estudos, de forma a dar resposta aos desafios, conhecer novas propostas e desenvolver novos modelos de gestão dentro das organizações
Criar alianças para melhorar resultados	Formar alianças para benefícios mútuos ou para alcançar objetivos concretos, incluindo com organizações de gestão ambiental, dentro do qual há consenso sobre a defesa de uma posição comum em negociações ou votações
Construir e gerir relações com as partes interessadas	Gerar relações com uma vasta gama de intervenientes na área da saúde, incluindo os

	principais fornecedores, colaboradores, fundações e utentes
Respondendo às crises de saúde pública	A interdependência e a integração de novas medidas é cada vez mais utilizada para lidar com crises de saúde pública em tempos de maiores ameaças e incertezas
Melhorar e aprimorar as TI	Apoiar programas de saúde, envolver colaboradores nas sugestão de melhorias, analisar necessidades e compreender os avanços tecnológicos e de transformação digital
Contribuir para a segurança	Esforços para mitigar os efeitos das adversidades e contratempos, permitir a realização de campanhas e outras intervenções de saúde

Tabela 1: Adaptação das sete dimensões da saúde de Kickbusch & Liu (2022)

2.1 NOVA GESTÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA AMBIENTAL, SOCIAL E CORPORATIVA

A implementação de inovações por meio de soluções e ferramentas tecnológicas emerge como um catalisador essencial para promover eficiência, transparência, colaboração e simplificação de processos na administração pública (Nan et al., 2024).

Na gestão pública, torna-se, cada vez mais, imprescindível, simplificar processos e satisfazer as necessidades dos cidadãos, sendo que, as plataformas digitais são vitais para a adoção e sustentabilidade dos projetos. A imperativa necessidade de inovação no âmbito do setor público surge como uma resposta estratégica frente à complexidade de variáveis, como a escassez de recursos, o aumento da procura por serviços públicos, as crescentes expectativas dos cidadãos e os desafios que impõem pressão sobre os governos (Law et al., 2017).

Em Portugal, após o êxito dos primeiros programas de modernização administrativa, que incluíram a notável transformação de processos e o inquestionável sucesso da inauguração da primeira Loja do Cidadão em 1999, a transição digital na Administração Pública torna-se cada vez mais evidente. Esta transição é impulsionada pelas iniciativas de modernização administrativa, centradas nos serviços ao cidadão e na sua eficácia e eficiência. É relevante mencionar a criação da Agência para a Modernização Administrativa (AMA) em 2007, que se tornou um dos principais impulsionadores da modernização administrativa e da revolução digital. Esta agência desempenha um papel crucial na criação de plataformas digitais para a Administração Pública, bem como no desenvolvimento de um guia para a navegação e disponibilização de todos os recursos disponíveis em termos de integração e interoperabilidade oferecidos pelos Serviços Públicos.

No contexto organizacional, as práticas de gestão do conhecimento, constituem estratégias que visam partilhar e aplicar conhecimentos dentro das organizações, sendo praticada de forma delineada, através de

caminhos de transformação dinâmica e efetiva, como a interconexão entre inovação, gestão do conhecimento e aprendizagem na administração pública (Fonseca & Carapeto, 2009).

Atualmente, muitos governos melhoraram a transparência dos serviços através da divulgação e partilha de informações sobre atividades governamentais em formato digital. Claramente que a transparência é uma dimensão importante e de grande valor público, pois aumenta a responsabilização do serviço governamental, constrói a confiança dos cidadãos no governo e cultiva um processo de governação participativo, democrático e responsável (Matheus et al., 2023).

2.1.1 A Nova Gestão Pública

A Nova Gestão Pública, ou, NPM[4], é um conjunto de abordagens de gestão que promovem uma iniciativa mais ativa, preocupada e liderada por gestores com visão de alcance aos objetivos organizacionais, abraçando os modelos de gestão do setor privado como o novo paradigma para o desenvolvimento de um novo modelo de gestão no setor público, demonstrando a importância da cooperação progressiva (Pas & Schaik, 2014) aliada às melhorarias na eficiência, na qualidade do atendimento ao utente e na coordenação entre os diferentes serviços de saúde.

Essencialmente, é um modelo de gestão que procura organizar e operacionalizar a administração pública e os seus agentes, que, além de se concentrar em obter melhores resultados de qualidade (e monitorizá-los) foca-se não só no problema que necessita de ser resolvido, mas também a estratégia que leva ao cumprimento dos objetivos, sendo uma das características que a compõe, a exigência de uma avaliação económica dos custos relacionados aos resultados, através de critérios de avaliação de impacto social visando a contabilização mais precisa da quantidade de recursos necessários, níveis de eficiência, identificação de competências e responsabilidades (Matei & Antonie, 2017).

A NPM aliada aos novos modelos de gestão no setor da saúde, mais concretamente no que concerne os fornecimentos, pode conceber uma transformação no contexto financeiro-hospitalar, quer na procura de novos recursos, protocolos, procedimentos, decisões e mudanças de grande impacto nas partes envolvidas, quer na gestão de pessoas e reorganização de processos, orientando a administração pública para as necessidades dos utentes, de forma mais transparente e idónea (Alonso et al., 2015).

A transparência e a confiança pública de que a organização e os seus membros vão valorizar e agir em prol da saúde para todos são determinantes político-económicos de peso, que pressionam e promovem o progresso, e, é o papel construtivo crítico da sociedade civil que continuará a fazê-lo (Pas & Schaik, 2014).

[4] Acrónimo do termo inglês “New Public Management”

2.1.2 A Governança Ambiental, Social e Corporativa

Noutra perspetiva, a Governança Ambiental, Social e Corporativa, ou, ESG[5], foca-se no desenvolvimento sustentável da economia e da sociedade global, exigindo a prática do princípio ambiental, social e de governação, com o objetivo de promover o desenvolvimento coordenado do meio ambiente, da sociedade e da governança (Ting et al.,2021), sendo que, para a sua aplicação completa e plena, é necessário analisar se estes três critérios são aplicados na organização em que se encontram inseridos.

A ESG é um termo consolidado que se refere ao impacto de um determinado negócio na sociedade e no meio ambiente. Depende de uma governança robusta e transparente para incorporar a identificação, avaliação e gestão de riscos e oportunidades relacionados à sustentabilidade no que diz respeito a todas as partes interessadas e ao meio ambiente (Oliveira et al., 2022).

Esta nova visão é aplicada com grande foco no mercado financeiro, pois, além do compromisso com o desenvolvimento sustentável e responsabilidade social, garante o respeito pelos valores da sociedade, transparência e práticas éticas, refletindo-se, também, na importância das métricas na gestão de riscos, na adoção de práticas de negócios e iniciativas socialmente responsáveis, visando alcançar o desempenho financeiro necessário, e, simultaneamente, promover uma governação forte e diversificação setorial (Mian et al., 2023).

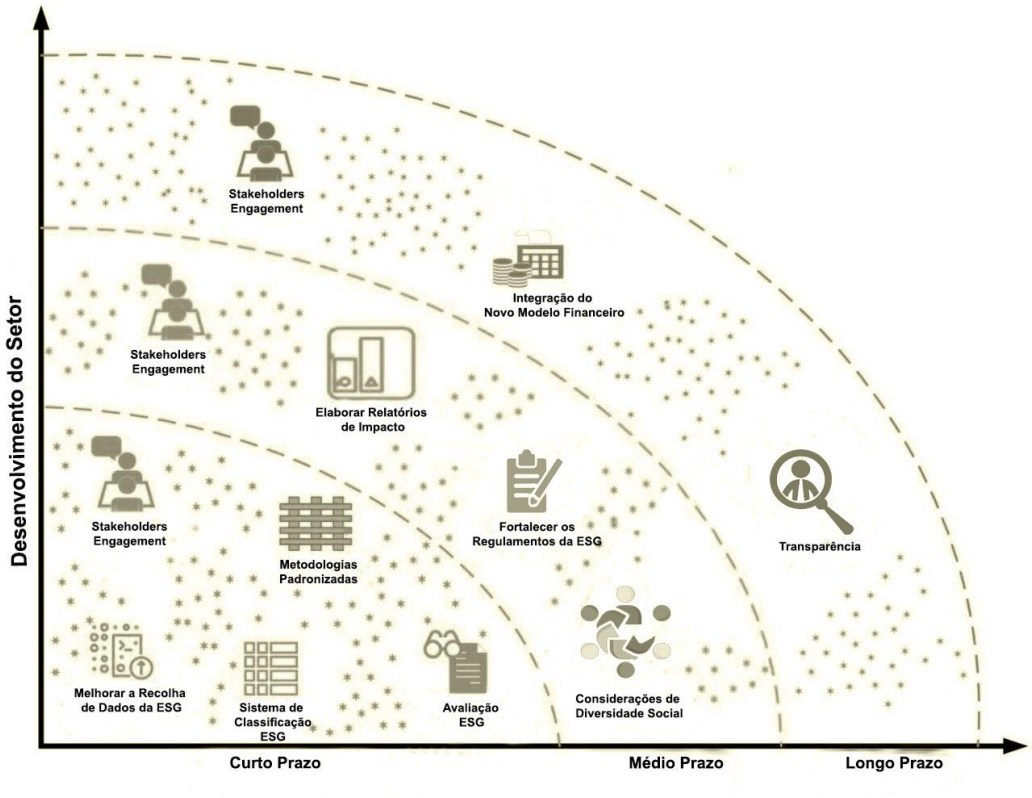


Figura 2: Desenvolvimento da ESG visto por Mian et al., 2023 (adaptado)

[5] Acrónimo do termo inglês "Environmental, Social and Governance"

Além da contribuição para o bom desempenho, a ESG pode reduzir o custo do financiamento por dívida e e tornar-se um meio importante para as organizações expandirem os canais de financiamento e centrarem-se no desenvolvimento sustentável, de forma a aumentar a confiança no mercado em que se insere, aumentando os benefícios a longo prazo (Yang et al., 2024).

No entanto, apesar dos órgãos governamentais continuarem a aprovar regulamentos que obrigam as organizações públicas a cumprir os princípios ESG, muitas têm tido resultados insatisfatórios na promoção de ideais de sustentabilidade, quer na defesa dos padrões éticos ou morais, no cumprimento dos requisitos legais, na fomentação de relacionamentos positivos com outras pessoas (utentes, utilizadores, funcionários, fornecedores) e na preocupação ambiental (Khamisu et al., 2024).

Também a criação de transparência digital é frequentemente vista como um dos principais objetivos do governo digital, pois, ao abrir os dados e fornecer funcionalidades para manipulá-los, pode-se criar transparência e desenvolver a confiança dos utilizadores (Matheus et al., 2023).

A transparência é um valor público fundamental, uma vez que promove a responsabilização e a capacidade de resposta da administração pública, capacitando os cidadãos para supervisionar as operações destes através de um maior acesso a informações e dados e, seja por questões normativas, económicas, qualitativas, reputacionais ou para a atração de recursos humanos ou utentes, a NPM e a ESG, mesmo que lentamente, são, cada vez mais, utilizadas nas organizações públicas no setor da saúde (Ting et al., 2021).

3. NOVO MODELO DE GESTÃO HOSPITALAR

Ao contrário de outros setores públicos, a saúde ainda não estabeleceu um sistema de análise específico de classificação, organização e gestão de compras/vendas, materiais e stocks, o que resulta numa falta de padrões de dados e de sincronização nas práticas de gestão da cadeia de abastecimento hospitalar (Chen et al., 2013).

A conceção da ideia da gestão de compras, aliadas à qualidade das relações entre Serviço de Gestão Financeira, Serviço de Aprovisionamento e os Fornecedores das unidades de saúde, podem tornar-se de grande impacto e qualidade através de transformações digitais que fomentem a confiança e a responsabilidade social (Kros et al., 2019).

Segundo Oruezabala & Rico (2012), o gestor de compras de um hospital pode ser caracterizado como um solucionador de objetivos de desenvolvimento sustentáveis por meio do processo de compras e fornecimentos, visando o alcance e melhorias de forma a que o desempenho nas atividades de compra se comprometa ambientalmente, socialmente e economicamente com a organização.

Também as práticas da gestão na negociação são bastante complexas no setor da saúde, pois, o equilíbrio entre eficiência e eficácia para melhorias de desempenho, aliado aos custos e, ao mesmo tempo, garantias de cuidados de saúde, tornam-se num desafio, pois, além de requerer uma sensibilidade acrescida é essencial ter perceção da importância do setor (Kros et al., 2019).

Os hospitais lidam com um grande número de fornecedores com diferentes especializações e conhecimentos, tornando-se, cada vez mais importante e, à medida que as organizações de saúde se esforçam para melhorar a eficiência operacional, ter noção do impacto dos custos referentes aos fornecimentos (Chen et al., 2013), pois, existe uma desconexão entre secções, uma vez que, os departamentos que tomam as decisões de compra não estão englobados no departamento que faz as compras.

A necessidade de reformar o sistema de saúde e a OMS levaram a uma nova intensificação da saúde e, para tal ser exequível, verificou-se a necessidade de estabelecer processos mais específicos e aplicar novos métodos para chegar a uma visão ampliada de novas soluções, respeitando compromissos e consensos (Kickbusch & Liu, 2022).

Para enfatizar esta necessidade, verifica-se ainda, que, cada vez mais, é exigido pelos utentes, um maior grau de transparência, responsabilidade e esforço contínuo para reformar a saúde, o que, dada a carência financeira que esta vem sofrido ao longo das décadas, aliada a fracas tecnologias, programas desatualizados juntamente com a falta de conhecimento nas abordagens de gestão, os recursos que se encontram à disposição são gastos de forma pouco eficaz e eficiente (Pas & Schaik, 2014).

Como referido anteriormente, um dos objetivos mais importantes no setor da saúde é reduzir custos e, simultaneamente, manter cuidados de alta qualidade (Atilla et al., 2018), sendo fulcral compreender e melhorar a gestão de compras hospitalar, visando o aumento do desempenho desta, tornando-se primordial a adesão dos sistemas hospitalares na integração de tecnologias de informação (TI) e transformação digital (Chen et al., 2013).

3.1 SUSTENTABILIDADE NAS COMPRAS

Nos últimos anos, a administração pública tem trabalhado para aumentar a abertura e a transparência das suas ações, especialmente, na informação que é fornecida ao cidadão. O governo eletrónico/digital, em particular, através de esforços proeminentes e abrangentes, tem concebido novas formas de preservar o ambiente nas suas ações e metodologias de trabalho. Sendo um desafio para as instituições públicas responder a esta necessidade ambiental, torna-se, cada vez mais necessário, que estas apoiem e garantam elevados níveis de confiança e transparência digital (Grimmelikhuijsen et al., 2016).

Atualmente, intensifica-se uma maior preocupação com o ambiente, pois o desenvolvimento sustentável organizacional é um conceito que se aplica a cada vez mais organizações públicas, que, dentro de outros aspetos, defende a redução do consumo do papel, de forma a adotar comportamentos verdes em prol do meio ambiente, o que contribui para uma maior presença digital das instituições.

Também as compras sustentáveis são uma preocupação na área da saúde, pois, cada vez mais, as práticas sustentavelmente responsáveis e de caráter ambiental são influenciadas e motivadas pelo Governo, no entanto, estas nem sempre são corretamente aplicadas nos processos e procedimentos envolventes (Oruezabala & Rico, 2012).

A gestão de compras mais sustentável define-se como o conjunto de esforços realizados pelos hospitais para incluir dimensões ambientais, económicas e sociais (Oruezabala & Rico, 2012), englobando todos os processos e normas que os compõem, o que, na prática, não só é do interesse dos intervenientes de organismos públicos, pois, também as entidades privadas, que desempenham um papel fulcral no abastecimento de materiais indispensáveis para a saúde, visam e praticam esse conceito.

Citando a Resolução do Conselho de Ministros n.º 141/2018, de 26 de outubro (RCM), que entrou em vigor no dia seguinte à sua publicação, esta tem como objetivo *"a utilização mais sustentável de recursos na Administração Pública através da redução do consumo de papel, demais consumíveis de impressão e produtos de plástico, privilegiando a proteção ambiental, a otimização de processos e a modernização de procedimentos administrativos*".

O valor sustentável traduz-se no respeito ambiental e, consequentemente, financeiro, pois, além da redução da utilização de materiais como papel e cartão ser uma prática sustentável, resulta em menos excedentes (Oruezabala & Rico, 2012), diminuição de custos e redefinição de fluxos.

Aliada a esta preocupação, está a ESG, que, de forma a considerar os benefícios sociais e económicos da sustentabilidade, orienta as organizações a prestarem atenção à proteção ambiental, à responsabilidade social e a outros aspetos dos indicadores de desenvolvimento sustentável, e incentivar investidores e empresas os gestores devem concentrar-se no desempenho a longo prazo da organização em atividades de investimento e gestão empresarial, uma vez que, as partes interessadas, incluindo funcionários, investidores, clientes e reguladores, esperam que as organizações demonstrem responsabilidade e transparência em relação às questões ESG (Yang et al., 2024).

3.2 A RELAÇÃO E NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES

A gestão de compras tem como principal tarefa negociar, conduzir análises de gastos e avaliar fornecedores (Atilla et al., 2018), sendo que, para esta se verificar plena é necessário cultivar e fomentar inter-relações entre as partes e o todo, promovendo uma compreensão mais profunda das dinâmicas organizacionais.

A execução destas tarefas engloba o conhecimento entre o hospital e os seus principais fornecedores e a confiança entre ambos (Chen et al., 2013), pois, a reciprocidade entre confiança e troca de conhecimentos modera a relação entre as partes envolvidas.

A compreensão das interconexões e cooperação entre as partes interessadas implica uma responsabilidade ética na formulação e implementação de mudanças, considerando os efeitos sobre todos os envolvidos, o que, quando aplicado minuciosamente na gestão da mudança na administração pública, proporciona uma abordagem robusta e holística (Carpeto & Fonseca, 2009).

As relações de negociação no sistema de saúde ainda não receberam a atenção merecida, no entanto, a natureza transnacional dos riscos relacionados com a saúde decorrentes do aumento do fluxo de bens, capitais, serviços, pessoas, tecnologia e informação, juntamente com o aumento da interconectividade tem vindo a despoletar essa necessidade (Kickbusch & Liu, 2022).

A conceção da ideia da gestão de compras, aliadas à qualidade das relações entre o Serviço de Gestão Financeira, Serviço de Aprovisionamento e os Fornecedores das unidades de saúde, podem tornar-se de grande impacto (Kros et al., 2019).

> *"A relação hospital-fornecedor converte a integração de TI como um ativo organizacional tangível e a confiança como um ativo organizacional intangível em capacidades de processos interorganizacionais"* - Chen et al., (2013)

Um relacionamento de alta qualidade também é caracterizado por perceções positivas do desempenho do fornecedor, bem como, pela crença de que o fornecedor corresponderá às expectativas e continuará a satisfazer as necessidades e exigências do comprador. Ora, para obter resultados positivos é essencial que a gestão do abastecimento hospitalar negocie continuamente as melhores soluções e ofertas que considerem tanto os custos, prazos e qualidade do fornecimento (Atilla et al., 2018), de forma a fomentar relações mais considerativas entre stakeholders.

Para Kros et al., (2019) as práticas da relação e negociação entre comprador-fornecedor são das mais complicadas de implementar e, inclusive, manter, por ser mais demorado a construir relações sólidas em comparação a entidades de outros setores, no entanto, quando concretizadas, geram grandes benefícios não apenas na qualidade do relacionamento entre ambos, mas esta irá permitir, por consequência, uma ligação custo-benefício mais vantajosa, melhor gestão de stocks e qualidade de serviço prestado.

Noutra perspetiva, Kumar et al,. (2008) citado por Kros et al., (2019) alerta que, por vezes, essas ligações criam dependência e, quanto maior o nível de envolvimento, mais elevados podem revelar-se os custos de

mudança de produtos especializados, o que pode resultar em níveis mais elevados de oportunismo e criação de conflitos.

Adicionalmente, Kumar et al,. (2008) ressalva que a criação, gestão e avaliação eficazes requerem competências específicas, mecanismos e instrumentos adaptados que, em muitos casos, não estão prontamente disponíveis ou alinhados com os contextos e necessidades dos diversos atores envolvidos.

4. O PROJETO

Dado o atual contexto contemporâneo e a sua caracterização por uma crescente complexidade, interdependência e diversidade, desafios significativos surgem para as formas tradicionais de governação e gestão pública. A globalização, digitalização, inovação, participação e sustentabilidade são fatores que impõem a necessidade de abordagens inovadoras e soluções adaptativas para os problemas públicos, que frequentemente ultrapassam as fronteiras geográficas, políticas e institucionais convencionais.

A proposta de mudança, através do desenvolvimento e da profunda análise do funcionamento da aplicação e/ou da aplicabilidade do Serviço de Gestão Financeira, visa diagnosticar obstáculos e prevenir adversidades, contribuir para o desenvolvimento da saúde pública, redesenhar fluxos, diminuir os custos e garantir a transparência.

Os serviços competentes (Aprovisionamento e Gestão Financeira) são responsáveis pelo registo dos dados essenciais para referência e monitorização contínua de evolução e resultados, enquanto que, o Fornecedor é responsável pelo envio da mercadoria ou prestação do serviço e do envio das faturas.

O procedimento que envolve todos os agentes acima referidos deve-se à necessidade de aquisição de materiais, serviços e outros recursos indispensáveis para o bom funcionamento da ULSBE, sendo que, quando se verifica a necessidade da aquisição destes meios, o Aprovisionamento cria um número de Cabimento (CB), ou seja, uma autorização prévia para esta despesa e verificação da sua disponibilidade, que é enviado para o Serviço de Gestão Financeira. Mediante este pedido, o Serviço de Gestão Financeira analisa se o mesmo é válido e sequencial, se consta refletido na rúbrica referida, considerando, também, outros dados relevantes. Após essa verificação, quando tudo se encontra em conformidade, cria um número de Compromisso (CM) através do programa de faturação, ou seja, o certificado de que existe a obrigação de efetuar o pagamento referente a este fornecimento que, posteriormente, é enviado para o Aprovisionamento, e este, sequencialmente, dá início nota de encomenda. Esta nota de encomenda depois de gerada e comunicada ao Fornecedor e o Serviço de Gestão Financeira, faz com que, por sua vez, o Fornecedor dê início ao lançamento da fatura e proceda ao envio da mesma, quer através de plataformas recetoras de documentos, quer por e-mail ou por papel (pessoalmente ou através de carta).

Subsequentemente, após o envio da fatura para o Serviço de Gestão Financeira, realiza-se o registo e conferência de todos os dados englobados na mesma. Este processo de conferir faturas tem, essencialmente, como principais tarefas: (i) verificar no sistema se as certidões de não dívida dos fornecedores referentes à situação tributária perante a AT (Autoridade Tributária) e contributiva perante a SS (Segurança Social), e, quando não se encontram dentro do prazo, é necessário solicitar via e-mail à entidade o envio das certidões atualizadas, ou, na eventualidade desta permitir a consulta nas plataformas da AT e SS, fazer a consulta das mesmas para introduzir as datas de validade dos comprovativos no sistema; (ii) verificar se os dados da fatura (papel ou em formato digital) estão em conformidade com o sistema de faturação, ou seja, se os dados da ULSBE e do Fornecedor constam corretos, bem como, o número da fatura, o valor do pagamento, a nota de encomenda, as datas e o prazo de pagamento; (iii) introduzir a fatura no sistema de arquivo digital, e, juntamente com a digitalização do ficheiro, é necessário preencher os dados da fatura, nomeadamente, número

desta, número interno do fornecedor, ano contabilístico, valor do pagamento, nota de encomenda, datas e prazo de pagamento.

Posteriormente, segue-se a autorização do pagamento (AP) e após esta fase, realiza-se o pagamento. Dado o vasto número de fornecedores, encomendas, faturas e materiais, muitos dos fornecedores ou representantes bancários, solicitam, via e-mail ou telefone, o envio do ofício de pagamentos, ou seja, o documento que descreve a que faturas se referem os valores dos pagamentos realizados, que, após o Serviço de Gestão Financeira pesquisar no programa de faturação por cada AP de cada fornecedor e descarregar do sistema, é assim encaminhado por e-mail ao requerente do ofício.

4.1 PROBLEMÁTICA ATUAL

Após a descrição do projeto, torna-se evidente que o processo é composto por várias envolventes e diversos fatores que necessitam de rigor e análise sucinta, pois, apesar da sua compreensão simples, o processo não é tão simples, pois tratar-se de um procedimento exigente, moroso e, para que todas as etapas sejam respeitadas e corretamente elaboradas, torna-se extenso, uma vez que a introdução de dados e verificação é efetuada manualmente, e, considerando os inúmeros pedidos que ocorrem no setor hospitalar, este processo pode tornar-se facilmente falível.

Sabe-se que, em 2023, ainda denominado de Hospital Distrital Santa Maria Maior, EPE - Barcelos, a organização cumpriu o objetivo do Prazo Médio de Pagamentos a Fornecedores, consoante os dados do Indicador do Prazo Médio de Pagamentos da Resolução do Conselho de Ministros n.º 34/2008 - Diário da República, 1ª série, n.º 38, de 22 Fevereiro[6], o que demonstra que estes esforços, embora que incansáveis, têm-se demonstrado proveitosos, o que poderá abrir novas oportunidades de melhoria desta produtividade, bem como, rentabilizar recursos humanos e tecnológicos para obter melhores resultados e dar maior notoriedade à instituição.

Atualmente, na conferência de faturas do Serviço de Gestão Financeira, verifica-se que o processo é tratado de forma manual, o que resulta numa maior usabilidade de tempo, trabalho e recursos para desempenhar as tarefas, que são, em grande parte, repetitivas e longas.

Dado o tempo dispensado nestas tarefas, não é constatada uma verificação adequada das vantagens e benefícios relativamente ao prazo de pagamentos, o que, poderia tornar-se numa diminuição de custos, tendo em atenção possíveis descontos relativos aos mesmos.

Embora que os dados constem nas plataformas de faturação e de arquivo, estes são introduzidos manualmente, o que torna o processo moroso, que, dado as inúmeras faturas que são recebidas e necessárias analisar, existe também, o risco da falha humana.

Surge, assim, a necessidade de compreender as relações entre as entidades, mas, também, antecipar os impactos de intervenções planeadas, minimizando resistências e maximizando a eficácia da mudança.

6 Dados fornecidos pela Administração Central do Sistema de Saúde, I.P. (ACSS) , disponível em https://www.acss.min-saude.pt//category/cuidados-de-saude/hospitalares/#tab_monitorizacao-do-sns-2

4.2 OBJETIVOS

A inovação no setor público é imperativa diante da escassez de recursos e crescentes expectativas dos cidadãos, com soluções tecnológicas desempenhando papel crucial na promoção de eficiência e transparência.

A transparência digital é extremamente importante no processo de participação do utilizador, fornecendo informações de desempenho oportunas e exclusivas. Além disso, o mecanismo de transparência facilita a satisfação e a confiança dos cidadãos no governo, o que motiva o envolvimento dos cidadãos nas atividades governamentais (Matheus et al., 2023).

Além da compreensão e conhecimento mais aprofundados do tema, objetiva-se, com o presente estudo, uma melhoria e simplificação nos processos, uma redução nos custos e na despesa entre os vários departamentos internos envolvidos, nomeadamente, o Serviço de Aprovisionamento, o Serviço de Gestão Financeira e os vários Stakeholders externos, aliada à redução do tempo no cumprimento das várias tarefas procedimentais entre os serviços com recurso à digitalização do fluxo da faturação, será, também, possível estabelecer uma relação completamente diferente com o Fornecedor, traduzindo-se numa nova perspetiva de gestão.

O drástico encurtamento dos prazos do sistema de faturação, aliado à simplicidade dos procedimentos, através da disponibilidade dos vários documentos de trabalho, constituirá uma nova dinâmica de operacionalizar os recursos: será um modo de trabalho mais completo, mais simples, mais transparente, mais económico e, consequentemente, mais eficiente (Eldenburg et al., 2010).

A importância da interoperabilidade entre sistemas torna o processo mais delineado, promovendo, consequentemente, uma gestão eficiente e colaborativa da saúde, centrada no bem-estar do utente e na melhoria contínua da qualidade dos cuidados prestados, fazendo com que a digitalização dos vários documentos usados na faturação permitirá tornar a organização mais sustentável, mais dinâmica e mais responsável socialmente.

Aliada a esta dinâmica, que proporciona uma perspetiva valiosa ao analisar a despesa, custos e rentabilidade de recursos humanos e materiais, está uma nova visão de um sistema interdependente, viabilizando a identificação de padrões, alertas, feedbacks e relações causais que influenciam a eficácia das mudanças propostas.

Procura-se com este projeto, primordialmente, simplificar e tornar mais transparente a gestão da saúde pública, que, como bem público fundamental, deve ser sustentável, eficiente e eficaz. De forma ágil, este projeto irá refletir novos conceitos de gestão (Uddin et al., 2020) e de transformação digital no setor, através das novas aprendizagens e da transformação dos processos.

4.3 NOVO MODELO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A introdução do pensamento criativo é vital para lidar com os desafios contemporâneos, destacando-se como um catalisador para a inovação e cocriação de soluções. No entanto, a resistência à adoção de métodos mais abertos e colaborativos impõe obstáculos, exigindo estratégias de gestão de mudanças, que, ancorada na compreensão holística revela-se preparada para lidar com a imprevisibilidade, fomentando a adaptação contínua.

Dentro do contexto da administração pública, a saúde apresenta um vasto conjunto de oportunidades que se refletem na implementação das políticas e diretrizes de modernização administrativa dos serviços, e, dessa forma, alinhado com as políticas públicas, a interoperabilidade torna-se uma opção para se tornar uma medida de gestão que promove a eficiência e eficácia através da integração em plataformas ampliadas que permitem a colheita e oferta de uma quantidade e qualidade de dados ao sistema, reduzindo a incidência de falhas.

Assim, surge a procura pela modernização e qualidade na administração pública, que deve estar intrinsecamente ligada à cultura de inovação, inspirando práticas que promovam a criatividade e a adaptação contínua, visando a excelência na transição de gestão.

Para redesenhar este processo, foi utilizado num modelo de interoperabilidade entre departamentos da ULSBE e os respetivos fornecedores, visando que, este sistema unificado facilite e integre o acesso na gestão de pagamentos aos fornecedores, respeitando prazos e alertando para situações não conformes.

Este modelo permite que os utilizadores mantenham os seus próprios sistemas de informação, enquanto compartilham dados essenciais através de um catálogo centralizado.

O processo, torna-se, assim, mais automatizado e ágil logo na fase inicial, onde o que, outrora era formalizado através de papel, telefone ou e-mail, é substituído pela criação do cabimento e a introdução dos seus dados na plataforma pelo Serviço de Aprovisionamento, o que vai gerar um alerta no Serviço de Gestão Financeira, de forma a que, este último possa (ou não, quando devidamente e oportunamente fundamentado), dar continuidade ao pedido de cabimento.

Assim que surge a confirmação da fase inicial do processo, é criado o compromisso de compra, que gera uma Nota de Encomenda que deve ser confirmada pelo Serviço de Aprovisionamento, fazendo com que, ambos os serviços, tal como, o fornecedor sejam notificados da congruência dos dados introduzidos, todavia, caso o sistema verifique alguma desconformidade, notifica os serviços responsáveis de forma a que estes retifiquem os dados ou, até mesmo, cancelem o pedido devido às incongruências do mesmo.

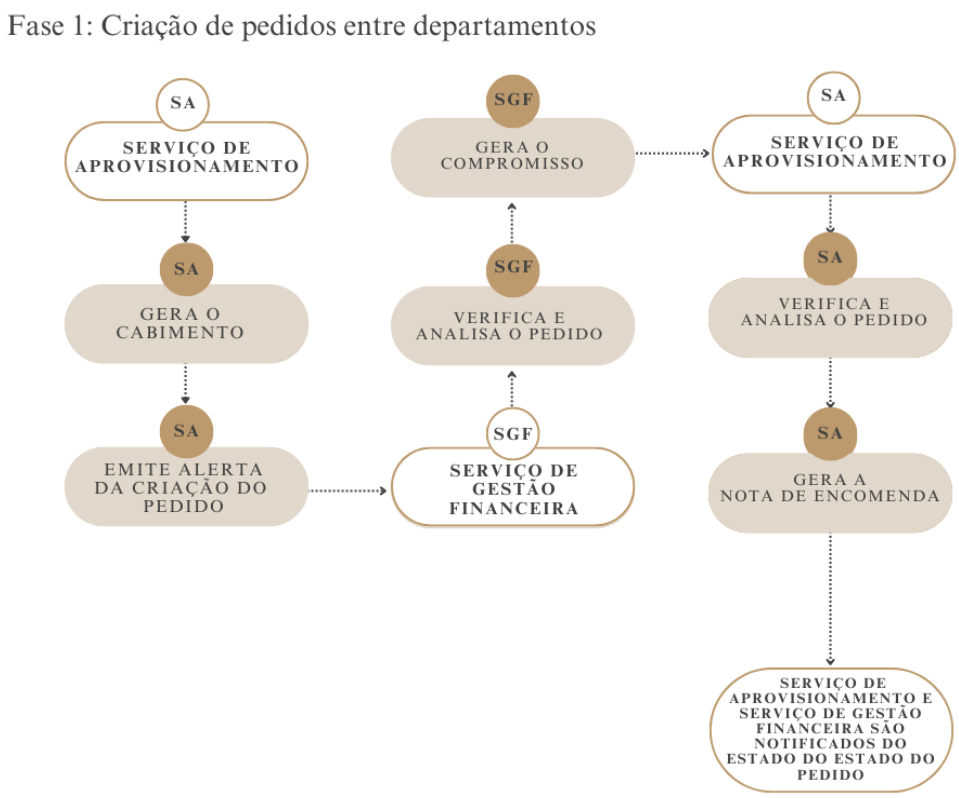


Figura 3: Primeira fase do Modelo de Transformação Digital no Sistema Hospitalar

Com esta alteração, é constatada uma poupança em consumos de papel, chamadas telefónicas e, sobretudo, tempo dispensado. A verificação antecipada e o envolvimento direto dos dois departamentos permite uma dinâmica mais fluída, simples e eficiente, o que, vai permitir, com que haja menos incongruências nos dados e, sobretudo, incoerências monetárias, uma vez que, o valor que se destina esta transação é atribuído à mesma, não sendo possível efetuar alterações após os pedidos serem analisados e aprovados pelos departamentos (apenas através de recursos hierárquicos, onde seja, uma comunicação explícita que descreva a causa e o motivo do pedido de modificação).

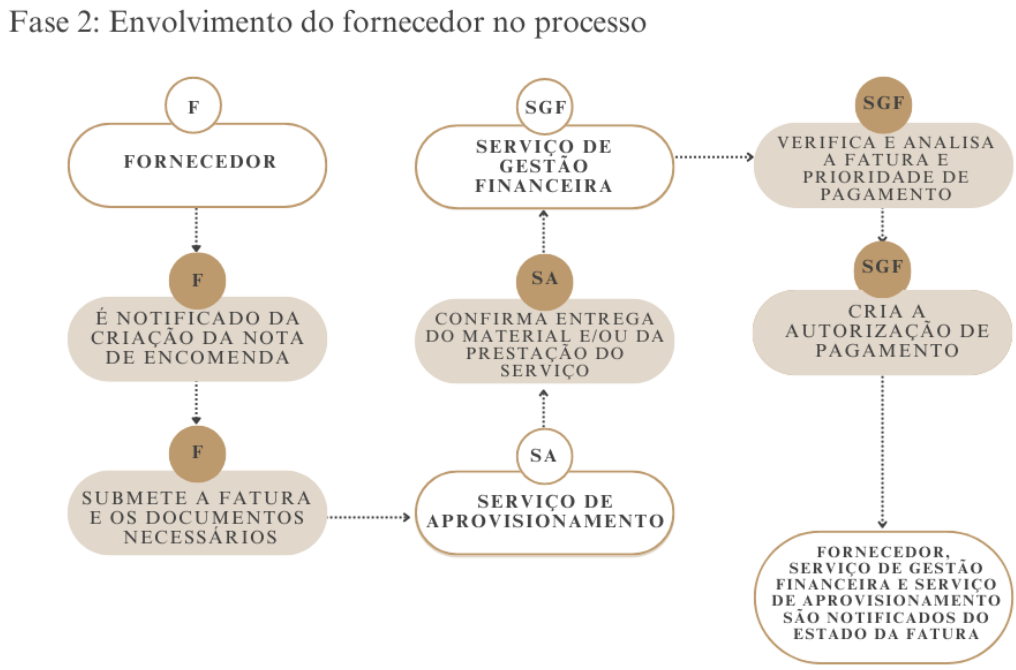


Figura 4: Segunda fase do Modelo de Transformação Digital no Sistema Hospitalar

Numa segunda fase do processo, o fornecedor é notificado da criação da nota de encomenda, da aprovação do pagamento, sendo que, necessita de entregar o material e/ou fornecer o serviço, coloca a fatura na plataforma, introduzindo, paralelamente, os documentos respetivos à regularização da situação contributiva perante a Segurança Social e da situação tributária perante a Autoridade Tributária. Mediante a introdução dos dados, a plataforma recebe e analisa a fatura do fornecedor, notificando os serviços e o fornecedor das congruências ou incongruências que necessitam ser retificadas.

Após a verificação de que tudo se encontra em conformidade, o Serviço de Aprovisionamento coloca um visto de confirmação da entrega do material e/ou da prestação do serviço do fornecedor, o que fará com que o Serviço de Gestão Financeira consiga avançar para a autorização de pagamento, pois, além da análise e conferência da fatura, o sistema indicará qual a prioridade de pagamento dentro dos prazos e limites estabelecidos contratualmente.

Com a implementação desta alteração, além da descida de custos acentuada, antecipa-se, ainda, uma comunicação mais transparente e fluída, união de esforços entre departamentos internos e fornecedor, concebendo de forma mais harmoniosa e dinâmica, uma metodologia de trabalho inovadora, ágil e eficaz. Além do aumento da produtividade, são economizados, também, os consumos de papel, chamadas telefónicas e

tempo dispensado, o que permite uma averiguação mais automatizada e idônea. Simultaneamente, prevê-se uma redução drástica de falhas, pois, a verificação e confirmação da entrega do material e/ou da prestação do serviço é imprescindivelmente efetuada pelos serviços internos.

Destaca-se, que, uma vez que os valores estarão em conformidade com a prioridade de pagamentos, esta permite, quando indicado previamente pelo fornecedor, que exista um usufruto de descontos proporcionados pelo pagamento atempado e, conjuntamente, evita pagamentos adicionais por não terem sido respeitados os prazos de pagamentos, uma vez que estes foram considerados e cumpridos.

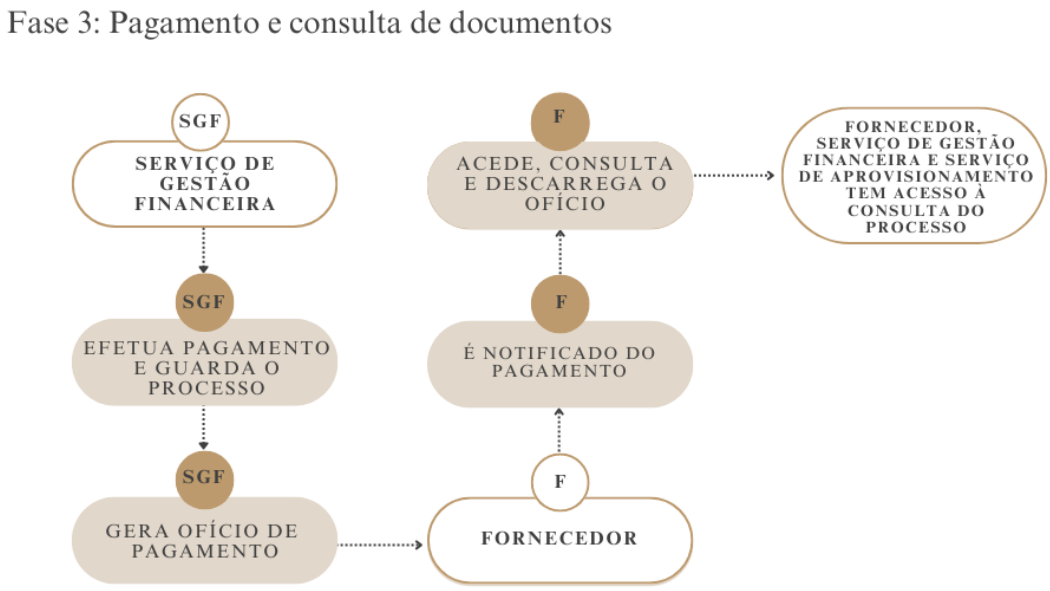


Figura 5: Terceira e última fase do Modelo de Transformação Digital no Sistema Hospitalar

Na fase seguinte, dando as anteriores como satisfeitas, segue-se o pagamento ao fornecedor (efetuado pelo Serviço de Gestão Financeira), o que, consta na plataforma juntamente com o ofício de pagamentos, de forma a salvaguardar a transação, tornando possível ao fornecedor e aos respetivos serviços, a consulta e descarregamento deste documento, estabelecendo elevados níveis de confiança e transparência digital.

Com esta alteração, é previsto um aumento de produtividade, pois, a notificação do pagamento e, a procura e envio dos ofícios, traduz-se numa simples visualização na plataforma de interoperabilidade, o que, por consequência, resultará numa diminuição de irregularidades e de chamadas telefónicas desnecessárias. Juntamente, as informações, são guardadas e preservadas em Arquivo Digital, de forma a simplificar processos, preservar documentos e satisfazer as necessidades de consulta. A confiança e a relação hospital-fornecedor torna-se mais sólida, permitindo uma troca de conhecimentos mais cooperante e coordenada.

Através desta plataforma de interoperabilidade entre Serviço de Aprovisionamento, Serviço de Gestão Financeira e Fornecedor, estabelece-se uma conexão num ambiente de coprodução entre as partes envolvidas,

estabelecendo um canal de integração contínuo e eficaz, essencial para manter a continuidade e elevar a qualidade dos cuidados prestados aos utentes e, além disso, assegura a correta classificação, avaliação e arquivo dos documentos, o que é vital para manter a integridade e a acessibilidade dos dados.

No cenário demonstrado, denota-se a importância do papel da interoperabilidade e integração de sistemas, e, de que forma estas surgem como uma resposta eficaz sendo que, muitas vezes, complementam os métodos tradicionais. Este panorama é, sobretudo, baseado na colaboração entre diversos atores públicos e privados, fundamentados em interesses, objetivos e valores comuns. Utilizando as tecnologias da informação e comunicação para facilitar a comunicação, coordenação e aprendizagem, oferece uma abordagem flexível que permite combinar autonomia e flexibilidade dos membros, resultando em conquistas coletivas através da partilha de recursos, conhecimento e informação.

A concretização da plataforma digital não se trata simplesmente de uma pequena mudança de teor profissional, pois, os resultados deste projeto de transformação digital também afetam vários organismos, desde ministérios, colaboradores, fornecedores, utentes e todo o país informatizado, sendo que, a implementação bem-sucedida de uma arquitetura de sistemas interoperáveis é um marco significativo na transformação digital na saúde, pois, aliada à produtividade e redução de custos, este esforço colaborativo não só otimiza a gestão de pública na saúde, mas, também, promove um sistema de informação robusto e coeso.

Assim, de forma a modernizar os processos e, consequentemente, os serviços que os implementam, além da preservação dos documentos estarem imortalizadas em formato digital, é construída uma confiança dos dados acessíveis aos fornecedores, cultivando um processo de governação participativo, democrático e responsável (Grimmelikhuijsen et al., 2017).

4.3.1 Vantagens do Novo Modelo

Globalmente, são vários fatores políticos, sociais e tecnológicos que contribuíram para a expansão de iniciativas digitais em substituição ao métodos anteriores, como o registo manual e o papel, que, além de ser mais ecológico e ambiental, é mais intuitivo, prático e menos falível (Dunleavy et al., 2006).

Sendo que, o aproveitamento de sistemas inovadores de gestão pública na saúde é crucial para estabelecer mecanismos eficientes de cooperação, aumentar a coordenação e tornar a distribuição ideal de recursos de emergência, esta plataforma procura organizar processos, operacionalizar procedimentos e rentabilizar custos, de forma a que, os agentes envolvidos, além de se concentrarem em obter resultados de qualidade e transparentes, cumprem os objetivos de forma menos exaustiva e repetitiva e mais fluída e percetível.

A digitalização, indubitavelmente, contribui para a otimização da eficiência das organizações hospitalares, e, um exemplo ilustrativo é o impacto positivo do projeto de desmaterialização do papel, em prol da “Visão Sem Papel” englobada na modernização da administração pública, contribuindo para a sustentabilidade, responsabilidade social, redução de custos operacionais e de tempo na verificação de faturas, além de mitigar riscos de incongruências.

Dada a complexidade das organizações de saúde, é recomendável a elaboração de uma formação na adaptabilidade desta transformação digital para implementar da plataforma de interoperabilidade, o que, deve envolver, desde o início da sua conceção, a administração, os responsáveis e colaboradores da ULSBE (tecnologia e comunicação, administrativo, aprovisionamento, financeiro e respetivas chefias) e os fornecedores, uma vez que a definição de uma nova estrutura para o processo de transformação digital na saúde e a colaboração de todos os intervenientes considerados fundamentais são os fatores-chave para o sucesso de qualquer projeto.

O resultado da colaboração entre stakeholders é um processo onde as partes interessadas trabalham juntas para resolver um problema e operam as resoluções (com regras, normas e estruturas), envolvendo a interação entre si e cooperando no alcance de novos objetivos, aumentando a eficácia e eficiência na resolução de problemas, o que, ajuda na prevenção de adversidades e compreensão de novas aprendizagens.

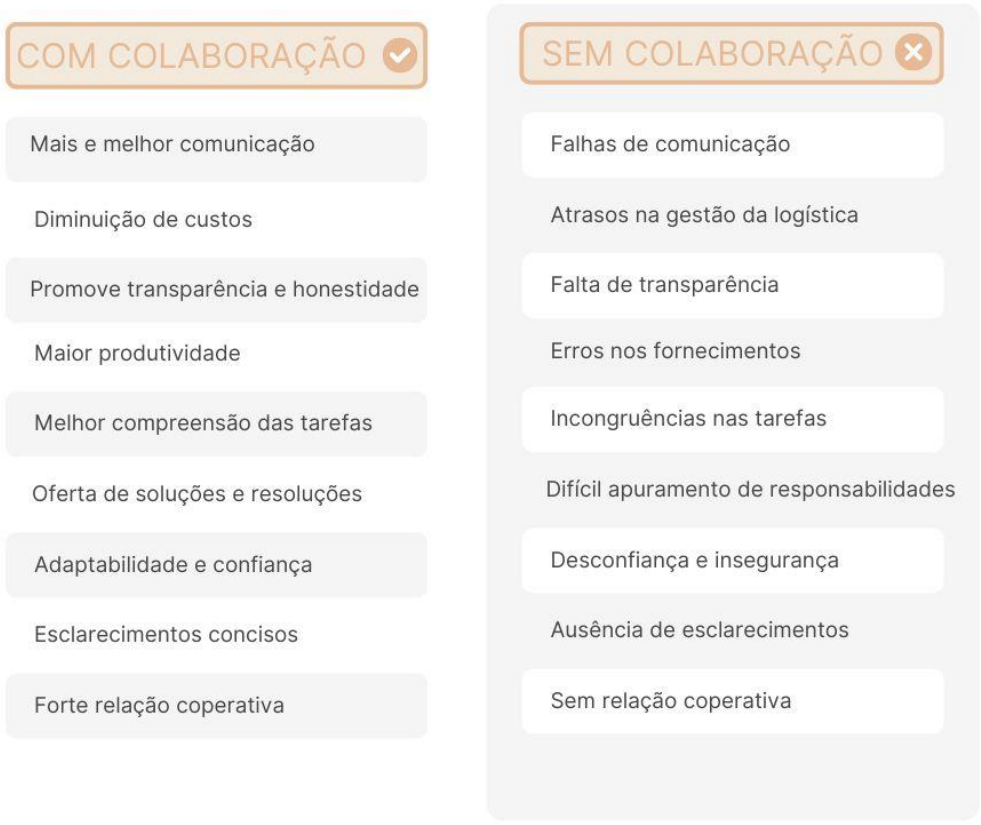


Figura 6: Continuum de colaboração entre stakeholders por Perkins et al., 2022 (adaptado)

A vantagem económica dos custos relacionados aos resultados deste modelo é auxiliada através de critérios de avaliação de impacto social, visando a contabilização mais precisa da quantidade de recursos necessários, níveis de eficiência, identificação de competências e responsabilidades.

Simultaneamente, a aplicação da ESG aumenta significativamente a confiança dos stakeholders, por auxiliar no controlo e prevenção de riscos ao considerar os impactos das operações no ambiente, por melhorar

o desempenho financeiro da instituição, pois, os valores referentes ao critério ambiental (como a redução de desperdício, uso eficiente de recursos e investimentos em tecnologias renováveis), geram economia à empresa, e, consequentemente, são desenvolvidas novas soluções que visam incentivar a criação de processos sustentáveis mais ágeis, autónomos e com uma significativa redução de custos (Ting et al., 2021).

Também os critérios considerados relevantes serão definidos e incorporados durante todo o processo de compra, desde as especificações iniciais das necessidades, até aos contratos finais com os fornecedores. Consequentemente, a ponderação para a decisão de compra será melhorada, de forma a definir com precisão a importância relativa dos critérios relacionados com a sustentabilidade.

Outro benefício fulcral é a economia potencialmente alcançada, não só por existir uma maior perceção da redução da despesa aliada a uma gestão de compras que analisa e prioriza os prazos de pagamentos, evitando valores suplementares e obtendo descontos por consequência do pagamento atempado, mas, também, pela diminuição da repetição de consumos de papel, aumento da produtividade e diminuição de custos inerentes, por existir uma partilha eficaz e eficiente das informações entre os diferentes setores internos e externos.

Através deste modelo de interoperabilidade, espera-se alcançar uma maior confiança e uma relação mais próxima com o fornecedor, focando na qualidade e brevidade da chegada de equipamentos necessários para os cuidados dos utentes, de forma mais natural e coesa, promovendo uma gestão de saúde eficaz e colaborativa. Com este modelo desmaterializado de papéis, a plataforma facilita a comunicação e a partilha de informações financeiras e administrativas, "respeitando as normas de gestão documental e preservação de documentos estabelecidas pela Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas (DGLAB)." (Mosaico, Interoperabilidade Documental, n.d.).

Considerando a visão da ULSBE, focada no futuro, com objetivos de longo prazo, nomeadamente, ser uma organização de referência no setor, e, tendo como base principal, os valores que esta se honra e segue, este modelo é estabelecido de forma a respeitar e harmonizar os padrões éticos com a cooperação e colaboração de todos os envolvidos no processo, aumentar as competências profissionais dos colaboradores, promovendo e ampliando a eficácia, eficiência e efetividade, proporcionando a qualidade notória e destacável, valorizando, também, a dignidade humana e individual. A preocupação com a sustentabilidade, através da inovação digital, associada à responsabilização de tarefas mais simples, transparentes e seguras, formam um equilíbrio entre funcionários, fornecedores, utentes, chefias e, consequentemente, a organização.

4.3.2 Inconvenientes do Novo Modelo

Atenta-se da importância de existir transação e fluxo de informação entre o Serviço de Aprovisionamento, Serviço de Gestão Financeira e Fornecedores, isto é, em todos os agentes do processos que interagem com o sistema de interoperabilidade, o que, dada a complexidade da alteração de hábitos comportamentais e laborais, bem como, da gestão e adaptabilidade à mudança, pode tornar-se menos positivo numa transição destas.

A construção e sucesso desta transformação digital requer a mobilização conjunta da energia dos colaboradores e respetivas chefias, dos prestadores e dos fornecedores, das autoridades de saúde e de todos os

envolvidos no processo. Este empreendimento representa um desafio significativo pela sua amplitude e inovação, que requer o envolvimento de todos os stakeholders, visando ampliar o conhecimento e fomentar a inovação neste campo crucial.

Existe, também, a preocupação de que os sistemas de informação não assegurem adequadamente a confidencialidade dos dados, nem garantem a integridade dos dados ou da recuperação destes em caso de erros ou falhas de sistema. É amplamente reconhecido que não existe garantia absoluta de segurança, e que a segurança varia em grau. A introdução de sistemas de informação e a desmaterialização dos dados têm, paradoxalmente, aumentado tanto a segurança, quanto a vulnerabilidade da informação.

No entanto, verifica-se que, recentemente, existe uma maior resolução e assertividade de problemas da cibersegurança nas tecnologias de informação, esta incidência de incidentes de segurança em diversas organizações, vem reforçar a necessidade de decisões assertivas em relação à cibersegurança em todos os setores de atividade, abrangendo não apenas os fornecimentos, mas também todas as formas de dados, sejam eles relacionados com as áreas financeira, administrativa, recursos humanos, ou, de natureza clínica.

Assim, de forma a integrar as competências relevantes tanto na área financeira, quanto administrativa e de suporte, existe a necessidade de mudança, e esta, quando devidamente apoiada e sustentada, torna-se num método de trabalho mais ágil, eficaz e eficiente, que permite aos colaboradores ampliarem conhecimentos, explorar novas metodologias de trabalho e ter uma maior perceção da importância do seu envolvimento, que resulta numa satisfação com o processo e, consequentemente, com a instituição onde se encontra inserido.

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A resiliência concretiza-se, objetivamente, na procura incessante pela modernização, qualidade e pensamento criativo na coordenação, o que valoriza a diversidade de perspetivas, enriquecendo o processo criativo e proporcionando uma variedade de soluções para os desafios contemporâneos enfrentados na administração pública (Carpeto & Fonseca, 2009).

A modernização da administração pública requer uma abordagem baseada em evidências, impulsionada pelo conhecimento e pela aplicação de boas práticas. A aprendizagem contínua, a nível individual e organizacional, é crucial para acompanhar as rápidas transformações no ambiente.

Impulsionar uma "saúde mais digital" significa uma transformação geral do setor, sendo necessário, cada vez mais, uma abordagem coordenada, de forma a garantir uma gestão pública digital com flexibilidade na sua implementação e de maior proteção e investimento na cibersegurança.

Ressalva-se, assim, a importância da gestão de compras aliada ao compromisso e negociação com os fornecedores nas políticas e projetos específicos de informatização e inovação digital, de forma a que os os envolvidos possam reger-se e integrar-se em novos processos, mais digitais e inovadores.

O propósito de desenvolver uma relação entre os departamentos e os fornecedores, surge com o intuito de aumentar o rigor e qualidade da informação, sendo necessário aumentar a confiança dos dados e transparência das transações. Desta forma, a transparência da informação na administração pública torna-se crucial, pois, garante o controlo democrático das instituições favorece a confiança na governação administrativa.

Além da gestão de recursos, a implementação de um aprimoramento no sistema de pagamentos envolve a definição de diretrizes e a supervisão das atividades públicas e privadas em áreas como economia, saúde e segurança de dados.

Esta plataforma encontra-se ligada à redefinição da saúde aliada a uma Nova Gestão Pública transformadora, com uma preocupação económica, política e social, aliada ao desenvolvimento do envolvimento dos departamentos, tornando-os mais capazes e produtivos (Pas & Schaik, 2014), complementando com uma arrojada abordagem de Governança Ambiental, Social e Corporativa, mais robusta e transparente, incorporando a identificação, avaliação e gestão de riscos e oportunidades relacionados à sustentabilidade no que diz respeito a todas as partes interessadas e ao meio ambiente (Oliveira et al., 2022).

Fornece-se, assim, através de uma perspetiva inestigatória sobre compras sustentáveis no setor público, a relevância do tema justificado pelo contexto legal que exige a integração da sustentabilidade na gestão do abastecimento público.

De forma impactante, as fases que constituem este projeto, permitem um fluxo mais transparente e ágil para quem o pratica, o que fará com que não apenas os gestores de compras públicas na saúde cumpram os regulamentos sustentáveis, mas, também, os fornecedores, permitindo um fluxo de trabalho mais ecológico (Oruezabala & Rico, 2012). Esta transparência de informação, além da harmonização das envolventes, tem, como intuito, compreender melhor o papel do poder na definição de posições, negociações e resultados na diplomacia da saúde global (Kickbusch & Liu, 2022).

Salienta-se que esta será baseada em princípios como transparência, prestação de pagamentos, participação pública e privada, transcendendo as fronteiras das instituições governamentais, incorporando interações dinâmicas entre essas instituições, destacando a ampliação da capacidade de ação e influência dos atores envolvidos, a promoção da inovação e aprendizagem, o fomento da participação e legitimidade, a melhoria da qualidade e eficiência na resolução de problemas públicos.

Essa transformação visa, também, reter o conhecimento, facilitar a sua disseminação entre as partes envolvidas como um todo, contribuindo significativamente para o avanço organizacional e a promoção de uma cultura inovadora.

A aplicação de uma nova plataforma, permite uma análise minuciosa das variáveis envolvidas, contribuindo para a formulação de estratégias eficazes, como a identificação de obstáculos, priorização de pagamentos e criação de alertas para prazos, contratos, situação contributiva e tributária, e, de eventuais irregularidades que possam surgir. No entanto, compreende-se que é um processo que envolve esforço organizacional e humano, o que, além de vários fatores, requer tempo e persistência.

Aliado ao esforço e à persistência, está, também, incluido nas boas práticas de gestão, que deve ser conatantemente incutido, a inclusão de feedbacks, desde os comentários positivos, pois estes podem amplificar mudanças, como os negativos, que podem (r)estabilizar o sistema, aliados a objetivos de resiliência. Compreender esses feedbacks é crucial para antecipar reações e ajustar estratégias, conforme necessário, pois, a compreensão das interconexões e a cooperação entre as partes interessadas, permitem simular o impacto de diferentes intervenções antes de sua implementação, sendo particularmente relevante na gestão da mudança.

Não obstante, é crucial reconhecer que as redes tecnológicas não são isentas de limitações, pois, a diminuição da transparência e responsabilidade, a redução da efetividade e equidade, o comprometimento da legitimidade e representatividade, e, as dificuldades de gestão e avaliação, são desafios que podem impactar negativamente a eficácia dessas redes na governação.

Através da interoperabilidade, são assegurados canais de comunicação e transferência de informação adequados e seguros entre uma ampla variedade de sistemas lógicos e organizacionais, de forma a garantir que os requisitos que asseguram a interoperabilidade e interconexão dos sistemas de informação da saúde entre si e com os sistemas de informação transversais à Administração Pública.

Todavia, o uso eficaz requer competências específicas e a implementação de mecanismos adequados para garantir a sua contribuição positiva para o desenvolvimento e aperfeiçoamento na governação contemporânea. Assim, as TIC podem ser vistas não apenas como uma ferramenta, mas como um facilitador essencial para o sucesso da plataforma.

Sem dúvida, o potencial impacto da transformação digital no desempenho das organizações do setor da saúde é de extrema importância, podendo, até, ser considerado crucial. No entanto, para que este potencial seja plenamente aproveitado, é imperativo que haja uma definição estratégica clara, uma robusta capacitação da organização e uma criteriosa seleção de novas soluções para os desafios encontrados. Esses elementos são fundamentais para garantir que a implementação da transformação digital seja conduzida de maneira eficaz e alinhada com os objetivos e necessidades específicas do setor.

No âmbito da gestão hospitalar adaptada à mudança, adotar uma abordagem proativa e adaptativa é crucial. A compreensão das dinâmicas das mudanças sociais, tecnológicas e económicas é essencial para antecipar desafios e implementar estratégias eficazes.

Denota-se que, uma das maiores dificuldades nas alterações da estrutura organizacional pública, bem como, nas respetivas práticas de um governo mais digital, deve-se a conflitos de interesse e resistência à mudança, mais do que à dificuldade técnica do projeto, assim, de forma a fazer face aos desafios da governação digital, como a introdução de novas TIC e a promoção da inovação governamental na saúde, estes devem ser coordenados e monitorizados através dos principais responsáveis hierárquicos, o que se cultivará um maior ênfase da importância da nova transformação digital implementada.

Acredita-se que, ao integrar estas contribuições, não apenas é construída uma plataforma de pagamentos a fornecedores robusta, mas, também, a subsequente e esperada rentabilidade e produtividade dos colaboradores envolvidos, com o aumento da responsabilidade social e sustentável, a diminuição de custos, e, é a definição do caminho prático para a modernização, qualidade e inovação na administração pública no setor da saúde, elevando-a a um novo patamar de eficácia, adaptabilidade, rigor e serviço.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

As referências bibliográficas encontram-se em conformidade com a 7.ª Edição das normas APA, de acordo com o regulamento em vigor.

Alonso, J.M., Clifton, J., & Fuentes, D.D (2015). The impact of New Public Management on efficiency: An analysis of Madrid's hospitals. Health Policy 119, 333–340. https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2014.12.001

Atilla, E.A., Steward, M., Wu, Z., & Hartley, J. L. (2018). Triadic relationships in healthcare. Business Horizons. 61, 221—228. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.11.004

Bertot J., Jaeger P., & Grimes J. (2010). Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. 27 (3). 264-271.
https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.03.001

Chen, D.Q., Preston, D.S., & Xia W. (2013). Enhancing hospital supply chain performance: A relational view and empirical test. Journal of Operations Management. 31 (6), 391-408.
https://doi.org/10.1016/j.jom.2013.07.012

Demneh, M.T., & Zackery, A. (2023). You are not one, you are a thousand: findings from a future-oriented participatory action research. Futures. 154, 103-245. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2018.06.005

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Governance. Journal of Public Administration Research and Theory. 16 (3). 4637-494. http://dx.doi.org/10.1093/jopart/mui057

Eldenburg, L., Soderstrom, N., Willis, V., & Wu, A. (2010). Behavioral changes following the collaborative development of an accounting information system. Accounting, Organizations and Society. 35, 222–237. https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.07.005

Fogg, C., Lanning, E., Shoebridgeb, J., Longstaff, J., De Vos, R., Dawson-Taylor, K., Glanville-Hearson, A., Carpenter, D., Court, S., Brown, T., Heiden, E., & Chauhan A. (2022). The role of Participatory Action Research in developing new models of healthcare: Perspectives from participants and recommendations for ethical review and governance oversight. Ethics, Medicine and Public Health. 24, 100-833. https://doi.org/10.1016/j.jemep.2022.100833

Fonseca, F., & Carapeto, C. (2009). Governação, inovação e tecnologias: o Estado rede e a administração pública do futuro. Lisboa: Edições Sílabo

Gebreiter, F. (2016). "Comparing the incomparable": Hospital costing and the art of medicine in post-war Britain. The British Accounting Review 48, 257-268. https://doi.org/10.1016/j.bar.2015.01.002

Grimmelikhuijsen S., Porumbescu G., & Im T. (2017). The Effect of Transparency on Trust in Government: A Cross-National Comparative Experiment. 73 (4). http://dx.doi.org/10.1111/puar.12047

Herranz, A., Rodríguez, C.G., González, C.S., Álvarez-Díaz, A., & Sanjurjo-Sáez, M. (2020). Pharmacy Department management and organization. Farmacia Hospitalaria. 44 (1), 5–10. https://doi.org/10.7399/fh.11514

Hood, C. (1991). "A public administration for all seasons?" Public administration. 69 (1), 3-20.

Khamisu, M.S., Paluri, R.A., & Sonwaney, V. (2024). Stakeholders' perspectives on critical success factors for environmental social and governance (ESG) implementation. 365, 121-583. https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.121583

Kickbusch, I., & Liu, A. (2022). Global health diplomacy—reconstructing power and governance. Political Science and Health. 399 (3), 2156-2166. https://doi.org/10.1016/ s0140-6736(22)00583-9

Kros, J.F., Kirchoff, J.F., & Falasca, M. (2019). The impact of buyer-supplier relationship quality and information management on industrial vending machine benefits in the healthcare industry. Journal of Purchasing and Supply Management. 25, 105-506. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2018.06.005

Law. E., Lonti, Z., Schultz, R. (2017). Challenges in the measurement of public sector productivity in OECD countries. Journal on Budgeting.

Li, T., Wang, K., Sueyoshi T., & Wang, D.D. (2021). ESG: Research progress and future prospects. 13, 111-163. https://doi.org/10.3390/su132111663

Matei, A., & Antonie C. (2014). The New Public Management Within The Complexity Model. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 109. 1125-1129. http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.599

Matheus, R., Faber, R., Ismagilova, E., Janssen, M. (2023. Digital transparency and the usefulness for open government. International Journal of Information Management. 73. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102690

Mian, R.H., Hewage, K., & Sadiq, R. (2023). Responsible Financing and Investment: Identification, Development, and Assessment of Environmental, Social, and Governance (ESG) metrics. 24, 1888-2666. https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100246

Nan, R., Chen, J., & Zhu, W. (2024). Evolutionary game analysis of multiple subjects in the management of major public health emergencies. 9 (10), 29823. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29823

Oliveira, C.J.B., & Gebreyes W.A. (2022). One Health: Connecting environmental, social and corporate governance (ESG) practices for a better world. 15, 100-435. https://doi.org/10.1016/j.onehlt.2022.100435

Oruezabala, G., & Rico, J.C. (2012). The impact of sustainable public procurement on supplier management-The case of French public hospitals. Industrial Marketing Management. Industrial Marketing Management. 41, 573–580. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.04.004

Pas, R., & Schaik, L.G. (2013). Democratizing the World Health Organization. Public Health. 128, 195-201. https://doi.org/10.1016/j.puhe.2013.08.023

Perkins, R., Khoo, C., & Arcodia, C. (2022). Stakeholder contribution to tourism collaboration: Exploring stakeholder typologies, networks and actions in the cluster formation process. Journal of Hospitality and Tourism Management. 52, 304–315. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.07.011

Punzalan R., Marsh D., Cools K. (2017). Beyond Clicks, Likes, and Downloads: Identifying Meaningful Impacts for Digitized Ethnographic Archives. Disponível em: https://archivaria.ca/index.php/archivaria/article/view/13614/14999

Song, Y., Li, R., Zhang, Z., & Sahut, J. (2024). 65, 105-546. ESG performance and financial distress prediction of energy enterprises. https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105546

Uddin, S., Mori, Y., & Shahadat, K. (2020). Private management and governance styles in a Japanese public hospital: A story of west meets east. Social Science & Medicine. 245, 112-719. https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2019.112719

Yang, X., Li, Z., Qiu, Z., Wang, J., & Liu, B. (2024). ESG performance and corporate technology innovation: Evidence from China. 206, 123-520. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123520

LEGISLAÇÃO CITADA

Diário da República, 1.ª série, Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 09 de Dezembro

Resolução do Conselho de Ministros n.º 141/2018, de 26 de outubro (RCM). Disponível em: https://www.sg.pcm.gov.pt/projetos-e-parcerias/sustentabilidade

WEBSITES CONSULTADOS

Arquitetura de Sistemas de Informação para a Saúde – SPMS. Disponível em: https://www.spms.min-saude.pt/

Mosaico | Interoperabilidade Documental. (n.d.). Disponível em https://mosaico.gov.pt/plataformas-comuns/interoperabilidade-documental

Unidade Local de Saúde Barcelos/Esposende. Disponível em: https://www.hbarcelos.min-saude.pt/

ANEXOS

Anexos considerados pertinentes para a execução deste projeto.

ANEXO A) ORGANOGRAMA ULSBE



Organograma ULSBE.pdf

ANEXO B) INDICADOR DO PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTOS



Indicador do Prazo Médio de Pagamento

APÊNDICES

Documentos elaborados para a execução deste projeto.

ANEXO C) DIAGRAMA ATUAL DA DINÂMICA DE TRABALHO



BPMN Atual.pdf

ANEXO D) DIAGRAMA IDEAL DA DINÂMICA DE TRABALHO



BPMN Ideal.pdf