

RELATO DE CASO

Gestão de contratos em hospital universitário: relato de experiência sobre o desenvolvimento de uma ferramenta de monitoramento

Contract management in a university hospital: an experience report on the development of a monitoring tool

Álvaro Elias Nunes Mineiro¹, Daniele Galetti Figueiredo², Jessica Helena da Silva², Marília Cristina Prado Louvison¹, Rosemeire Keiko Hangai², Priscila Tagliaferro Rojo²

1. Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo

2. Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo

RESUMO

A contratação de serviços nas instituições de saúde requer instrumentos normativos que definam quais serviços serão contratados e como seu ciclo de vida será acompanhado. Este relato de experiência descreve o desenvolvimento de uma ferramenta de gestão de contratos para a Unidade de Controle de Contratos (UCC) do Núcleo de Infraestrutura e Logística (NILO) do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (HCFMUSP). A ferramenta consistiu na reestruturação de uma planilha de gestão e na elaboração de um painel de controle (dashboard), desenvolvidos ao longo de um estágio de cinco semanas. A partir dos produtos apresentados, discute-se a necessidade de mecanismos de controle para a gestão de contratos e evidencia-se a importância do acompanhamento sistemático do ciclo de vida desses instrumentos para o bom funcionamento dos serviços de saúde.

Palavras-chave: Gestão em Saúde; Gestão de Contratos; Sistemas de Informação.

ABSTRACT

Healthcare institutions must contract services using regulatory instruments that define both the scope of services and how their life cycle will be monitored. This experience report describes the development of a contract management tool for the Contract Control Unit of the Infrastructure and Logistics Center at the Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo. The tool consisted of a restructured management spreadsheet and a monitoring dashboard, both developed during a five-week internship. Based on these products, the report discusses the need for control mechanisms in contract management and highlights the importance of systematically monitoring the life cycle of these instruments to ensure the proper functioning of healthcare services.

Keywords: Health Management; Contracts; Information Systems.

INTRODUÇÃO

A contratação de serviços e insumos nas unidades de saúde é um processo relevante tanto em instituições públicas quanto privadas. Embora a literatura em saúde seja rica em discussões sobre logística de insumos e medicamentos, há uma lacuna significativa no que se refere à gestão de contratos, sobretudo em contextos hospitalares. Essa ausência limita a disseminação de práticas que poderiam aumentar a eficiência administrativa e o melhor aproveitamento dos recursos. Nesse sentido, Messias et al.¹ apontam que o controle de custos está cada vez mais em pauta diante da exigência de uma gestão efetiva no setor público, sendo que quanto maior o conhecimento sobre os custos e os métodos para sua redução, mais eficiente tende a ser a gestão do serviço.

A lógica subjacente à efetivação dos contratos, entretanto, difere entre organizações públicas e privadas: enquanto estas buscam prioritariamente o lucro, aquelas têm como finalidade a resolução de questões de interesse coletivo. Conforme Meirelles², o contrato administrativo é um ajuste firmado pela Administração Pública com particular ou outra entidade administrativa para a consecução de objetivos de interesse público, nas condições por ela estabelecidas.

Apesar das especificidades inerentes às organizações públicas, estas não estão isentas da adoção de práticas de gestão eficientes, especialmente diante da escassez de recursos. Ao contrário, a natureza pública dos recursos amplia a responsabilidade da Administração em assegurar sua utilização racional e orientada à maximização de resultados. Nesse contexto, torna-se imperativo buscar estratégias que permitam maior efetividade no uso dos recursos públicos, de forma a verificar se os serviços prestados atendem às demandas da sociedade e às legislações aplicáveis³.

A gestão de contratos desponta como instrumento estratégico capaz de alinhar economia de recursos, eficiência operacional e geração de valor público. Mais do que um processo burocrático, trata-se de uma ferramenta de governança que garante previsibilidade e qualidade no cuidado oferecido à população. A literatura ainda é incipiente nesse campo, o que reforça a relevância de experiências que propõem soluções práticas — como dashboards — que integram dados, otimizam fluxos de trabalho e fortalecem a tomada de decisão. O conceito de valor público, discutido por Matos³, refere-se ao resultado da articulação de aspectos materiais e imateriais que culminam na produção de um bem de interesse coletivo, o que impõe à gestão de contratos em organizações públicas a necessidade de equilibrar produção do cuidado e manejo responsável das contas públicas.

Cintra et al.⁴ estudaram contratos de terceirização do Hospital Universitário de Dourados/MS e identificaram fragilidades na gestão contratual da unidade, que não dispunha de um sistema de informação gerencial (SIG) adequado para esse fim. Uma gestão qualificada de contratos, pautada em estratégias de governança, revela-se essencial para assegurar a sustentabilidade financeira das instituições públicas e o uso responsável dos recursos disponíveis.

Para mitigar os problemas identificados por Cintra et al.⁴, é possível adotar matrizes e estratégias da administração, aplicadas de forma estruturada e coordenada entre os setores envolvidos, em tempo hábil para a realização do rito de contratação regido pela Lei n.º 14.133, de 1.º de abril de 2021⁵. A normatização desse rito facilita a gestão dos processos, permitindo implementar um SIG que contemple todas as etapas do processo licitatório, mapeie os fluxos de trabalho e torne clara a atribuição de responsabilidades em cada subprocesso. Para essa finalidade, é necessária a produção de um sistema de informação integrado, capaz de racionalizar os processos e orientar a equipe de gestão de contratos. O'Brien⁶ conceitua sistema de informação como um conjunto organizado de pessoas, hardware, redes de comunicação e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização.

O Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (HCFMUSP) é um dos principais polos de saúde do país, responsável por procedimentos de alta complexidade. Segundo o Relatório de Atividades de 2024, o Complexo HC conta com 600 mil m² de área construída na cidade de São Paulo, 99 salas cirúrgicas e 2.600 leitos distribuídos em nove Institutos Hospitalares de diversas especialidades. A instituição produz e distribui mais

de 15 milhões de unidades de medicamentos por ano, possui 30,4 mil equipamentos médico-hospitalares e apresentou receita de R\$ 4,3 bilhões, com 21,4 mil colaboradores de vínculo direto e 2,1 mil terceirizados⁷.

O presente relato refere-se a uma experiência realizada no Núcleo de Infraestrutura e Logística (NILO) do HCFMUSP, com atuação prioritária na Unidade de Controle de Contratos (UCC). O NILO é responsável por estabelecer diretrizes corporativas de supply chain, contratação de serviços e segurança corporativa no Complexo HC, exercendo papel estratégico na governança das compras públicas com foco em eficiência, sustentabilidade e inovação.

Com o objetivo de automatizar o monitoramento do ciclo de vida dos contratos — na ausência de um software específico para essa demanda —, foi desenvolvido um painel estruturado contendo 16 variáveis-chave, a partir da automação de uma planilha de gestão implementada pela UCC.

Verificou-se que a UCC já dispunha de grande parte dos elementos de um SIG, embora nem sempre informatizados: recursos humanos capacitados para o acompanhamento dos contratos, processos de trabalho voltados ao tratamento de informações e algumas ferramentas digitais, como o sistema ERP Dynamics AX 2009 — responsável por concentrar os dados contratuais —, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) para gestão de documentos e processos administrativos, e a intranet institucional. Entretanto, o ERP não oferecia visualização dinâmica dos prazos contratuais de forma ágil e integrada, limitação identificada como um dos principais gargalos do processo de trabalho e, portanto, o foco de atuação dos estagiários.

Embora o tema seja de grande relevância para a gestão de serviços de saúde, raramente ocupa posição central em produções científicas voltadas ao desenvolvimento de ferramentas e métodos para sistemas de informação adequados às unidades responsáveis pela gestão de contratos no setor público.

Diante do exposto, este relato apresenta o desenvolvimento de uma ferramenta de gestão de contratos em um hospital universitário terciário, destacando o papel do dashboard como instrumento de organização das informações, acompanhamento dos prazos e apoio à eficiência das contratações públicas.

MATERIAIS E MÉTODOS

A UCC identificou como principal dificuldade a necessidade de realizar prorrogações contratuais em prazo exíguo, decorrente da dispersão das informações entre diferentes ferramentas não integradas, o que comprometia a sistematização do processo de trabalho.

As principais plataformas utilizadas para extrair dados dos contratos eram o SEI e, internamente, a intranet da UCC e o ERP. O setor também utilizava uma planilha denominada 'Prorrogações 2024' para acompanhar o ciclo de vida dos

contratos ativos, consolidando informações das demais plataformas para otimizar a visualização de prazos e criticidade.

Entretanto, a atualização manual da planilha dificultava seu manuseio, impossibilitando a obtenção das informações prioritárias de forma clara e prática, além de não oferecer um painel interativo para visualização dos dados essenciais. A partir desse gargalo, os estagiários propuseram a criação de um novo layout de planilha que consolidasse e sistematizasse as informações cruciais para o acompanhamento dos contratos e para a macrogestão da unidade.

O relato de experiência é a modalidade adotada para registrar o processo de desenvolvimento da ferramenta e sua aplicação no serviço. A ferramenta foi concebida para uso colaborativo por toda a equipe da UCC e para monitoramento pela gestão da unidade. Para sua estruturação, utilizou-se o Google Sheets.

A submissão do projeto ao Comitê de Ética em Pesquisa não foi necessária, pois o instrumento e os resultados do artigo não envolvem informações de participantes de pesquisa, restringindo-se ao desenvolvimento de processos administrativos e de gestão.

RESULTADOS

Diante das demandas apresentadas, a planilha de controle utilizada pela UCC foi reestruturada com o objetivo de padronizar as informações e facilitar a análise crítica por meio da automatização.

A planilha original possuía as variáveis descritas na Tabela 1. Para complementá-la, foram inseridas as seguintes informações: tipo de serviço, oneração orçamentária, montante, tipo de licitação, status Kanban e lei vigente.

As colunas de preenchimento coletivo são atualizadas pelos responsáveis no momento da formalização do contrato, enquanto as colunas de análise de situação foram automatizadas para garantir maior precisão e agilidade na gestão dos dados.

As colunas de acesso coletivo concentram-se nos campos 'status' e 'responsável', evidenciando o papel de cada colaborador e setor no processo de prorrogação contratual. A planilha organiza o ciclo de vida dos contratos em três estágios — 'a fazer', 'fazendo' e 'feito' — permitindo visualização clara do andamento das renovações e das etapas concluídas.

Outro aspecto relevante foi a implementação de um critério de prioridade, definido com base na quantidade de dias restantes até o vencimento do contrato vigente, conforme ilustrado na Tabela 1. Inspirada no documento 'Planejamento das Contratações e Aquisições' do Superior Tribunal de Justiça⁸, foi incluída a categoria 'oneração orçamentária', que classifica os contratos conforme seu valor total, com vistas a subsidiar futuras discussões sobre a

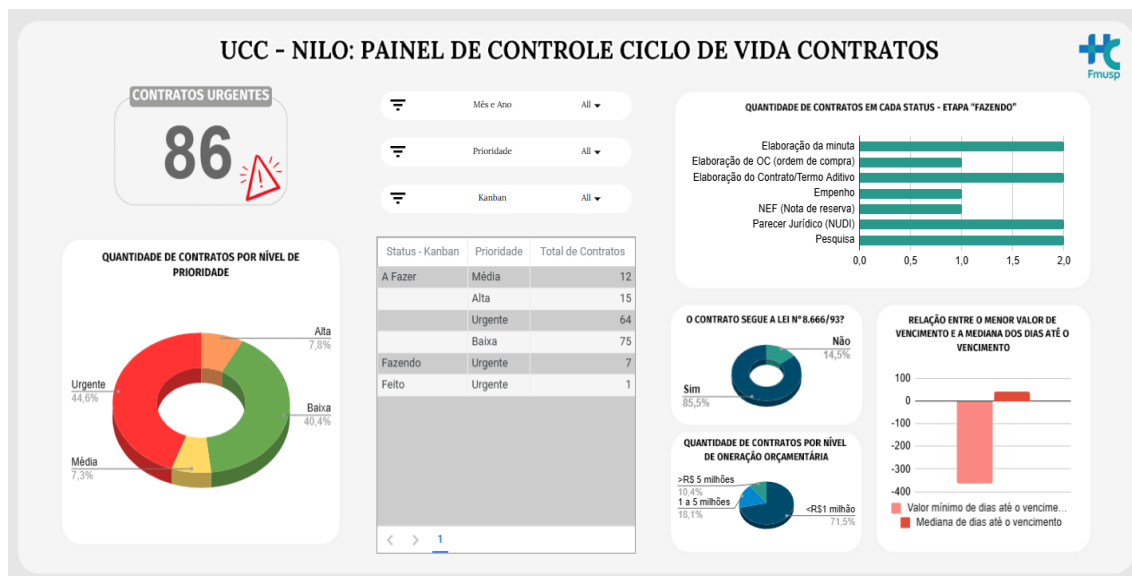
criticidade dos contratos e seu impacto na sustentabilidade operacional e financeira do hospital.

Tabela 1. Descrição das variáveis presentes na planilha de gestão de contratos.

| Variável | Descrição |
|-----------------------|---|
| Processo | Número de identificação do processo de contratação de serviços |
| Número SEI | Identificador do contrato no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) |
| Contrato | Número identificador do contrato, interno à instituição |
| Empresa | Empresa contratada |
| Tipo de serviço | Especificação do serviço contratado (p. ex.: informática, lavanderia, obras) |
| Instituto | Instituto contratante do serviço |
| Oneração orçamentária | Estratificação dos valores totais dos contratos em três categorias: Baixa (< R\$1 milhão); Média (entre R\$ 1 milhão e R\$ 5 milhões); Alta (> R\$ 5 milhões) |
| Montante | Valor total do contrato |
| Vencimento | Data de término do contrato |
| Tipo de licitação | Definição do processo licitatório necessário (p. ex.: pregão eletrônico ou inexigibilidade) |
| Prioridade (dias) | Quantidade de dias da data atual até a data de vencimento do contrato |
| Prioridade | Com base na variável anterior: Baixa (90 dias ou mais); Média (60–89 dias); Alta (30–59 dias); Urgente (menos de 30 dias) |
| Status | Etapa em que se encontra o contrato em processo de prorrogação (p. ex.: pesquisa; elaboração de minuta; elaboração do contrato/termo aditivo; parecer jurídico) |
| Status – Kanban | Com base no status, indica se a atualização do contrato está 'A fazer', 'Fazendo' ou 'Feito' |
| Responsável | Profissional responsável pela etapa do status em que se encontra o contrato |
| Lei vigente | Identifica os contratos que ainda seguem a Lei n.º 8.666/1993 |

Para sistematizar os dados e facilitar a análise, produziu-se um painel (Figura 1) que permite a rápida visualização de indicadores primários e a análise da situação em tempo real. A combinação do critério de prioridade com o método Kanban visa estimular a priorização das atividades, tornando essas informações mais visíveis e mensuráveis de forma automatizada¹.

Figura 1. Painel de controle do ciclo de vida dos contratos (versão de teste) *.



* Os dados apresentados na figura não refletem a realidade da UCC, tendo sido utilizados exclusivamente para fins de teste da ferramenta.

Além dos dados descritos, o painel inclui um gráfico que permite identificar a relação entre o menor valor de vencimento e a mediana dos dias restantes até o vencimento, possibilitando identificar rapidamente contratos fora do padrão esperado e facilitar o planejamento das ações prioritárias.

Complementarmente, foi elaborado material de apoio destinado à equipe, com orientações para o preenchimento correto da planilha e o uso adequado do painel. A partir desse material, realizou-se treinamento para capacitação dos colaboradores e esclarecimento de dúvidas, fortalecendo a compreensão do fluxo de trabalho e estimulando discussões qualificadas com base nas informações geradas pelas ferramentas.

DISCUSSÃO

Os resultados obtidos reforçam o potencial de ferramentas digitais acessíveis — como planilhas integradas a dashboards — na gestão de contratos em

saúde. Ao centralizar informações antes dispersas em múltiplos sistemas, a solução desenvolvida proporcionou maior visibilidade em tempo real, redução de retrabalhos e ganhos estratégicos na condução dos processos contratuais. Situação semelhante foi descrita por Cintra et al.⁴, ao analisarem um hospital universitário em Dourados/MS: a ausência de um sistema integrado resultava em falhas no acompanhamento de prazos, gerando retrabalhos, aditivos e prejuízos à sustentabilidade financeira da instituição.

A experiência relatada representa uma mudança de paradigma: de um processo predominantemente reativo, marcado por urgências e prorrogações de última hora, para uma abordagem proativa, em que prazos e prioridades são monitorados de forma contínua. Esse tipo de sistematização fortalece a governança hospitalar, amplia a capacidade de planejamento, reduz riscos financeiros e oferece subsídios mais robustos para decisões estratégicas.

Resultado semelhante foi observado por Cintra et al.⁴, que verificaram redução de quase 50% na produção de aditivos após a implantação de um sistema de informação. Marques⁹ também observou que a implementação de ferramentas de gestão de contratos — como guia de boas práticas, mapeamento de fluxos de informação e construção de banco de dados — promoveu avanços significativos em eficiência e transparência dos processos contratuais, com redução de retrabalhos e falhas operacionais.

Ao compartilhar esta experiência, busca-se fomentar discussões sobre a gestão de contratos em saúde, campo ainda pouco explorado na literatura, que tende a privilegiar estudos sobre gestão de insumos e medicamentos. O engajamento das equipes e a reflexão crítica sobre as ferramentas utilizadas foram elementos fundamentais para consolidar não apenas a planilha e o painel, mas também uma visão mais estratégica da gestão contratual.

O uso da metodologia Kanban, ainda incipiente nesse contexto, mostrou-se uma inovação relevante. Embora amplamente utilizada em áreas como controle de estoque e fluxo assistencial, sua aplicação à gestão de contratos trouxe ganhos expressivos de clareza sobre as etapas do processo e as responsabilidades envolvidas, promovendo maior corresponsabilização e fluidez nas atividades. Mattos et al.¹⁰ reforçam esse potencial ao descreverem o Kanban como ferramenta versátil, com impactos positivos na organização de processos e na qualidade da assistência em saúde.

A implementação dessa metodologia pode ser considerada um impulso ao processo, pois favorece o controle qualificado dos prazos e permite ajustes dinâmicos de prioridades¹¹. Tal benefício foi reconhecido pela gestão da unidade, que destacou o potencial da ferramenta para otimizar o processo de trabalho.

A implementação do critério de prioridade, estabelecido com base na quantidade de dias até o vencimento dos contratos, possibilita um monitoramento sentinela das demandas, fortalecendo a capacidade de antecipação e a negociação de condições mais vantajosas.

Por fim, sob a perspectiva da ciência da implementação, destaca-se a importância da participação dos stakeholders no processo de desenvolvimento da ferramenta¹². A construção coletiva garantiu aderência à realidade local, engajamento dos usuários e maior potencial de sustentabilidade da proposta.

Essa experiência reforça, portanto, a necessidade de novos estudos sobre gestão de contratos em saúde, demonstrando que metodologias de gestão aplicadas a esse campo podem gerar impactos significativos na eficiência, na transparência e na produção de valor público pelas instituições hospitalares.

CONCLUSÃO

A gestão do ciclo de vida dos contratos é essencial para a sustentabilidade financeira e a manutenção da qualidade assistencial em hospitais públicos. No HCFMUSP, a implementação do dashboard representou uma resposta prática a um desafio concreto: acompanhar contratos de forma integrada, transparente e eficiente.

A ferramenta desenvolvida teve como propósito principal mitigar as limitações no monitoramento tempestivo dos contratos. Para isso, foram automatizadas e reestruturadas a planilha utilizada na UCC e o painel no Google Sheets, capazes de sistematizar as informações dos contratos ativos, fortalecer a corresponsabilização entre os setores envolvidos e apoiar o planejamento das etapas do processo licitatório.

O painel não apenas otimizou o acompanhamento dos prazos contratuais, como também estimulou uma visão mais estratégica sobre a gestão de contratos, ampliando a capacidade de negociação e promovendo o uso mais eficiente dos recursos públicos.

Com base em experiências semelhantes em outros entes públicos — incluindo da área da saúde —, observa-se que ferramentas voltadas à sistematização de informações contribuem significativamente para o aprimoramento da gestão, ao viabilizar uma tomada de decisão mais ágil, fundamentada e estratégica. Mais do que responder a uma demanda local, a experiência relatada contribui para preencher uma lacuna na literatura, apontando caminhos para a replicação e o aperfeiçoamento da gestão de contratos em diferentes contextos hospitalares.

Por fim, ressalta-se que as discussões aqui apresentadas não se esgotam, mas buscam fomentar o diálogo sobre novas práticas e ferramentas aplicadas à gestão de contratos em saúde. Considerando a complexidade e as particularidades desse campo, é fundamental que novas experiências sejam documentadas e compartilhadas, de modo a ampliar o conhecimento coletivo e aprimorar continuamente a eficiência e a governança nos serviços públicos de saúde.

REFERÊNCIAS

1. Messias D, Ferreira JC, Soutes DO. Gestão de custos no setor público: um panorama de experiências internacionais. *Rev Serv Público*. 2018;69(3):585-604.
2. Meirelles HL. *Direito Administrativo Brasileiro*. 33ª ed. São Paulo: Malheiros; 2020.
3. Matos FRP. *Gestão de contratos e sua aplicação como instrumento de redução de custo: um estudo de caso em contrato de limpeza e conservação do Instituto de Saúde e Biotecnologia [dissertação]*. Coari: Universidade Federal do Amazonas; 2024.
4. Cintra RF, Vieira SFA, Barboza Junior DC, Fernandes CR, Baggio DK. Impacto da implantação de um sistema de informação gerencial na gestão de contratos públicos: o caso do Hospital Universitário de Dourados/MS. *Rev Adm Unimep*. 2012;10(2):28-52.
5. Brasil. Lei n.º 14.133, de 1.º de abril de 2021. Institui normas gerais de licitação e contratação para a Administração Pública direta, autárquica e fundacional da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, DF: Presidência da República; 2021.
6. O'Brien JA. *Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva; 2004.
7. Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo. *Relatório de Gestão 2024*. São Paulo: HCFMUSP; 2024. 77 p.
8. Superior Tribunal de Justiça (BR). *Planejamento das contratações e aquisições – PCAq/2020*. Brasília: STJ; 2020.
9. Marques LS. *Desenvolvimento de um sistema de informação para a gestão e fiscalização de contratos administrativos firmados em uma unidade federal de saúde [dissertação]*. Seropédica: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro; 2016.
10. Mattos CM, Silvino ZR, Oliveira MF, Andrade M, Vilar AMA. A aplicação do Kanban como ferramenta de gestão em serviços de saúde: revisão integrativa. *Rev Nursing (São Paulo)*. 2015;16(182):28-32.
11. Stender GHC. *Lean Healthcare: modelo de implantação da ferramenta Kanban a um almoxarifado de um hospital federal no Rio de Janeiro [dissertação]*. Rio de Janeiro: Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca; 2016.
12. Silva AA, Lopes GPD, Claro HG, Menezes PR, Tanaka OY, Onocko-Campos RT. Collective health in Brazil and implementation science: challenges and potentialities. *Global Implement Res Appl*. 2023;3:340-354. doi:10.1007/s43477-023-00095-2.

Recebido: 26 de dezembro de 2025. **Aceito:** 16 de abril de 2026

Correspondência: Álvaro Elias Nunes Mineiro **E-mail:**
alvaroenmineiro@usp.br

Conflito de Interesses: os autores declararam não haver conflito de interesses

© This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited