



## **AVALIAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO DE MATERIAIS E EQUIPAMENTOS ASSOCIADO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO HU/UFSC**

Heloisa Cristina Martins Amaral

### **RESUMO**

Os hospitais de ensino vêm passando por profundas e aceleradas transformações, sobretudo decorrentes da implantação de novas políticas para a saúde. Para alcançarem suas metas esses hospitais, em especial, o Hospital Universitário Prof. Polydoro Ernani de São Thiago da Universidade Federal de Santa Catarina – HU/UFSC, foco desse estudo, tem sido forçado a adotar ferramentas mais eficazes de gestão, entre as quais está a elaboração de um planejamento estratégico. Foi a partir desse escopo, que surgiu o planejamento estratégico no HU/UFSC, intitulado de Plano 2012, que desde o início configurou-se como uma poderosa ferramenta capaz de auxiliar na tomada de decisão e apoiar ao necessário processo de mudança da organização. Considerando que o planejamento estratégico é um processo composto por ações inter-relacionadas e interdependentes, essa pesquisa se propôs avaliar a implementação das ações estratégicas formuladas no Programa de Gestão de Materiais e Equipamentos, associado ao Plano 2012. Como resultado da pesquisa concluiu-se que, a despeito de sua importância, nenhuma das ações estratégicas desse Programa foram efetivamente implementadas, o que caracterizou uma grande fragilidade dessa área, frente às novas demandas impostas ao HU/UFSC.

**Palavras chave:** Avaliação de Estratégias, Gestão de Materiais, Planejamento Estratégico, Hospital Universitário.

## 1. INTRODUÇÃO

Os hospitais de ensino vêm passando por profundas e aceleradas transformações, sobretudo decorrentes das novas políticas públicas que vem sendo implantadas no sistema de saúde brasileiro.

Em 2004, com o objetivo de integrar as atividades de ensino, pesquisa e assistência às políticas do Sistema Único de Saúde - SUS, o Governo Federal iniciou um Programa de Reestruturação dos Hospitais de Ensino. No bojo das reformas nesse setor, está a celebração de contratos de gestão entre os gestores do SUS e os Hospitais de Ensino Superior – HEs, cuja característica central consiste num pacto por resultados, que implica numa nova forma de financiamento desses hospitais, agora atrelado ao cumprimento de metas de desempenho relacionadas aos serviços prestados à população. Esse processo é definido como contratualização, onde o Estado, por meio de instrumentos contratuais, repassa às entidades não estatais a execução de determinados serviços. Em contrapartida, o Estado permanece como responsável pelas políticas públicas, exercendo ainda o papel de financiador, indutor e regulador, para que os serviços sejam prestados adequadamente, com qualidade e eficiência (BRASIL, 2004).

Com esse novo mecanismo, os HEs, além de suas funções essenciais – ensino e pesquisa, desenvolvem funções definidas pelo SUS e passam a se subordinar, progressivamente, à lógica desse sistema (Medici, 2001).

Para atender as metas definidas pelo programa de contratualização, os HEs têm sido confrontados com múltiplas e simultâneas demandas, representadas pela incorporação de novas tecnologias, pela realização de novos procedimentos e pela implantação de novas modalidades de assistência.

Frente a toda a complexidade, inerente aos hospitais de ensino, e às mudanças provocadas pelas novas políticas públicas para a saúde, esses hospitais tem sido forçados a implantar ferramentas eficazes de gestão, que venham a favorecer a articulação das políticas de Estado, bem como, agilizar e otimizar o processo de tomada de decisão, como forma de viabilizar o cumprimento de suas metas.

Foi nesse contexto que o Hospital Universitário Prof. Polydoro Ernani de São Thiago da Universidade Federal de Santa Catarina – HU/UFSC iniciou, em 2005, o seu planejamento estratégico, com horizonte estratégico para o ano de 2012. O objetivo foi de ordenar e integrar de forma coesa os principais projetos, políticas e ações da instituição, buscando através do envolvimento dos seus profissionais, consolidar e renovar os valores e a cultura institucional.

O Planejamento Estratégico do HU/UFSC - denominado Plano 2012, é em síntese um plano norteador a excelência das práticas de gestão do hospital, no âmbito da gestão Institucional.

Na primeira versão do PLANO 2012, foram definidas 13 questões estratégicas, que passaram a ser chamadas de Programas. Esses Programas representavam as questões mais relevantes, abrangentes e desafiadoras, para que o HU/UFSC cumprisse sua Missão e alcançasse sua Visão.

Dentre os Programas elencados no planejamento estratégico do HU/UFSC está o Programa de Gestão de Materiais e Equipamentos, que diante do cenário apresentado, assume uma importância ainda mais estratégica, face à necessidade de aquisições que viabilizem o atendimento das novas demandas. A gestão de materiais e equipamentos, em hospitais, se constitui em uma atividade particularmente importante, pois além da grande diversidade de materiais utilizados e do custo que estes representam, a sua eficiência e sua eficácia interferem diretamente na qualidade da assistência aos pacientes.

Segundo Vecina Neto e Reinhardt Filho (1998), o sistema de materiais de um hospital registra de 3 a 6 mil itens de consumo, e os gastos com esses materiais representam, em média, de 15 à 25% das despesas correntes. Porém, para estes autores a complexidade desse sistema não se restringe apenas a quantidade e ao custo dos materiais, mas também é determinada pela complexidade do processo de produção. De acordo com Ferreira (2000), os hospitais estão entre os organismos mais complexos à serem administrados. Neles estão reunidos vários serviços: lavanderia, assistência médica, limpeza, vigilância, restaurante, recursos humanos, entre outros.

Para Vecina Neto e Reinhardt Filho (1998), a complexidade do processo produtivo de hospitais está exatamente nessa diversidade de funções, e no desenvolvimento simultâneo destas. A ação do setor de saúde em áreas como hospitais é, portanto, fruto da interação de múltiplas disciplinas, profissionais e tecnologias, gerando um modelo assistencial que resulta em um alto grau de variedade de materiais e equipamentos à serem adquiridos, o que passa a conferir uma maior complexidade ao sistema de materiais. No entanto, os autores afirmam que a maior dificuldade na operacionalização do sistema de materiais em hospitais está na distancia existente entre este e o processo produtivo da instituição. Nesta perspectiva, advogam que a área de materiais isoladamente não é capaz de evitar falta de material nem garantir a qualidade do que é adquirido, ou seja, o sistema de materiais precisa ser entendido como um subsistema do sistema de produção onde ele é o meio para o alcance dos fins, portanto ele é totalmente dependente dos objetivos e das metas da instituição.

Autores como Tregoe e Zimmerman (1984) defendem que para a organização alcançar os seus objetivos é necessário que haja uma congruência entre os planejamentos organizacionais e todas as estratégias criadas para a organização. Neste sentido, Oliveira (2008) afirma que é preciso entender a organização como um conjunto de processos inter-relacionados e indissociáveis, que afetam uns aos outros, para que possam sobreviver.

Nessa linha, este artigo tem como objetivo geral avaliar a implementação das ações estratégicas criadas no Programa de Gestão de Materiais e Equipamentos, associadas ao Plano 2012.

Apresentam-se como objetivos específicos norteadores do estudo: 1) descrever o processo de implantação do plano 2012; 2) classificar as ações estratégicas definidas no Plano 2012 para área de materiais e equipamentos; conhecer as principais facilidades e dificuldades na implementação das estratégias e identificar os sucessos e os fracassos na implementação das estratégias desse Programa. 2) de acordo com o referencial teórico, observar: a) os principais conceitos de planejamento, estratégia e planejamento estratégico; b) a evolução da administração de materiais e as principais características da gestão de materiais hospitalares.

## **2. REFERENCIAL TEORICO**

### **2.10 PLANEJAMENTO**

Existe certa dificuldade em conceituar planejamento nas empresas, pois sua função muitas vezes é confundida com previsão, predição, projeção, resolução de problemas e planos. Porém, planejar significa desenvolver um processo para promover o alcance de objetivos propostos (VASCONCELLOS FILHO E PAGNOCELLI, 2001).

Segundo Oliveira (2008), planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de uma forma mais eficiente,

eficaz e efetiva, através de uma melhor concentração de esforços e recursos da organização. Este processo envolve questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde, portanto, deve resultar de decisões presentes, tomadas a partir da avaliação do impacto que as mesmas terão no futuro. Para este autor, o planejamento tende a diminuir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente aumenta as chances de sucesso nos objetivos e metas da organização.

Autores, como Pereira (2010) e Oliveira (2008) advogam que as empresas possuem três tipos de planejamento: planejamento estratégico, planejamento tático e planos operacionais.

O planejamento estratégico está ligado ao nível de decisão mais alto da organização e relaciona-se com os objetivos de longo prazo e com as maneiras de alcançá-los. É um processo político que envolve conflitos, poder e interesses, e trata de questões que afetam a organização como um todo. Já o planejamento tático, está ligado ao nível médio de decisão e relaciona-se com os objetivos de médio prazo. Seu objetivo é o de otimizar determinada área de resultado e não a organização como um todo, ele atua na decomposição das estratégias e ações estratégicas estabelecidas no planejamento estratégico. Os planos operacionais, por sua vez, estão ligados às decisões de nível operacional e relacionam-se aos objetivos de curto prazo. Eles são a formalização da metodologia de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pela a organização (PEREIRA, 2010).

Corroborando com essas definições, Oliveira (2008) afirma que não há uma linha divisória perfeitamente definida que faça uma distinção nítida entre os três tipos de planejamento, pois eles coexistem e devem ser trabalhados continuamente. Já Pereira (2010) alerta que todas as modalidades de planejamento estão em sintonia com o todo maior, que é o planejamento estratégico.

## **2.2 ESTRATÉGIA**

A palavra estratégia deriva da palavra grega “strategos” e significa, literalmente, a “arte do general”, portanto, tem sua origem na área militar. Antes de Napoleão, estratégia significava a arte e a ciência de guiar forças militares para vencer o inimigo ou amenizar os resultados da derrota. Contudo, na era napoleônica a estratégia passa ser pensada, também, com foco na área política e econômica visando a vitória militar (OLIVEIRA, 2008).

Hoje, frente às rápidas transformações do ambiente externo, as organizações vêm cada vez mais reconhecendo a necessidade de introduzir estratégias para manterem-se competitivas. Definir objetivos, de forma isolada, deixou de ser suficiente como regra de decisão, surgindo à necessidade da criação de estratégias para guiar e reorientar as organizações, enquanto estas se adaptam a novos desafios, ameaças e oportunidades (ANSOFF, 1987).

De acordo com Oliveira (2008) a estratégia empresarial está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, com a finalidade de minimizar os problemas e maximizar as oportunidades. Portanto ela deve ser sempre uma opção inteligente, econômica e viável, e de preferência que seja também, artilosa e original, pois dessa forma constitui-se numa arma poderosa para que a organização se torne altamente competitiva. Sua definição de estratégia está relacionada ao caminho ou ação adequada para alcançar as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos pela empresa.

Segundo Andrews (2006), estratégia é um modelo de decisões de uma organização que define e revela seus objetivos e suas metas, cria as principais políticas e planos para que estas metas sejam alcançadas e define o escopo de negócio que a organização vai adotar. O autor

alerta para a necessária interdependência de objetivos, políticas e ações organizadas, pois esta é fundamental para a particularidade de uma estratégia individual e de sua oportunidade de identificar vantagem competitiva. A unidade, a coerência, e a consistência interna das decisões estratégicas de uma organização é que irão posicioná-la em seu ambiente, e dar-lhes identidade, poder para mobilizar suas forças e possibilidade de sucesso no mercado. É a inter-relação de um conjunto de metas e políticas que cristaliza um conjunto de problemas que uma organização pode juntar e solucionar.

Porter (1999) define estratégia como sendo a criação de compatibilidade entre as atividades da organização e neste sentido afirma que seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades - e não apenas de umas poucas - e da integração entre elas. Para o autor, se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima.

Segundo Oliveira (2008), seja quais forem os objetivos, desafios e metas estabelecidos, as organizações formulam estratégias para o seu alcance. Assim essas estratégias correspondem à procedimentos e dispositivos que a organização deve fazer uso da maneira mais adequada possível para a sua realidade atual. Porém adverte, que a sua formulação é um dos aspectos mais importantes que o executivo enfrenta no processo de elaboração do planejamento estratégico.

Sua capacidade real ou potencial de aproveitar as necessidades percebidas no mercado ou de lidar com possíveis riscos, deve ser estimada de maneira precisa. Oliveira (2008) corrobora com esta perspectiva quando adverte que a estratégia deve estar adequada aos recursos existentes e disponíveis na organização. Entre esses recursos, está o capital, equipamentos, pessoal, competências, tecnologia, instalações. Outro aspecto, que de acordo com o autor, deve ser observado, é a adequação da estratégia a cultura e ao clima organizacional, pois só assim será aceita e apoiada na sua implementação.

Neste sentido, Hrebiniak (2006) afirma que é preciso compreender que a elaboração e a implementação da estratégia são interdependentes. Para ele, a questão da implementação do planejamento ainda se mostra confusa para muitos executivos, que parecem focar apenas na formulação da estratégia e se esquecem da implementação, o que acaba afetando diretamente o bom desempenho das organizações. Entender como a criação da estratégia afeta sua execução é um dos principais obstáculos na implementação do planejamento estratégico. Estratégias mal formuladas certamente resultarão em deficiências na execução, portanto a execução realmente começa com uma boa estratégia (HREBINIAK, 2006).

Mintzberg (2006) observa que quando uma estratégia não é realizada, quase sempre, o motivo está relacionado à falhas na sua implementação, porém o autor acredita que o problema está um passo à frente, na diferença que se faz entre a formulação e a implementação, e afirma que há uma suposição comum que o pensamento deve ser independente e deve anteceder a ação. Para ele, os estrategistas deveriam ter sido mais astutos, permitindo que suas estratégias se desenvolvam, gradativamente, através das ações e experiências da organização. Neste sentido defende o uso das chamadas “estratégias emergentes” durante o processo de implementação, elas são formadas (emergem) na organização, na ausência de uma intenção prévia, ou seja, não são antecipadamente elaboradas. Nessa perspectiva, o autor entende a estratégia como caminho em construção, calcado no aprendizado e que contempla diversos atores estratégicos.

Uma organização voltada para o aprendizado é capaz de tornar a implantação do planejamento estratégico mais significativa, pois favorece o entendimento da interdependência entre a formulação e execução das estratégias, além de favorecer a rapidez

na tomada de decisão e a elaboração de estratégias emergentes, o que torna a organização mais competitiva (SENGE, 1990).

Por fim, a execução das estratégias, não é resultado de uma decisão ou ações únicas, é sim, resultado de uma série de decisões e ações integradas ao longo do tempo (HREBINIAK,2006).

### **2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O mundo vem passando por rápidas e profundas transformações de toda ordem – política, econômica, cultural, ecológica e tecnológica, que vem afetando empresas do mundo todo. Este cenário tem favorecido o surgimento de um ambiente cada vez mais instável e competitivo, que tem forçado as organizações a buscarem métodos mais eficazes de gerenciamento. Nesse contexto, o planejamento estratégico, segundo Pereira (2010), tem sido considerado a ferramenta de gestão que mais se aplica no mundo das organizações.

Drucker (2002) advoga que o planejamento estratégico representa uma ferramenta indispensável na gestão das organizações e conceitua-o como um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos.

Porém trata-se de um processo de múltiplas facetas, complexo e demorado, que consiste na análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos da organização e na escolha de um modo de compatibilização (estratégias) entre os dois extremos, para que se possa satisfazer do melhor modo possível os objetivos da empresa (ANSOFF, 1987).

Nessa mesma linha, Pereira (2010) amplia esse conceito definindo-o como um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o propósito de formular estratégias e ações estratégicas com a intenção de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade. Ainda de acordo com Pereira (2010), o planejamento estratégico está relacionado com uma visão mais ampla sobre o processo de gestão, e trata de questões que afetam a organização como um todo, portanto, a sua condução é de responsabilidade da alta liderança. Porém, alerta que para o planejamento estratégico ter sucesso é necessário que todos os membros da organização sejam envolvidos no processo e se comprometam com ele.

Apesar do planejamento estratégico ser um processo longo e complexo suas vantagens são inúmeras: favorece o comportamento sinérgico das áreas funcionais da organização, possibilita a pró-atividade, promove a integração de todas as áreas funcionais, otimiza o tempo, define prioridades, aumenta a motivação, descentraliza o planejamento, agiliza e orienta o processo decisório, melhora os resultados operacionais, suscita novas ideias sobre oportunidades a serem exploradas, examina as estratégias para atingir metas, permite uma clara visão do negócio e dos problemas da organização e torna clara a missão da organização (OLIVEIRA, 1998; GREENLEY, 1986 apud PEREIRA, 2010).

No entanto, Drucker apud Pereira (2010) advoga que o mais importante do planejamento estratégico não são os seus resultados e sim o seu processo.

Segundo Senge (1990) é durante o processo que ocorre o diálogo, a troca de experiências, e sobretudo, onde as pessoas percebem a inter-relação existente num determinado evento. Segundo o autor, a discussão do processo de planejamento estratégico estimula o raciocínio sistêmico e possibilita o aprendizado organizacional, e este à medida que vai se consolidando, gradativamente gera novas percepções, e faz aflorar novos modelos

mentais, que embora não ocorram de imediato, vão ao longo do tempo, provocando mudanças nos níveis mais profundos da cultura organizacional.

De acordo com Hrebiniak (2006) a cultura afeta o comportamento individual e organizacional, definindo a forma como fazemos as coisas e, portanto, afetando o desempenho organizacional. O autor acredita que o alinhamento sólido da cultura com os métodos de execução do planejamento estratégico são fundamentais para o seu sucesso, pois cultura, comportamento e desempenho organizacional são fatores que se afetam mutuamente.

Pereira (2010) corrobora com esta perspectiva e acrescenta que o sucesso do planejamento estratégico também depende de uma estrutura organizacional adequada às características da organização e ao modelo de planejamento adotado; as habilidades, os talentos e o nível de conhecimento dos membros da organização que estão à frente do processo; uma liderança forte que estimule e influencie no momento certo; e procedimentos e mecanismos eficientes e eficazes sempre com foco nos resultados futuros.

O planejamento estratégico é, portanto, um grande desafio, que apresenta várias limitações. Para explicar melhor, Ansoff e McDonnell (1993) apresentam cinco razões para o planejamento estratégico não funcionar: a) falta de mecanismo de implantação e controle; b) conflito de capacidade e prioridade entre o trabalho estratégico e o trabalho operacional; c) inexistência de uma base de dados estratégicos; d) falta de habilidade e compreensão dos líderes; e resistência comportamental às mudanças. Segundo os autores, a falta de conhecimento e habilidade, leva os líderes tanto a resistir à implantação do planejamento estratégico quanto a realizá-lo inadequadamente.

Gaj (1990) destaca a relação existente entre a implementação do planejamento estratégico e o processo sucessório das organizações. Para o autor a mudança de lideranças na organização afetam os rumos estratégico, podendo alterar as estratégias elaboradas e seu andamento, aumentando ou reduzindo os riscos da sua implementação, e dependendo do espírito empreendedor dos novos gestores, pode até acabar com o Plano. O autor ressalta o fato de que o Planejamento Estratégico não é um processo de gestão, logo os sucessores têm de assumir as responsabilidades em relação a ele e fazer com que sua implementação aconteça. Corroborando com essa afirmativa, Bossidy e Charan (2002) afirmam que as novas lideranças podem criar conflitos e até mesmo provocar reações de desmotivação, muitas vezes veladas, que prejudicam o andamento do Planejamento Estratégico.

No entanto, segundo Mintzberg (2006), um dos maiores desafios do planejamento estratégico consiste em transformá-lo em pensamento estratégico. Enquanto planejamento estratégico refere-se a uma programação estratégica caracterizada por articular e elaborar estratégias e visões já existentes, o pensamento estratégico refere-se a uma síntese que combina intuição e criatividade, resultando numa perspectiva integrada ou numa visão de direção não necessariamente articulada. O pensamento estratégico refere-se a uma sensibilização humana na organização, representada por insights ou experiências pessoais, ou mesmo a capacidade de síntese dos executivos, indicando uma nova visão ou caminho a ser seguido pela organização.

Por fim, este complexo processo, segundo Oliveira (2008), não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma organização, mas sim um processo que inclui, também, o que deve ser feito para tornar estas aspirações em realidade. Para ele, o conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico, propicia ao executivo o embasamento teórico necessário para otimizar sua aplicação. O autor ainda explica que apesar da literatura apresentar diferentes metodologias para a implantação desse processo, a maioria contém os grandes aspectos que podem ser considerados comuns as diferentes metodologias, como: declaração de valores, missão, visão, fatores

críticos de sucesso, análise das oportunidades e ameaças do ambiente externo, análise dos pontos fortes e fracos da organização, formulação das estratégias e controle e avaliação do processo. Porém, adverte que a implementação das estratégias é resultante de três vertentes: qualidade na formulação das estratégias; qualidade na escolha das estratégias; e qualidade decisória e administrativa da equipe que catalisa e coordena a implantação das estratégias.

## **2.4 GESTÃO DE RECURSOS MATERIAIS E EQUIPAMENTOS**

### **2.4.1 EVOLUÇÃO**

A atividade de comprar bens e serviços é uma das atividades mais antigas do homem. Se nos primórdios da civilização esta atividade era executada por meio de troca, com o surgimento da moeda e a organização natural das relações comerciais, esta atividade passou a ter uma importância crescente na economia, sendo mais tarde integrada a um contexto maior que é a administração de materiais.

Segundo Gonçalves (2010) a evolução da administração de materiais está diretamente relacionada às transformações sociais, econômicas e tecnológicas, provocadas pelo advento da revolução industrial. As empresas cresceram, tornaram-se mais complexas e a necessidade de organizar, não apenas as atividades de produção, mas também as atividades meio, como compras e finanças, surgiu como uma maneira de auferir vantagem competitiva a estas empresas. No entanto, a grande evolução na logística empresarial só teve início, de acordo com Ballou (2006), na década de 1980, com as demandas decorrentes da globalização, alteração estrutural da economia mundial e o desenvolvimento da tecnologia da informação. Corroborando com essa perspectiva, Gonçalves (2010) afirma que a presença de mercados altamente competitivos, transformaram a administração de materiais numa questão estratégica dentro da maioria das organizações. O foco foi se expandindo e a administração de materiais, além das atividades de compras, assume o gerenciamento das interações com os fornecedores, planejamento da produção e planejamento de compras, controle dos estoques, padronização, armazenagem e fluxo dos suprimentos dentro das organizações.

Contribuindo com o surgimento de um novo olhar sobre o papel de compras na estratégia organizacional, Porter (2004) enfatizou a importância do comprador em seu modelo das cinco forças que causam impacto na natureza competitiva de uma empresa. A relação entre a empresa e seus fornecedores passou, então, a ser vista como uma das forças críticas para a empresa. Segundo Arnold (1999), quando a área de compras desenvolve ações estratégicas no seu processo de gestão, passa a ver o fornecedor como um potencial parceiro capaz de gerar vantagens competitivas, numa relação de ganha – ganha.

Na década de 1990 a literatura indica um movimento em relação à integração de compras e a estratégia competitiva da empresa com a real caracterização do seu papel estratégico na organização. Ela passa a constituir parte de um esforço conjunto com as outras funções correlatas, para formular e implementar estratégias, passando a fazer parte do planejamento global da organização (ARNOLD,1999). O autor acredita que a Administração de Materiais deve estar totalmente integrada aos projetos institucionais, pois o gerenciamento eficaz da cadeia de suprimentos irá influenciar diretamente no desempenho do processo produtivo da organização. Se o material correto, nas quantidades necessárias não estiver disponível no tempo preciso, o processo não poderá produzir o que deveria. Por fim, segundo Ammer (1979), organizações que adotam uma visão sistêmica no desenvolvimento dos seus processos, já reconhecem que quase todas as decisões importantes da alta gestão, que concerne ao processo produtivo, provocam impacto sobre a Administração de materiais.



Neste tópico discorreu-se sobre a evolução histórica da gestão de materiais nas organizações em geral, e a seguir será apresentada as características dessa área na indústria da saúde.

#### **2.4.2 GESTÃO DE MATERIAIS HOSPITALARES**

Toda a evolução da gestão de materiais é constatada principalmente na indústria manufatureira, já no setor da saúde, e em especial em hospitais, a literatura é escassa e pouco se conhece sobre o papel dessa área, além de suas funções tradicionais.

Segundo Ferreira (2000) a gestão de materiais em hospitais caracteriza-se pela participação de diferentes profissionais: o médico, que determina o uso de materiais e medicamentos; os técnicos, que tratam dos materiais; os farmacêuticos, que administram a farmácia; as enfermeiras, responsáveis pela utilização dos materiais e medicamentos; e ainda os auditores das fontes pagadoras, que buscam divergências entre o uso e o pagamento dos produtos utilizados.

De acordo com Vecina Neto e Reinhardt Filho (1998), a complexidade dos hospitais e da moderna tecnologia médica, com seus sofisticados remédios, tratamentos e equipamentos, tornam preponderante uma gestão de materiais eficaz, pois uma falha ou uma falta podem prejudicar seriamente o desempenho da instituição e a saúde do paciente. Além disso, afirmam que uma boa gestão dos recursos materiais pode trazer importantes contribuições para a melhoria dos serviços hospitalares, por meio de redução dos custos e melhoria dos serviços prestados. Porém, advertem que a administração de materiais não tem recebido um tratamento profissional adequado, considerando a importância do setor.

Vecina Neto e Reinhardt Filho, ainda discorrem sobre a função da gestão de materiais, alertando para os interesses conflitantes nesta área. São eles: o ponto de vista do usuário; o ponto de vista da área financeira e o ponto de vista dos fornecedores. Neste sentido, apontam técnicas para facilitar a gestão de materiais, dividindo as funções dessa área em quatro subsistemas - subsistema de normatização; subsistema de controle; subsistema de aquisição e subsistema de armazenamento.

Muitos autores consideram que não há um grau de importância que possa ser atribuído a nenhuma das funções que pertencem ao sistema de materiais, pois todas são igualmente importantes e somente o funcionamento adequado do conjunto trará resolutividade ao processo. Neste sentido, Vecina Neto e Reinhardt Filho acreditam que a área de materiais isoladamente não é capaz de remover as causas que podem provocar a falta de material ou falhas na aquisição. Ela depende da ação de vários atores e do envolvimento de diferentes áreas, além de ser totalmente dependente do processo de fixação de objetivos e metas da organização.

Por fim, a gestão de materiais deve ser vista de uma forma sistêmica e deve estar intimamente relacionada com os demais sistemas e subsistemas da organização.

### **3. METODOLOGIA DE PESQUISA**

Para alcançar o objetivo proposto neste trabalho, foi realizada uma pesquisa exploratória bibliográfica, através do método de levantamento de dado de fontes primárias e secundárias.

Na presente pesquisa foram usados como fontes primárias documentos internos do HU/UFSC: o Plano 2012 – como foi denominado seu planejamento estratégico e os relatórios da implantação e revisão do Plano 2012

Como fontes secundárias foram utilizadas obras literárias específicas.

Quanto aos meios de investigação, optou-se pela realização de um estudo de caso, que de acordo com Triviños (1987, p.110) “tem por objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade”. O caso estudado foi o do HU/UFSC. A pesquisa feita junto ao hospital possui enfoque qualitativo. Segundo Costa (2001), na pesquisa qualitativa valorizam-se a experiência e a sensibilidade do pesquisador, que coleta informações e analisa atentamente cada caso em separado, tentando estabelecer um panorama da situação.

A pesquisa foi realizada através de entrevista semi-estruturada com a administradora Miriam Idalina Hékis - coordenadora do Programa de Gestão de Materiais e Equipamentos, associado ao planejamento estratégico do HU/UFSC.

## **4. RESULTADO DA PESQUISA**

### **4.1. O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO HU/UFSC – PLANO 2012<sup>1</sup>**

O processo de implantação do planejamento estratégico do HU/UFSC teve início em 2005, com a criação de um Comitê de Apoio ao Planejamento Institucional do HU – CAPIHU, que teve como função, construir de forma participativa, multidisciplinar e multiprofissional, uma ferramenta técnica de gestão para a instituição. Esse comitê foi constituído por 44 lideranças das mais diferentes áreas do HU e de representantes do corpo docente e discente dos cursos ligados à área da saúde. Entre essas lideranças estavam todos os representantes do primeiro escalão, ou seja, Diretor geral, Vice-diretor geral, Diretora de Medicina, Diretora de Enfermagem, Diretora de Apoio Médico Assistencial e Diretor de Administração. Para nortear todas as discussões que conduziram a elaboração da primeira versão do planejamento, foram realizadas duas pesquisas: de clima organizacional (avaliação interna) e de satisfação dos usuários (avaliação externa).

A construção do planejamento ocorreu em etapas, onde os membros da CAPIHU definiram: declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise interna e externa, questões estratégicas e ações estratégicas.

O lançamento oficial do Planejamento Estratégico do HU/UFSC ocorreu em Julho de 2005, e a partir dessa data, recebeu a denominação de PLANO 2012, por definir o horizonte estratégico para aquele ano. Na primeira versão do PLANO 2012, foram definidas 13 questões estratégicas, que passaram a ser chamadas de Programas. Para cada Programa foi designado um coordenador, com o objetivo de formar uma equipe e juntos criarem as estratégias e seus respectivos planos de ação.

Em Setembro de 2006, o PLANO 2012 estava concluído e posteriormente divulgado a toda comunidade do HU/UFSC. A divulgação ocorreu através de diversos veículos de comunicação como: cartilha, comunicados anexados aos contracheques dos servidores e painéis que foram afixados por todo o HU. Além disso, ainda foi criado um site, que garantia a atualização de todas as informações e andamento dos Programas, incluindo um boletim informativo com tiragem mensal com divulgação de matérias sobre o assunto.

Neste contexto, a Direção Geral do HU, passou a monitorar o processo como um todo, realizando reuniões mensais entre toda a Diretoria do HU e coordenadores dos Programas na tentativa de uniformizar a linguagem, sincronizar as ações e manter uma visão sistêmica do processo. Em outubro de 2008, foi feita uma reavaliação do PLANO 2012, com vistas à sua necessária atualização. Para tanto, foi promovido um seminário onde os coordenadores das equipes puderam apresentar o andamento de suas atividades bem como seus avanços,

---

<sup>1</sup> Informações obtidas na “cartilha do Plano 2012” e no relatório de revisão do Plano 2012.

facilidades e dificuldades. A partir daí, foi possível realizar as alterações necessárias para que o PLANO 2012 continuasse a servir como instrumento útil de gestão e desenvolvimento da instituição.

Numa versão mais atualizada, os Programas que inicialmente eram treze, por questões técnicas, foram reduzidos para onze e definidos da seguinte forma: 1) Programa de Gestão Institucional; 2) Programa de Padronização; 3) Programa de Gestão de Pessoas; 4) Programa de Gestão da Assistência; 5) Programa de Tecnologia da Informação; 6) Programa de Gestão Financeira; 7) Programa de Ciência e Tecnologia; 8) Programa de Comunicação Interna e Marketing; 9) Programa de Gestão de Materiais e Equipamentos; 10) Programa de Desenvolvimento e Implantação da Alta Complexidade; e 11) Programa de Transplantes. Esses Programas foram escolhidos por serem os maiores desafios da instituição e por envolverem ações estratégicas que implicam no cumprimento de sua missão e no alcance da visão estabelecida para o ano de 2012, ou seja **“Ser um centro de referência em alta complexidade, com excelência no ensino, pesquisa, assistência e gestão, pautado na integralidade de atenção a saúde e no trabalho interdisciplinar”**.

## **4.2 PROGRAMA DE GESTÃO DE MATERIAIS EQUIPAMENTOS**

Nessa seção é apresentada as ações estratégicas elencadas no Programa de Gestão de Materiais e Equipamentos associado ao Plano 2012, identificando quais os sucessos e fracassos na sua implementação, bem como, as facilidades e dificuldades que surgiram durante a implementação do processo.

### **QUESTÃO ESTRATÉGICA 1**

#### **REVISÃO E MELHORIAS NO PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS**

<b>AÇÕES ESTRATÉGICAS</b>	<b>AValiação</b>
Sistematizar os procedimentos visando corrigir as falhas na aquisição e recebimento de materiais.	As falhas na aquisição depende de vários fatores e envolve vários atores. Essa ação estratégica foi decomposta por ser muito abrangente, o seu resultado aparece nas demais ações formuladas para esta estratégia. Quanto ao recebimento de materiais, não houve sistematização dos procedimentos, nenhuma ação foi implementada neste sentido.
Criar banco de dados atualizados de preços de mercado de materiais de consumo e equipamentos.	Esta ação foi colocada em segundo plano, pois depende da contratação de profissionais para atuar na análise de mercado.
Otimizar os procedimentos para emissão de processos licitatórios.	Essa ação depende principalmente de planejamento e de tomada de decisão do que comprar e quando comprar. Procedimento de padronização, especificação e programação

	envolve várias áreas do hospital e até o momento nenhuma ação foi implementada para melhorar esse processo.
Padronizar, especificar e uniformizar vocabulário dos materiais permanentes e de Consumo.	Essas ações foram colocadas para serem discutidas em um segundo momento.
Ampliar o banco de dados de pareceres técnicos, centralizando todas as informações.	A ampliação nunca aconteceu por falta de equipe técnica, principalmente da área médica e de diagnósticos.
Capacitar as gerencias para um melhor planejamento de compras.	Aconteceram alguns cursos de capacitação na área de compras, mas não houve continuidade.

## QUESTÃO ESTRATÉGICA 2

### MELHORAR A CONSERVAÇÃO E UTILIZAÇÃO DOS EQUIPAMENTOS

ACÇÕES ESTRATÉGICAS	ANÁLISE
Definir com mais clareza as áreas de responsabilidade pelos diversos equipamentos.	Essas áreas não foram definidas, e nenhuma ação foi implementada. Os processos continuam fragmentados.
Desenvolver programa de computador para Construção de prontuários eletrônicos equipamentos (PEE).	Foi contratada uma empresa para desenvolver programas de informatização para várias áreas do HU, entre elas está a construção do PEE. Porém, esta área ainda não foi contemplada e apesar de ocorrerem várias reuniões para discutir o assunto, essa questão tem sido postergada.
Desenvolver manual de operação do PEE contemplando os diversos usuários.	Não foi implementada, pois depende da criação do PEE.
Sensibilizar e treinar in loco os usuários do PEE nas respectivas unidades e turnos.	Não foi contemplada, pois depende da criação do PEE.

De acordo com a coordenadora do Programa de Gestão de Materiais e equipamentos, o Planejamento Estratégico do HU/UFSC foi foco de atenção da alta liderança da instituição, apenas durante a construção do seu documento, como cumprimento de uma exigência imposta pela política da contratualização. Apesar da elaboração do Plano 2012 ter seguido uma metodologia onde todas as etapas foram cumpridas com muito sucesso, a implementação do Plano vem sendo postergada e até o momento as estratégias estão só no papel. A entrevistada declara que:

A Direção Geral do HU, conduziu o processo de planejamento estratégico sem disseminar o “pensamento estratégico” nos demais escalões. Cumpriu rigorosamente todas as etapas até a oficialização do PLANO 2012, depois deixou evidente a “sensação de dever cumprido”.

Para ela, implantar um planejamento estratégico numa organização complexa como o

hospital universitário, foi desde o início colocado como um grande desafio para a equipe, portanto era esperado que a alta liderança fosse capaz de continuar motivando a todos, para que a implantação das estratégias efetivamente ocorresse.

Quando indagada se a troca de gestão ocorrida em 2008 influenciou na implementação do Programa de gestão de Materiais e Equipamentos, a coordenadora declarou que apesar de haver um processo sucessório entre o ano em que o Plano 2012 foi elaborado e o ano definido para o alcance de sua visão, nenhuma ação estratégica foi formulada pensando nessa transição. Na sua opinião:

Houve o desejo, mas não a efetiva manobra política que amarrasse o Plano 2012 à cadeira de Diretor Geral do HU. Foi um erro pensar que o Plano 2012 seria o manual da nova gestão. Lembrando que os novos gestores não participaram em nenhum momento da discussão do planejamento estratégico, nem tinham o perfil gerencial adequado para a utilização da ferramenta, portanto influenciando fortemente a implementação dos Programas.

Desse modo, o estudo de caso corrobora com a afirmação de Tregore e Zimmermen (1984), de que a perseverança da equipe de cúpula é testada de forma mais intensa no momento da implementação do planejamento estratégico.

Para a coordenadora a área de materiais necessita ser pensada de forma sistêmica, ou seja, considerar as interferências externas e internas ao sistema. Para isso, há necessidade de uma liderança forte na condução das estratégias aliado ao respaldo do corpo diretivo para as mudanças e as exigências advindas da sua implementação. A área de materiais não estava estruturada internamente, havia falta de pessoal; tecnologia adequada; entendimento sobre os processos e falta de legitimidade da própria chefia da área de Materiais para conduzir o processo. A coordenadora afirma que a eficiência e a eficácia da gestão de materiais e equipamentos é crucial para que o HU responda com resolutividade as suas demandas. Portanto, defende a necessidade de uma estrutura que seja extremamente ágil, que trabalhe, sobretudo, no planejamento, na especificação e na padronização dos materiais. Estas atividades representam o elo de união entre a proposta assistencial do HU e a área de materiais.

A formulação das estratégias para o programa de materiais e equipamentos tinha como objetivo a criação de uma política de compras, que garantisse a qualidade e a adequabilidade dos produtos; a rapidez de resposta no processo de suprimentos; a participação de todos os envolvidos nas etapas do processo de compras e por consequência a inovação. Os princípios norteadores sempre foram a satisfação das necessidades do paciente. Para ela, os processos em que se encontra presente o paciente, deve ser gerido com muita atenção.

Uma área de materiais bem estruturada representa a garantia da continuidade de cada processo dentro do hospital, além de vislumbrar o aprimoramento do serviço prestado à comunidade através de aquisições de materiais e equipamentos com melhor qualidade.

Segundo a coordenadora, a única estratégia efetivamente implantada foi a de transplante, por ser uma estratégia diretamente relacionada ao aumento do processo produtivo do HU, ou seja, ao cumprimento das metas da contratualização. Para ela negligenciar os demais programas tem gerado um colapso em algumas áreas da instituição, principalmente as relacionadas à atividade meio, como a área de materiais e equipamentos.

A área de materiais permeia toda a organização, influenciando o cumprimento de rotinas dentro de cada ambiente hospitalar. A falta de uma visão sistêmica faz com que os gestores não compreendam situações mais complexas, tomando decisões menos seguras, além do que velhos problemas

ressurgem quando não são totalmente resolvidos.

A declaração da entrevistada vai ao encontro dos ensinamentos de Oliveira (2008), quando ele define planejamento estratégico como um sistema composto por um conjunto de partes interagentes e interdependentes, que devem consolidar um todo e atingir um determinado resultado.

Kotler (1994) compartilha dessa visão quando declara que o sucesso de uma organização não depende apenas do desempenho de cada departamento, mas também de como as atividades interdepartamentais são realizadas. Ele ainda afirma que os departamentos, muito frequentemente, agem para maximizar seus próprios interesses e não os da organização como um todo, ou seja, planejam e decidem sem fazer uso do raciocínio sistêmico.

Por fim, de acordo com a coordenadora, é constatado atualmente no HU/UFSC um extraordinário aumento no seu processo produtivo, que exige o máximo da capacidade e esforço de todos para enfrentar um conjunto de problemas relacionados a gestão de materiais e equipamentos. Tal situação exige uma revisão urgente do Plano 2012 e um empenho coletivo para a sua tão necessária implementação.

## **6. CONCLUSÃO**

Inseridos num contexto de profunda transformação, provocadas principalmente pela novas políticas públicas implantadas para a saúde no Brasil, os hospitais de ensino têm sido confrontados com múltiplas e simultâneas demandas, o que lhes impõem substantivos desafios de organização e gestão.

O HU/UFSC buscando adaptar-se às novas regras do Sistema Único de Saúde e atender as metas estabelecidas no seu contrato de gestão iniciou em 2005 o seu planejamento estratégico, intitulado de Plano 2012. Desde o início esse Plano configurou-se como uma poderosa ferramenta capaz de auxiliar na tomada de decisão e apoiar ao necessário processo de mudança. A partir desse contexto, esta pesquisa se propôs avaliar as ações estratégicas formuladas para o Programa de Gestão de Materiais e Equipamentos, verificando os sucessos e os fracassos na sua implementação.

O HU/UFSC, a partir do seu contrato com o SUS, teve um aumento extraordinário na sua demanda, comprovado pela implantação de novos procedimentos e novas modalidades de assistência. Este crescimento vem representando um aumento enorme dos níveis de complexidade do gerenciamento de materiais e equipamentos utilizados na instituição.

De acordo com resultado da pesquisa, foi exatamente com essa preocupação que foram formuladas as ações estratégicas para essa área, pois a qualidade e quantidade adequada de material são fatores considerados fundamentais para o desenvolvimento das atividades assistenciais, assim como a adequação do custo benefício, maior satisfação do trabalhador e mais segurança nos procedimentos realizados. Outra questão contemplada no Programa foi concernente a aquisição, identificação, visualização e manutenção dos equipamentos hospitalares, pois a falta desses cuidados pode representar insegurança sobre a eficácia dos mesmos frente às necessidades assistenciais, colocando em risco os usuários e os trabalhadores.

Apesar das estratégias elencadas no Programa de Gestão de Materiais e Equipamentos, terem sido consideradas importantes para a implantação do planejamento estratégico do HU/UFSC, o que se constatou com essa pesquisa foi um resultado desanimador, pois nenhuma de suas ações foram implementadas, estando essa área totalmente despreparada frente às novas demandas impostas à instituição. Presume-se com isso, que esta área ainda é

muito mais vista como uma área operacional do que como uma área estratégica que possa contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

O registro no aumento do processo produtivo, representado principalmente, pela realização de transplantes, aponta para a implementação das ações estratégicas formuladas para aquele Programa, sem considerar o necessário suporte das atividades meio, nesse caso representado pela área de materiais e equipamentos. Neste sentido, é possível concluir a falta de congruência existente entre as estratégias elencadas no plano 2012.

Essa perspectiva vai ao encontro dos ensinamentos de Porter (1999), pois o autor define estratégia como sendo a criação de compatibilidade entre as atividades da organização e afirma que seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades - e não apenas de umas poucas - e da integração entre elas. Para o autor, se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima.

Oliveira (2001) também entende a organização como um conjunto de processos inter-relacionados e indissociáveis, que afetam uns aos outros, afim de garantirem sua sobrevivência.

Com base nessas referências, os resultados da pesquisa indicam a pouca importância que os líderes da organização têm dado a área de materiais, e a falta de visão sistêmica que tem norteado a tomada de decisão no HU/UFSC.

Por fim, o que se observou no processo de implementação do Programa de Gestão de Materiais e Equipamentos associado ao planejamento estratégico do HU/UFSC, foi a falta de percepção que a verdadeira alavancagem está na interação de várias estratégias. Considerando que as estratégias não têm um fim nelas próprias, é preciso que estejam conectadas e inter-relacionadas, para que a ação resultante desse processo favoreça as mudanças necessárias na organização.

## **REFERÊNCIAS:**

- AMMER, Dean S. **Administração de material**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.
- ANDREWS, K.R. O Conceito de Estratégia Corporativa. In: Mintzberg, H.; Lampel, J.; Quinn, J.B.; Ghoshal, S.; Ghoshal, S. **O Processo da Estratégia**. São Paulo: Bookman, 2006. P.78-83.
- ANSOFF, H. Igor. MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANSOFF, H. Igor, DECLERK, Roger P., HAYES, Robert L. (Org.) **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1987. P
- ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BOSSIDY, L., CHARAN, R. **Desafio: fazer acontecer, a disciplina de execução nos negócios**. 3ªed. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2002.
- BRASIL (Ministério da Saúde). **Reforma do Sistema de Atenção Hospitalar Brasileira**.

- Cadernos de Atenção Especializada N° 3. Editora Ministério da Saúde. Brasília, 2004.
- CHIORO DOS REIS, AA. **Entre a intenção e o ato:** Uma análise da política de contratualização dos hospitais de ensino (2004 – 2010). São Paulo; 2011, 447p. [Tese de Doutorado – Universidade Federal de São Paulo].
- COSTA, Sérgio F. **Método científico:** os caminhos da investigação. São Paulo: Harbra, 2001.
- DRUCKER, P.F. **Introdução à Administração.** 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 2002
- FERREIRA, J. H. G. **Alianças estratégicas em hospitais privados: estudo de caso com oito hospitais.** 2000. Tese (Doutorado) - Departamento de Prática de Saúde Pública da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo.
- GAJ, L. **Tornando a administração estratégica possível.** São Paulo: MacGraw-Hill, 1990.
- GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de materiais.** 3. Ed. rev. e atual Rio de Janeiro (RJ): ELSEVIER, 2010.
- HREBINIAK, L.G. **Fazendo a estratégia funcionar:** o caminho para uma execução bem-sucedida. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- MEDICI, A.C. **Hospitais Universitários:** passado, presente e futuro. Rev. Assoc Med Brasil, v.47, n.2, p. 149-156, São Paulo, jun/2001.
- MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia.** 4ª ed Porto Alegre: Bookman, 2006. P. 130-136.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e praticas. 25 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico:** teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.
- PORTER, M.E. **O que é estratégia?** IN Porter, M.E. Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, p.46-82, 1999.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva/** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2004.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina.** São Paulo: Best Seller, 1990.
- TREGOE, B.B.; ZIMMERMAN, J.W. **A estratégia da alta gerência:** O que é e como fazê-la funcionar. 2ª Ed, Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.
- TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNOCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer.** 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- VECINA NETO, Gonzalo; REINHARDT FILHO, Wilson. **Gestão de recursos materiais e de medicamentos.** São Paulo: FSP/USP, 1998