

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO TOCANTINS
*CAMPUS PORTO NACIONAL***

GEAN CARLOS RODRIGUES DE CARVALHO

**GESTÃO DE ESTOQUE DO ALMOXARIFADO DO HOSPITAL GERAL PÚBLICO
DE PALMAS - TO**

PORTO NACIONAL

2019

GEAN CARLOS RODRIGUES DE CARVALHO

**GESTÃO DE ESTOQUE DO ALMOXARIFADO DO HOSPITAL GERAL PÚBLICO
DE PALMAS - TO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Tocantins - *campus* Porto Nacional, como requisito parcial para obtenção do grau de graduando em Gestão de Projetos Logístico Sob Orientação do prof. Paulo Tizoni.

PORTO NACIONAL

2019

CARVALHO, GEAN CARLOS RODRIGUES DE

Gestão de Estoque do Almoxarifado do Hospital Geral Público de Palmas – TO/ Gean Carlos Rodrigues de carvalho– Porto Nacional, 2019.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação Tecnológica em Logística) – Instituto Federal do Tocantins - *Campus* Porto Nacional, 2019.

Orientador: Prof. Paulo Tizoni.

1. Gestão de Estoques. 2. Logística. 3. Sistema de Informação.

GESTÃO DE ESTOQUE DO ALMOXARIFADO DO HOSPITAL GERAL PÚBLICO DE PALMAS - TO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Tecnologia em Logística do Instituto Federal do Tocantins – Campus Porto Nacional -TO, como exigência à obtenção do grau em Tecnologia em Logística.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA AVALIADORA

Prof. Msc. Paulo Tizoni Paraná - Orientador
Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Tocantins

Prof^a. Msc. Millena Adrianna Formiga Dias Bernadeli
Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Tocantins

Prof. Msc. Leandro Maluf
Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Tocantins

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus que sempre me deu força, proteção e saúde para me manter firme nessa caminhada. A minha mãe Luzanira Rodrigues de Souza, a minha esposa Maria Márcia Gomes Plácido de Carvalho e Carlos Eduardo Plácido Carvalho, que sempre confiaram, apoiaram e me incentivaram, e a todos os colegas e amigos que de alguma forma me ajudaram a chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Ao longo desses anos, algumas pessoas foram fundamentais para minha chegada até aqui, me ensinando que nenhuma batalha é vencida sozinho.

Primeiramente agradeço a Deus, pelo dom da vida, por nunca me deixar fraquejar, nem desistir e por me dá conforto nos momentos mais difíceis.

A minha mãe Luzanira por me proporcionarem o privilégio de cursar uma universidade, pelos ensinamentos que me fizeram a pessoa que eu sou hoje, nunca medindo esforços para que eu conseguisse vencer qualquer etapa de minha vida, pelo apoio, compreensão e amor. Agradeço também a toda a minha família não só pelas palavras de conforto, mas também por todo o incentivo dado durante essa caminhada.

Agradeço pela oportunidade de conhecer verdadeiros amigos, que foram de fundamental importância, me ajudando e sempre arrancando risadas nos momentos difíceis.

Ao meu orientador Paulo Tizoni, pelas orientações e acompanhamento para a elaboração desse trabalho.

E a todos os professores que colaboraram para o meu crescimento tanto pessoal quanto intelectual.

Muito Obrigado.

RESUMO

A utilização da logística na gestão dos estoques é indispensável para empresas que querem se manter no mercado com maior agilidade no atendimento aos clientes, e controles adequados para evitar gastos desnecessários ou desperdício e principalmente para obter informações em momentos oportunos. O objetivo geral é Analisar e avaliar a eficiência da Gestão de estoque do Hospital Geral Público de Palmas. E especificamente Analisar a situação atual do almoxarifado e como ele está estruturado; Compreender o sistema de reposição e aquisição de materiais e medicamentos através do processo de **compras**; Conhecer, descrever e analisar o sistema de suprimento de materiais e medicamentos junto ao Hospital pela **logística de abastecimento**; Conhecer o gerenciamento e movimentação de estoques pelo **sistema de informação**; e Descrever, o processo de **gestão** do Hospital Geral Público de Palmas. Compreender o processo pelo qual são atendidas as demandas hospitalares e a forma como são supridos os seus estoques de medicamentos relacionados com prazos e quantidades dentro de um limite aceitável. A logística é a parte da cadeia de suprimentos que planeja programa e controla de maneira eficiente e eficaz o fluxo direto e reverso dos materiais, de maneira a agregar valor de lugar, tempo, qualidade e informação à mesma. Através da Pesquisa foi possível compreender os fluxos do processo logístico junto a unidade hospitalar, evidenciando os aspectos positivos e negativos.

Palavras-chaves: Gestão de Estoques. Logística. Controle de Estoque.

SUMMARY

The use of logistics in inventory management is indispensable for companies that want to stay in the market with greater agility in customer service, and adequate controls to avoid unnecessary expenses or waste and mainly to obtain information in a timely manner. The overall objective is to analyze and evaluate the efficiency of Inventory Management at the Palmas General Hospital. And specifically analyze the current situation of the warehouse and how it is structured; Understand the system of replacement and acquisition of materials and medicines through the purchasing process; To know, describe and analyze the supply system of materials and medicines at the Hospital for supply logistics; Know the management and movement of stocks through the information system; and Describe, the process of management of the General Public Hospital of Palmas. Understand the process by which hospital demands are met and how your drug stocks are met related to deadlines and quantities within an acceptable limit. Logistics is the part of the supply chain that plans the program and efficiently and effectively controls the direct and reverse flow of the materials, so as to add value of place, time, quality and information to it. Through the Survey it was possible to understand the flows of the logistics process at the hospital unit, showing the positive and negative aspects.

Keywords: Inventory Management. Logistics. Inventory control.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Compras	27
Gráfico 2: Logística de abastecimento	29
Gráfico 3: Sistemas de informação	31
Gráfico 4: Gestão	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Compras.....	28
Quadro 2: Logística de abastecimento	29
Quadro 3: Sistemas de informação	32
Quadro 4: Gestão	34
Quadro 5: Diagnóstico da situação hospitalar - Compras.....	36
Quadro 6: Diagnóstico da situação hospitalar - Logística de abastecimento	36
Quadro 7: Diagnóstico da situação hospitalar - Sistema de informação	37
Quadro 8: Diagnóstico da situação hospitalar - Gestão.....	37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Relevância do Tema	11
1.2 Problematização	12
1.3 Objetivos.....	12
1.3.1 Objetivo Geral.....	12
1.3.2 Objetivos Específicos.....	12
1.4 Justificativa	13
2 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	14
3 REVISÃO DA LITERATURA	15
3.1 Administração de Materiais.....	15
3.2 Gestão de Estoque	17
3.2.1 Planejamento.....	19
3.2.2 Classificação de Materiais	20
3.2.3 Classificação ABC	21
3.2.4 Classificação XYZ.....	22
3.2.5 Previsão e Atendimento de Demanda.....	24
3.3 O Processo Compras.....	25
4 METODOLOGIA.....	26
5 RESULTADO E DISCUSSÃO	27
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	39
REFERÊNCIAS	41
ANEXOS.....	46

1 INTRODUÇÃO

Gestão de estoque é administrar de modo que não faltem produtos, com o máximo de eficiência e ao menor custo tendo como objetivo fundamental a busca do equilíbrio entre estoques e consumo.

Em diferentes organizações, todas utilizam materiais em suas atividades, em maior ou menor grau. No caso dos hospitais, os materiais desempenham um papel importante, de modo que sua administração se tornou uma necessidade, independente do seu porte ou seu tipo, a logística impacta na redução de custos e qualidade da prestação de serviços nas unidades de saúde.

Barbieri e Machline (2006), Rodrigues e Sousa (2014 p.4) sinalizam que a importância dos estoques na saúde é dimensionada não somente pelo seu valor monetário, mas também pela essencialidade à prestação de serviços a que dão suporte; logo, nesses estoques, não deve haver excessos de medicamentos (o que implica alto custo), nem a falta deles (com a possibilidade de ocasionar até o óbito de pacientes).

Segundo Ballou (2001, p. 249) “estoques são pilhas de matérias-primas, insumos, componentes, produtos em processo e produtos acabados que aparecem em numerosos pontos por todos os canais logísticos e de produção da empresa”. Para o autor as razões para manter estoques estão relacionadas com melhorar o serviço ao cliente e a redução de custos, onde manter estoques promove economias de compra.

No Hospital Geral Público de Palmas – TO os investimentos em estoques representam um esforço significativo que interfere diretamente no desempenho de todas as funções quer sejam da área meio ou da área fim, impactando nos custos de distribuição e no nível de serviço prestado aos clientes, e no desempenho da gestão como um todo.

1.1 Relevância do Tema

O tema busca abordar a relevância do papel da logística de suprimentos nos serviços de saúde, sendo o principal indicador da qualidade e desempenho da gestão de estoques de materiais em hospital.

Assim, considerando esse aspecto o trabalho tem uma abordagem técnica e gerencial, onde a gestão de estoque se torna uma coluna de sustentação da logística hospitalar, uma vez que sem o controle de movimentação de materiais e medicamentos não se pode atender demandas, para o desenvolvimento das atividades meio e fim.

1.2 Problematização

A Gestão de Estoque é um processo que responde pela necessidade no abastecimento de insumos na unidade hospitalar. Nesse sentido, nossa questão da pesquisa busca responder a seguinte indagação: o desempenho logístico no almoxarifado do Hospital Geral Público de Palmas tem capacidade de resposta à altura da prestação de serviço a que se destina a unidade hospitalar?

Assim, o estudo através de pesquisa junto aos diversos interessados, no ambiente interno e no ambiente externo da organização hospitalar traz o ponto de vista dos entrevistados, nos permitindo fazer uma análise diagnóstica que é apresentada como resultado da discussão.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar e avaliar a eficiência da Gestão de estoque do Hospital Geral Público de Palmas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analisar a situação atual do almoxarifado;
- Compreender o sistema de reposição e aquisição de materiais e medicamentos através do processo de **compras**;
- Conhecer, descrever e analisar o sistema de suprimento de materiais e medicamentos junto ao Hospital pela **logística de abastecimento**;
- Conhecer o gerenciamento e movimentação de estoques pelo **sistema de informação**; e
- Descrever, o processo de **gestão** do Hospital Geral Público de Palmas;

1.4 Justificativa

O grau de complexidade em que as pessoas se encontram em ambientes hospitalares é crescente, o que exige uma melhor capacidade de repostas por parte do hospital, principalmente no que se refere ao fornecimento de insumos necessários a recuperação de pacientes, nesse sentido a gestão de estoques é um fator decisivo nesta caminhada, justificando a necessidade dos hospitais em manter seus estoques de medicamentos em quantidade, qualidade e prazos dentro de um limite aceitável. Deste modo, a eficiência da gestão de estoque, implica em evitar falhas e desperdícios, quando da alocação e administração dos recursos públicos a fim de garantir o atendimento da demanda hospitalar, pelo fato de colaborar diretamente na aplicação dos recursos voltados para aquisição e manuseio, de materiais e medicamentos.

A logística tem a função de predominar pelo uso eficiente e eficaz dos recursos existentes nas organizações, visando controlá-los.

Conforme explica Pozzo (2002).

[...] logística tem como função estudar a maneira como a administração pode otimizar os recursos de suprimento, estoques e distribuição dos produtos e serviços [...] por meio de planejamento, organização e controle efetivo de suas atividades correlatas, flexibilizando os fluxos dos produtos. A logística é vital para o sucesso da organização (Pozzo 2002, p.13).

Para Araújo (2007), o controle de estoque é todo procedimento realizado para registrar, fiscalizar e gerir a entrada ou saída de mercadorias de qualquer espaço seja ele destinado à comercialização, armazenamento para almoxarifado ou ainda para a utilização na fabricação dos produtos (matéria prima).

2 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho é estruturado em quatro capítulos: introdução, fundamentação teórica, resultado e discussão, finalmente, conclusões e sugestões para trabalhos futuros. No primeiro capítulo apresenta-se o tema e a sua problemática. Logo é identificado o objetivo geral, os objetivos específicos e a finalizando com a justificativa, a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo apresenta a revisão teórica que abrange uma pesquisa exploratória, e de natureza qualitativa, tratando de gestão de estoques, Levantamento de Necessidades; Classificação de materiais; Classificação ABC; Classificação XYZ; Levantamento de Necessidades; Previsão e Atendimento de Demanda; Processos de Compras.

O terceiro capítulo evidencia a análise e resultado do desenvolvimento da pesquisa, e abrange a apresentação do objeto da pesquisa, a partir da análise dos dados coletados segundo o teor da pesquisa que se voltou para os aspectos e procedimentos de compra, logística de abastecimento, sistema de informação e gestão. O último capítulo inclui as considerações finais a respeito do tema, finalizando com as sugestões para futuros trabalhos. Por fim, são apresentadas as referências e o anexo utilizado para a complementação da conclusão do estudo.

3 REVISÃO DA LITERATURA

3.1 Administração de Materiais

Conforme explica o Prof. Wendell Léo (2010), a Administração de Materiais é definida como sendo um conjunto de atividades desenvolvidas dentro de uma empresa, de forma centralizada ou não, destinadas a suprir as diversas unidades, com os materiais necessários ao desempenho normal das respectivas atribuições. Tais atividades abrangem desde o circuito de reprovionamento, inclusive compras, o recebimento, a armazenagem dos materiais, o fornecimento dos mesmos aos órgãos requisitantes, até as operações gerais de controle de estoques etc.(LÉO 2010 p, 2).

Para Sousa (2011 p.23) considerada atualmente uma das atividades de gestão mais importantes para a organização, a administração de materiais tem como grande desafio, como forma de manter ou ampliar a lucratividade da organização, girar os estoques com a maior rapidez possível, de forma a reduzir os níveis de armazenamento sem, no entanto, implicar no desabastecimento.

A Administração de Materiais, “Tem o objetivo de conciliar os interesses entre as necessidades de suprimentos e a otimização dos recursos financeiros e operacionais das empresas”. (GONÇALVES, 2009, p.2).

Paterno (1997, p.34) a administração de materiais é a técnica da utilização de princípios e meios, através dos quais fazemos render em plenitude, os equipamentos, as matérias-primas, as ferramentas e os materiais, e conseguimos sua devida conservação e controle.

Na visão de Paterno (1997, p.35) a administração de materiais tem por finalidade assegurar o contínuo abastecimento dos materiais necessários e capazes de atender a um determinada demanda, bem como, cuidar de todos os problemas relacionados a materiais, fiscalizando, zelando e controlando, no sentido de garantir quantidade e qualidade no abastecimento e padrão no atendimento.

“A importância da correta administração de materiais pode ser facilmente percebida quando os bens necessários não estão disponíveis no momento exato e correto para atender as necessidades do mercado” (POZO 2010, p.27).

Cardoso (2011 p.10) afirma que a administração de materiais é muito mais do que o simples controle de estoques, envolve um vasto campo de relações que são interdependentes e que precisam ser bem geridos para evitar desperdícios.

Para Chiavenato (2005), todos os materiais precisam ser adequadamente administrados e, para que não ocorram faltas que paralise a produção, nem excessos que elevem os custos operacionais desnecessariamente, deve haver o planejamento e controle das quantidades de materiais.

O constante equilíbrio entre estoque e consumo deve ser o principal objetivo de um administrador de materiais. O fluxo de distribuição dos produtos deve ser constante, sem interrupções.

Conforme Júnior (2015 s/p) em seu artigo destacou, como principais tarefas de tal área:

Comprar: Nesta fase são identificados os fornecedores disponíveis e escolhidos os que melhor se adequam às necessidades da empresa;

Armazenar: Deve-se identificar a demanda dos produtos para que se possa ter exata noção do quanto armazenar. Insta salientar, nesse momento, que armazenamento em excesso pode trazer prejuízos à organização, dessa forma, adequar o armazenamento à demanda é muito importante;

Controlar: de acordo com a demanda, deve-se fazer o controle de estoque, respeitando a disponibilidade financeira da organização;

Distribuir: de acordo com as ordens de compra recebidas, faz-se a distribuição dos produtos aos clientes na quantidade e momento oportunos.

A administração de materiais tem por finalidade principal assegurar o contínuo abastecimento de artigos necessários para comercialização direta ou capaz de atender aos serviços executados pela empresa. As empresas objetivam diminuir os custos operacionais para que elas e seus produtos possam ser competitivos no mercado. Em outras palavras: “A administração de materiais visa à garantia de existência contínua de um estoque, organizado de modo a nunca faltar nenhum dos itens que o compõem, sem tornar excessivo o investimento total” (CARDOSO 2011 p.9)

Concordando com Cardoso, (Sousa 2011 p.24) afirma que a administração de materiais compreende a totalidade dos fluxos de materiais, estando às atividades de programação, compras, recepção, armazenamento no almoxarifado, movimentação e transporte interno.

Assim Junior (2015) concordando com os autores acima que a administração de materiais é uma das áreas mais importantes da organização, também, pelo fato

de que essa influi bastante nos custos de funcionamento da mesma. Dessa forma, uma boa administração de materiais pode reduzir custos e melhorar os resultados de uma empresa.

Dias (2009) afirma que:

“O objetivo da classificação de materiais é definir uma catalogação, simplificação, especificação, normalização, padronização e codificação de todos os materiais componentes do estoque da empresa” (Dias 2009 p. 178).

Uma das funções da Administração de Materiais atenderem às necessidades de materiais de forma satisfatória e tem, como objetivo, atender às necessidades de materiais de forma satisfatória, mantendo o equilíbrio em relação ao investimentos econômico e a gestão de estoques, como veremos a seguir.

Observa-se que os autores são convergentes no tocante a essa matéria, quando apresentam seus conceitos sobre a importância e a relevância da logística dentro de uma organização, quer se trate de uma empresa privada, de cunho social ou pública como é o caso dessa pesquisa.

Os dados coletados e tabulados se coadunam com os pontos apresentados pelos autores, pois está explícito e analisado, bem como feito apontamentos nos aspectos, procedimentos, protocolos utilizados no Hospital Geral Público de Palmas, sobre o processo e aquisição de materiais e medicamentos (compras), sistema de controle, armazenamento e manuseio de materiais (logística de abastecimento e sistema de informação), e o controle pelo processo de gestão.

3.2 Gestão de Estoque

Entendemos que o sucesso das empresas da atualidade passa fundamentalmente pela robustez de suas técnicas de gestão. E se a empresa estiver bem programada, podem representar diferenciais competitivos para enfrentar os desafios que são impostos pelo mercado.

Conforme pontua Ramos et. al (2018 p.5), no ambiente hospitalar, os estoques desempenham um papel de grande importância, eles tornam o atendimento passível de ser realizado, por se tratar de uma necessidade muitas vezes desconhecida e uma demanda variável, viabilizando, assim, a prestação de serviços aos pacientes e, por esse motivo, devem ser geridos de forma eficiente.

A gestão de material hospitalar no HGPP é bastante complexa, uma vez que, por se tratar de um hospital público de grande porte, parte dos materiais é imprescindível ao atendimento do paciente, e deve estar disponível quando demandado.

Conforme afirma Coelho et.al. (2012), a dificuldade em realizar a previsão dos recursos materiais e em estabelecer a relação entre oferta de serviços e demandas de saúde é reflexo da qualidade da assistência à saúde que temos no Brasil.

De acordo com Tadeu (2010):

O gerenciamento de estoques visa, por meio de métodos quantitativos aplicados, o pleno atendimento às expectativas de produção ou de consumo das organizações, com a máxima eficiência, redução dos custos e tempo de movimentação. Procura-se maximizar o capital investido, em busca de retornos satisfatórios sobre o investimento realizado. (TADEU, 2010 p. 48)

O gerenciamento de estoque é essencial para a política da empresa, pois o mesmo busca agregar valor ao estoque. Sendo assim Bowersox e Closs (2010, p. 254) diz que o gerenciamento de estoque é o processo integrado pelo qual são obedecidas as políticas da empresa e da cadeia de valor com relação aos estoques. E que para programar as políticas desejadas de gerenciamento de estoques, torna-se necessário desenvolver procedimentos de controle, que definam a frequência segundo a qual níveis de estoque são examinados e comparados com parâmetros de reabastecimento, ou seja, quando e quanto pedir.

Wanke (2000) define gestão de estoque como:

[...] “a definição de uma política de estoques depende de definições claras para quatro questões: (1) quanto pedir, (2) quando não pedir, (3) quanto manter em estoques de segurança e (4) onde localizar. A resposta para cada uma dessas questões passa por diversas análises, relativas ao valor agregado do produto, a previsibilidade de sua demanda e às exigências dos consumidores finais em termos de prazos de entrega e disponibilidade de produto” (WANKE, 2000, p.177).

Portanto a gestão de estoque eficiente possibilita a satisfação do cliente. Visando a disposição do produto certo, no local onde é necessário, momento em que são desejados, ao menor custo possível, com intuito de satisfazer as necessidades dos clientes.

Para Drucker (1999), o gerenciamento na área de saúde é mais complexo do que em qualquer outro tipo de organização. Isso quer dizer que a gestão hospitalar

constitui-se numa atividade complexa e peculiar, em função de envolver grande diversificação de recursos e procedimentos (SOUZA 2011 p.22).

Silva e Lima (2015, p.37) afirmam que os processos do almoxarifado são recebimento, armazenagem e expedição, que estão agregados ao planejamento de estoque. Inventário e controle de validade são ferramentas importantíssimas no planejamento, com este temos a certeza de que os estoques estão corretos.

O almoxarifado do HGP desempenha um papel de apoio às atividades primárias e tem como principal objetivo abastecer os diferentes setores da instituição de saúde e a distribuição é feita pelos os Assistentes de serviços em saúde.

Ballou (2010, p. 134) apresenta os principais elementos existentes nas instalações de um armazém, porém nem todos necessariamente precisam ser usados. No caso do almoxarifado hospitalar existem: entrada, estocagem, gerenciamento de estoques e processamentos de pedidos.

3.2.1 Planejamento

Um dos principais motivos para se ter um bom planejamento e controle de estoques é o grande impacto financeiro que é possível alcançar através do aumento da eficácia e eficiência das operações da Organização (MARTELLI, DANDARO 2015 p. 171).

De acordo com Michaelis (2002) o planejamento é definido como sendo um plano de trabalho detalhado. Fica claro que, a partir dessas definições, o controle e o planejamento de estoque quando executados concomitantemente são o ponto de partida para que a administração de estoque seja concluída com sucesso, pois une uma estrutura planejada e orientada desde o seu início até sua conclusão (SILVEIRA 2011 p.14).

Conforme ressalta Rodrigues (2016 p.42), o objetivo básico do controle de estoques é evitar a falta de material sem que esta diligência resulte em estoques excessivos às reais necessidades da empresa. O controle procura manter os níveis estabelecidos em equilíbrio com as necessidades de consumo ou das vendas e os custos daí decorrentes.

Bowersox e Closs (2010) afirmam que:

Controle de estoques é um procedimento rotineiro necessário ao cumprimento de uma política de estoques. O controle abrange as

quantidades disponíveis numa determinada localização e acompanha suas variações ao longo do tempo. Essas funções podem ser desempenhadas manualmente ou por computador. As principais diferenças são a velocidade, a precisão e o custo. (BOWERSOX e COLSS, 2010, p.255).

Martelli, Dandaro (2015 p.178) afirmam que o primeiro passo para conseguir um bom controle de estoque é ter um bom e confiável sistema que lhe auxilie na administração de todo o material de forma que ele consiga ainda realizar suas outras funções.

De acordo com DIAS, (1995) “o gestor financeiro deverá manter o controle do estoque por tipo de mercadorias/produtos existentes na empresa, da seguinte forma: registrar no controle de estoque as quantidades, custo unitário e custo total das mercadorias/produtos adquiridos e produtos vendidos; calcular no controle de estoque o saldo em quantidades, custo unitário e custo total das mercadorias/produtos que ficaram em estoque; periodicamente, confirmar se o saldo apurado no controle de estoque bate com o estoque físico existente na empresa”.

Neste quesito específico de Gestão de Estoque observa-se que os autores colocam que o estoque deve estar além de um simples controle entrada, saída de materiais, mas deve ser parte de uma política da empresa que trata o assunto de forma sistêmica, tendo em vista que o desempenho da organização depende de como é gerido os seus suprimentos e mercadorias, para tanto há que se ter especificado no estoque, pontos de equilíbrios e segurança de armazenagem, gatilhos para aquisição de materiais bem como um nível de detalhamento próprio dessa política que define: quanto, quando, onde em termos de quantidade de materiais necessários ao atendimento da organização.

3.2.2 Classificação de Materiais

“A classificação é o processo de aglutinação de materiais por características semelhantes”. (Viana, 2008: 51).

Segundo o Professor Rafael Ravazolo, classificar Materiais é o processo de agrupar itens do estoque segundo algum critério. A classificação dos materiais consiste no estabelecimento de grupos ou famílias de materiais em uso na organização, de acordo com sua utilidade, natureza, forma, dimensão, peso, tipo, uso, etc. Um sistema de classificação é primordial para qualquer departamento de

materiais, pois sem ele não podem existir um controle eficiente dos estoques, codificação dos itens, procedimentos de armazenagem adequados e uma operacionalização do almoxarifado de maneira correta.

Em seu artigo Platt (2016) discorre que a função do estoque é agir como uma espécie de regulador do fluxo de negócios. Com uma classificação de materiais bem feita e organizada podemos dar uma visão clara aos gestores da empresa de como, onde e quando devem aplicar os recursos para que a mesma continue crescendo. Na prática, a boa gestão de estoque reflete quão lucrativa uma empresa pode ser isso porque ela irá evitar o desperdício de materiais e, além disso, possibilitar o investimento nos produtos que possuam melhor retorno financeiro. Neste cenário, para que o estoque seja eficiente é fundamental que o gestor conheça as classificações mais básicas de armazenamento. (PLATT 2016 s/p.).

Para Silva (1986) o conceito de Classificação de Material, tem como definição de "o objetivo da Classificação de Material, portanto, é desenvolver um método de identificação claro e racional que facilite as comunicações internas e externas na esfera da Administração de Material"

Segundo Gonçalves (2004) "a classificação de materiais tem por objetivo estabelecer um processo de identificação, codificação, cadastramento e catalogação de materiais de uma empresa".

Lourenço e Castilho (2007 p.15) pontuam que algumas ferramentas que auxiliam no gerenciamento são as classificações de materiais. Estas objetivam formar grupos ou classes de materiais sob diferentes critérios, para que os administradores possam estabelecer instrumentos de planejamento e controle adequados a cada grupo ou classe

A seguir, será apresentado a classificação ABC, que é um método de classificação utilizado no estoque.

3.2.3 Classificação ABC

Para Moreira (2008), a classificação ABC permite controlar os itens estocados utilizando o critério de investimento em cada item. Com base nas teorias de Slack et al. (2009) e Braga (1989), esse sistema de classificação é utilizado quando o estoque é constituído por milhares de diferentes itens, onde alguns serão mais importantes para a empresa do que outros. Dias (2005) coloca, ainda, que a curva

ABC permite identificar os produtos que necessitam e justificam uma maior atenção à sua administração, estabelecendo prioridades e contribuindo para uma melhor definição da política de vendas (SILVEIRA 2011p. 23).

“A classificação ABC, também conhecida como classificação de Pareto, é um procedimento que visa identificar os produtos em função dos valores que eles representam e, com isso, estabelecer formas de gestão apropriadas à importância de cada item em relação ao valor total considerado”. (BARBIERI; MACHLINE, 2009, p.65).

Determinando o grau de importância do item permite diferentes níveis de controle com base na importância relativa do item. Tem como base, o valor financeiro dos itens consumidos em um determinado período, determinando que os itens de maior valor financeiro - os itens classe A - tenham um maior grau de atenção e controle; diminuindo este grau, conforme os itens passam a representar um menor valor financeiro, no total, consumido no período (MEAULO & PENSUTTI, 2011 p.5).

A classificação ABC ordena os itens do estoque por sua importância relativa à área financeira, sendo utilizada como instrumento para determinação de prioridades na tomada de decisão. Podem-se definir as classes da curva ABC da seguinte forma (Almeida, 2011):

- **Classe A:** Grupo de itens mais importantes financeiramente. São os itens que merecem maior atenção da gestão, com acompanhamento diário de utilização e menor tempo de ressuprimento, devido ao alto valor agregado.
- **Classe B:** Grupo intermediário; são financeiramente importantes também. Requerem controle preciso, porém não tão rigoroso quanto aos da classe A.
- **Classe C:** Grupo de itens com menor importância. Deve-se realizar acompanhamento com menor periodicidade (FERRANTI, 2017 p.4)

3.2.4 Classificação XYZ

Barbieri & Machline, (2009); Lourenço & Castilho, (2007) afirmam que as duas classificações, ABC e XYZ, estão sendo utilizadas em combinação por algumas organizações com o objetivo de gerenciar estoques e custos, onde o método ABC indica a importância financeira dos itens, estabelecendo critérios acerca do capital investido e da movimentação dos estoques, como também auxilia na frequência de

aquisições; enquanto a análise de imprescindibilidade, ou XYZ, proporciona ao gestor um conhecimento da importância operacional dos itens e seus níveis adequados para a realização das atividades da organização por meio do estabelecimento do grau de imprescindibilidade de cada item (MOTTA, CAMUZI 2017 p.15).

A Classificação XYZ provém da gestão da qualidade. Ela implica numa avaliação adicional do impacto que determinado item causará nas operações de uma empresa. Na Farmácia Hospitalar, este impacto se dá quanto à facilidade de obtenção ou substituição de um item por outro e na velocidade de obsolescência. Dessa forma, a Análise da Criticidade é uma ferramenta importante para o desenvolvimento do trabalho à medida que fornece aos tomadores de decisão informações relevantes, úteis e indispensáveis para um eficiente gerenciamento de estoques (MAEHLER et. al 2004 p.852).

- **Classe Z:** Materiais de baixa criticidade; Sua falta não interrompe as atividades da organização; Elevada possibilidade de substituição.
- **Classe Y:** Materiais de criticidade média; São vitais para a realização das atividades;
- Podem ser substituídos por outros com relativa facilidade.
- **Classe X:** Materiais de máxima criticidade; Sua falta provoca a paralisação de uma ou mais fases operacionais da organização; Não podem ser substituídos por outros equivalentes.

Conforme afirma Viana (2000), os itens de média criticidade, classe Y, podem ser substituídos por similares ou equivalentes com relativa facilidade, embora sejam vitais para a organização. Já a falta dos itens de baixa criticidade, classe X, não acarreta prejuízo para a organização

Lourenço (2006) nos afirma que a construção da Classificação XYZ dos materiais de consumo visa também, identificar os materiais que independente do fraco consumo, podem, caso vierem a faltar, prejudicar seriamente a continuidade da assistência prestada ao paciente

Ao se conseguir realizar uma adequada administração de materiais se torna possível disponibilizar o material certo, na quantidade certa e no tempo certo para o usuário, seja ele um cliente interno ou externo. Além de causar estresse na equipe multiprofissional, a falta de um material de consumo nas unidades hospitalares leva

à descontinuidade da assistência prestada e conseqüentemente, danos ao paciente (PONTES 2013 p.17).

3.2.5 Previsão e Atendimento de Demanda

De acordo com Silva et al. (p.45, 2010), demanda é “a quantidade de material necessária ao atendimento dos clientes, relacionada a uma determinada unidade de tempo; existem demandas diárias, mensais, trimestrais, anuais e assim por diante”.

A previsão da demanda é uma forma de antecipar o futuro para melhor projetar as decisões posteriores. Faz parte, portanto, do planejamento da organização e, quanto melhor for a capacidade de antevisão das demandas futuras, melhor será o desempenho da gestão de material no alcance desses objetivos (BARBIERI; MACHLINE, 2006). Dessa forma, projeções da demanda bem elaboradas e robustas podem significar ganhos competitivos, econômicos e financeiros para a empresa e para a cadeia de suprimentos em que ela se insere (KLAUS 2017 p.38).

“Nenhuma organização pode planejar pormenorizadamente todos os aspectos de suas ações atuais ou futuras, mas todas as organizações podem beneficiar-se de ter noção para onde estão dirigindo-se e de como podem chegar lá” (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2008, p. 86).

O processo de previsão consiste na coleta de dados mais relevantes do histórico de demanda. Para Corrêa e Corrêa (2012), as principais informações são o histórico de vendas; dados referentes a demanda; informações relevantes que explicam comportamento atípico das vendas passadas; variáveis que explicam o comportamento das vendas passadas; situação atual das variáveis que podem influenciar nas vendas do futuro; previsão da situação futura das variáveis como isto pode influenciar nas vendas futuras; saber a situação econômica do país; dialogo com o cliente para saber o comportamento de comprar futuro; informações relevantes sobre a atuação de concorrentes e informações sobre decisões da área comercial que podem influenciar o comportamento das vendas (BASSETO 2015 p.27/28).

A importância da previsão de demanda em uma organização é definida por Davis et al(1997) da seguinte forma: “Muitas empresas reconhecem a importância da previsão de demanda em todos os níveis de uma organização. Para a produção,

ela é fundamental para a tomada de decisões periódicas envolvendo seleção de processo, planejamento de capacidade, melhorias de layout, e de decisões contínuas sobre planejamento da produção, da programação e do estoque”.

3.3 O Processo Compras

O processo de compra organizacional consiste na etapa de decisão para estabelecer “a necessidade de comprar produtos e serviços e então identificar, avaliar e escolher entre marcas e fornecedores alternativos”, conforme determinação de Kotler (2000, p.234).

O relacionamento do departamento de compra com o meio externo da empresa, principalmente com os fornecedores. Nesse tipo de relação, é recomendável ao profissional de compras ficarem atento às propostas alternativas dos fornecedores, pois estes estão ligados à outras áreas e tendências de mercados, e podem trazer informações relevantes ao bom andamento do trabalho (CARDOSO 2011 p.38).

Para Cereali (2003, p.38), comprar significa:

“O processo pelo qual as organizações definem suas necessidades de produtos e serviços, identificam e comparam dos fornecedores disponíveis, negociam com as fontes de suprimento de forma a chegar a acordos, firmar contratos, emitir ordens de compra e finalmente, receber e conferir os bens e serviços e pagá-los” (CEREALI 2003, p.38).

Conforme Gaither & Frazier (2001), o departamento de compras desempenha um papel fundamental na realização dos objetivos da empresa. Sua missão é perceber as necessidades competitivas dos produtos e serviços, tornando-se responsável pela entrega no tempo certo, custos, qualidade e outros elementos na estratégia de operações. É necessário que os gerentes de compras envolvam-se em várias atividades como manter um banco de dados e seleção de fornecedores, negociarem contratos com os mesmos e agir como intermediário entre os fornecedores e a empresa (RODRIGUES, SOUZA 2014 p.5).

4 METODOLOGIA

Elaboramos questionário com questões relacionadas à temática (anexo — Roteiro de do questionário). Este foi aplicado com gestores e colaboradores, totalizando 20 participantes lotados nas áreas específicas da pesquisa junto ao Hospital Geral Público de Palmas. Os entrevistados são profissionais atuantes nos seguintes setores: compras, logística de abastecimentos, sistema de informação e o diretor geral da instituição.

O procedimento utilizado para realizar a presente pesquisa, Gil (1999, p. 129) coloca que a aplicação de questionário, enquanto instrumento para coleta de dados pode ser definida como uma: "técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos interesses, expectativas".

Ao longo deste estudo foram analisados artigos, dissertações, teses e revistas científicas, livros online de diferentes autores, versando sobre os seguintes temas: Gestão de estoque; Levantamento de Necessidades; Classificação de materiais; Classificação ABC; Classificação XYZ; Levantamento de Necessidades; Previsão e Atendimento de Demanda; Processo Compras.

A seleção dos artigos estudados retrata o assunto em questão. Artigos publicados em revistas, livros, artigos científicos e materiais disponibilizado na internet, que abordam temas relacionados com o objeto da pesquisa.

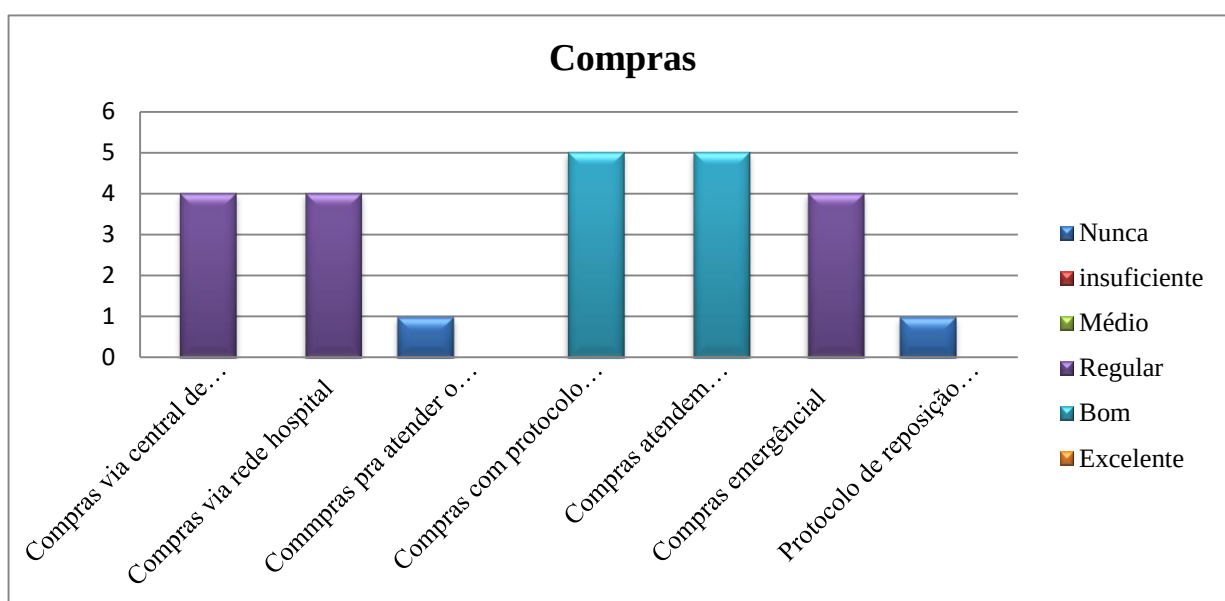
Então, teve-se o entendimento, que a pesquisa realizada caracteriza-se como exploratória, e de natureza qualitativa. Segundo Gil (1999, p. 43), a pesquisa exploratória visa: "desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias [...] Pesquisa exploratória são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral, de aproximar, um determinado fato".

5 RESULTADO E DISCUSSÃO

Utilizamos o questionário para colher informações inicial sobre o tema da pesquisa o roteiro do questionário está disposto em anexo.

Através do questionário os resultados e análise os documentos existentes o questionário que foi respondido com os entrevistados nas áreas de serviço de administração, setores de compras, almoxarifado, manutenção e coordenação de administração e planejamento do Hospital Geral Público de Palmas “Dr. Francisco Ayres”.

Gráfico 1: Compras



Fonte: elaborado pelo autor. 2019.

O gráfico 1 mostra falhas preocupantes, sendo: com o **status “nunca” (3) Compras para atender o hospital e (4) Não existe um protocolo de reposição de compras**, isto significa que cada gestor da rede hospitalar segue o seu modus operandi, que não está em consonância com um protocolo, que não há uma política de estoque que oriente e discipline os procedimentos no quesito “**compras**”, certamente essa prática não contribui para um bom desempenho no processo da gestão logística.

Quadro 1: Compras

Nº	SITUAÇÃO: COMPRAS	AMBIENTE	STATUS
1	As compras seguem o protocolo Legal (licitações)	AI/B	BOM
2	As compras seguem atendem o critério SITUACIONAL	AI/B	BOM
3	As compras são para atender o hospital	AE/N	NUNCA
4	Existe um protocolo para reposição de estoque que demanda a compra	AI/N	NUNCA
5	As compras são efetuadas via CENTRAL DE COMPRAS	AE/R	REGULAR
6	As compras são para atender a REDE HOSPITALAR	AE/R	REGULAR
7	Existem recursos financeiros destinados a compras emergenciais	AI/R	REGULAR

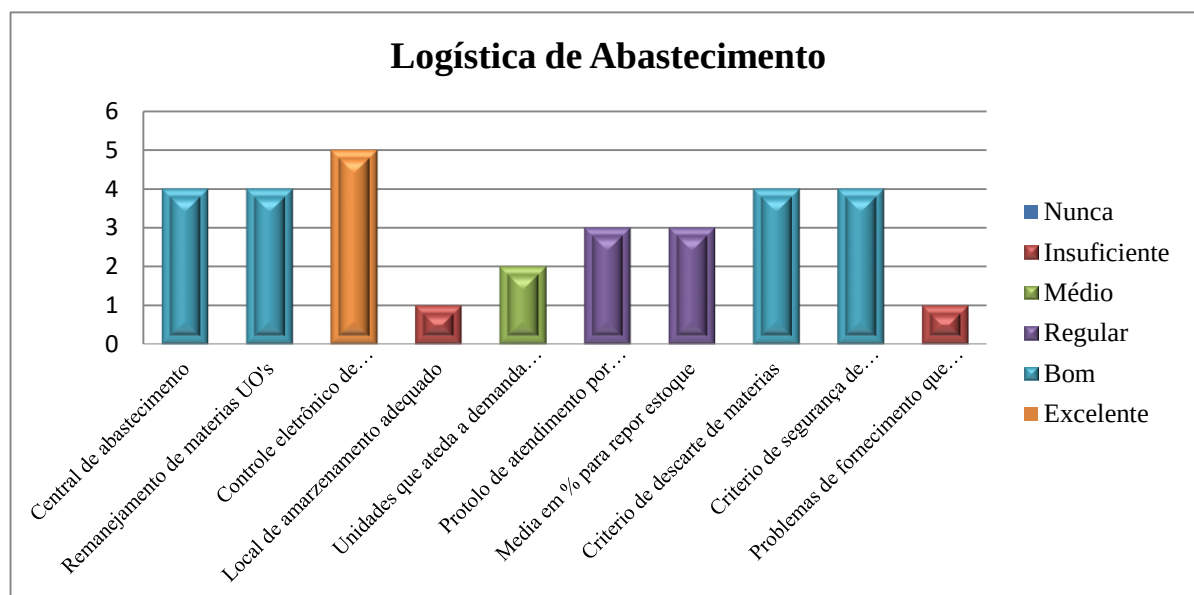
Fonte: elaborado pelo autor. 2019.

Analizando os demais os demais itens resultado dessa pesquisa no quesito em pauta, observa-se que a estatística aponta como **status “regular”**, dois itens, sendo: **(5) As compras via CENTRAL DE COMPRAS; (6) (As compras são para atender a REDE HOSPITALAR); e (7) (há recursos para compras emergenciais)**. Essa suposta regularidade está dissociada da necessidade de cada hospital segundo suas demandas, e os itens classificados na pesquisa com BOM, também não mostram eficiência na gestão do esforço **compras**, isto significa que não basta obedecer aos critérios legais e protocolos convencionais se estes procedimentos não atendem a demanda do hospital.

Já com o **status “bom”** tem-se: **(1) compras via processo licitatório**; e **(2) As compras seguem atendem o critério SITUACIONAL**. Há uma coerência nesses quesitos o que deve ser mantido.

SUGESTÃO DE PROPOSTAS PARA O QUESITO COMPRAS:

1. Criar e/ou definir uma política de compras;
2. Seguir as orientações definidas na Política de Compras;
3. Rever e/ou criar um protocolo eficiente com base na Política de Organizar a central de compras em sintonia com a demanda da rede hospitalar obedecendo a critérios e prazos;
4. O processo licitatório deve ter como “start” a demanda hospitalar;
5. Manter o procedimento de compra licitatório (conformidade legal);
6. Rever os recursos de forma que possam atender as compras emergenciais;
7. Manter o critério situacional para deflagrar compras emergenciais.

Gráfico 2: Logística de Abastecimento

Fonte: elaborado pelo autor. 2019.

Quadro 2: Logística de Abastecimento

Nº	SITUAÇÃO: LOGÍSTICA DE ABASTECIMENTO	AMBIENTE	STATUS
1	Há uma Central de Abastecimento	AE/B	BOM
2	Há remanejamento de Material entre as UO's (CC, Ambulatório, Emergência, ...)	AI/B	BOM
3	Há um critério de descarte de materiais	AI/B	BOM
4	Há um critério de segurança do armazenamento de materiais	AI/B	BOM
5	Há controle eletrônico de abastecimento/remanejamento (entrada/saída/transferência)	AI/E	EXCELENTE
6	Há um local adequado no Hospital para Armazenamento de materiais	AI/I	INSUFICIENTE
7	Há problemas de fornecimento que prejudica a atuação hospitalar	AE/I	INSUFICIENTE
8	Há intercâmbio entre as Unidades Hospitalares para atender demandas extras	AE/M	MÉDIO
9	Há um protocolo para atendimento da demanda (requisição, telefone, sistema)	AI/R	REGULAR
10	Há uma média % recomendada para reposição de Estoque (5%; 10%, 15%, 25%, 45%)	AI/R	REGULAR

Fonte: elaborado pelo autor. 2019.

O gráfico 2 já nos traz com **status “insuficiente”** os itens: **(6) (Há problemas de fornecimento que prejudica a atuação hospitalar); e , (7) (Não há um local adequado no Hospital para Armazenamento de materiais)**, tal situação mostra as consequências apontadas no quesito compras, conforme explanado no gráfico 1, **(7) (Há problemas de fornecimento que prejudica a atuação hospitalar)**, nota-se um evidente problema de fornecimento, pois se tem um gatilho que deflagra de forma

técnica os processo de aquisição (compras), certamente ter-se-á um grave problema de abastecimento.

Com **status “regular”**, tem-se: **(9) Há um protocolo para atendimento da demanda (requisição, telefone, sistema)**; observa-se que o relacionamento entre as unidades precisa ser melhorado, pois essa posição de status não demonstra eficiência, há que se melhorar os controles internos; e **(10) Há uma média % recomendada para reposição de Estoque (5%; 10%, 15%, 25%, 45%)**. Nota: há uma prática na rede estadual hospitalar de solicitar reposição de estoque quando o mesmo atinge o percentual de 25%.

Considerando que há problemas de abastecimento o que prejudica o desempenho de atendimento nas clínicas, a situação recomenda rever o número %, elevando de 25% para 45%, face a morosidade no sistema de abastecimento por parte da central de compras.

Com **status “médio”**, temos o item **(8) Há intercâmbio entre as Unidades Hospitalares para atender demandas extras**. As demandas extras podem ser melhoradas, é preciso que reveja a rotina ou os procedimentos que efetivam essa relação.

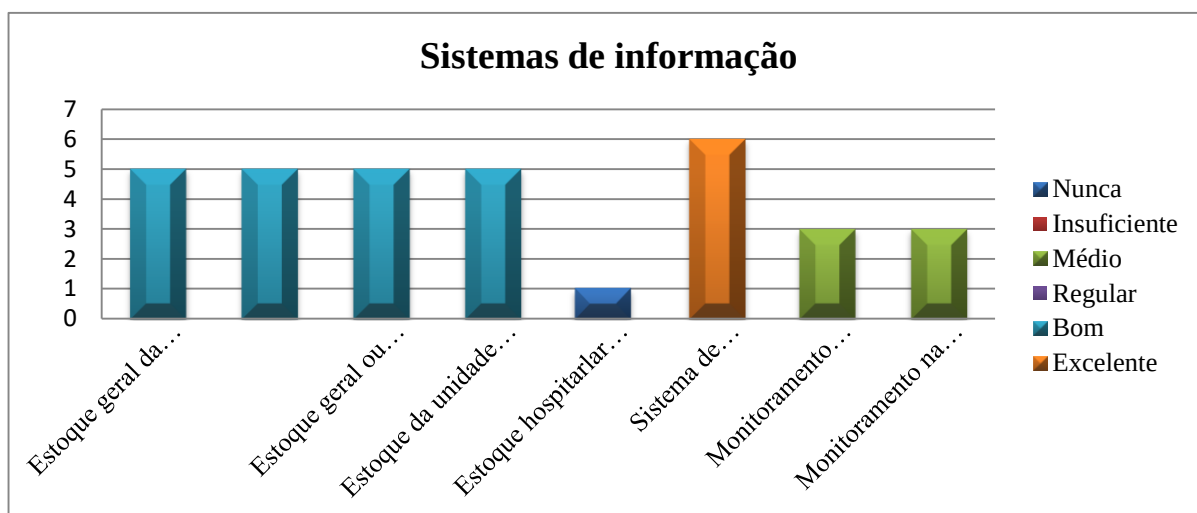
Como **status “bom”**, tem-se: **(1) Há uma Central de Abastecimento; (2) Há remanejamento de Material entre as UO's (CC, Ambulatório, Emergência, ...); (3) Há um critério de descarte de materiais; e (4) Há um critério de segurança do armazenamento de materiais**. O indicativo “BOM” em dúvida é positivo mas a condição deve seguir um processo de melhoria contínua para se chegar em **excelente**, sugere-se um estudo minucioso de cada caso, no sentido de consolidar a melhoria contínua, a qual deve ser pensada a curto e médio prazo e a longo, conforme propostas sugeridas.

Enquanto aspectos de melhores pontuações no quesito em pauta, tem-se: **(5) (Há controle eletrônico de abastecimento / remanejamento (entrada / saída / transferência)**, o gráfico mostra que o controle de remanejamento, entrada, saída está com status “**excelente**”, no entanto, não tem qualquer influência na gestão como um todo, pois apresenta números exatos quanto a situação do estoque, mas não sinaliza nem orienta o procedimento de compras subentendendo a falta de critérios de reposição e aquisição de materiais e medicamentos.

SUGESTÃO DE PROPOSTAS PARA QUESITO SISTEMA DE LOGÍSTICA DE ABASTECIMENTO:

1. Criar uma política de compras via central de compras;
2. Manter e melhorar o sistema de remanejamento de medicamentos entre as unidades internas da área fim;
3. Manter o critério de descarte de medicamentos em conformidade com a legislação pertinente;
4. Melhorar o sistema de segurança, para armazenamento e manuseio de medicamentos.
5. Rever os produtos do sistema, dotando-o de mais recursos que atenda a demanda hospitalar.
6. Definir um local adequado para armazenagem de medicamentos separados de materiais;
7. Definir critério de reposição de material em consonância com a necessidade hospitalar.
8. Manter e melhorar o sistema o sistema de comunicação entre as unidades internas;
9. Aprimorar os sistemas internos (requisições, formulários, controles), para atendimento da demanda hospitalar;
10. Aumentar a média de 25% para 45%, quando da reposição de medicamentos; ou melhorar a eficiência no sistema de compra (maior rapidez);

Gráfico 3: Sistemas de Informação



Fonte: elaborado pelo autor. 2019.

Quadro 3: Sistemas de Informação

Nº	SITUAÇÃO: SISTEMA DE INFORMAÇÃO	AMBIENTE	STATUS
1	Há acesso geral (ESTOQUE HOSPITALAR GERAL DO ESTADO)	AE/N	NUNCA
2	Há monitoramento centralizado para controle de estoques	AE/M	MÉDIO
3	Há monitoramento na unidade hospitalar para controle de estoque	AI/M	MÉDIO
4	Os dados do sistema nos hospitais visualiza o ESTOQUE GERAL DA SESAU	AI/B	BOM
5	Os dados do sistema visualiza SOMENTE ESTOQUE DO HOSPITAL	AI/B	BOM
6	Há controle de acesso ao ESTOQUE GERAL OU PARCIAL	AE/B	BOM
7	Há acesso parcial (ESTOQUE DA UNIDADE HOSPITALAR)	AE/B	BOM
8	O sistema tem capacidade de antecipação de compras para atender os Hospitais	AE/E	EXCELENTE

Fonte: elaborado pelo autor. 2019.

O gráfico 3 nos traz a situação do Sistema de informação, tendo os seguintes **status “nunca” (1) acesso ao sistema geral de Estoque;** Não há acesso ao sistema central de controle de estoque o que impede de haver uma boa comunicação entre as unidades hospitalares, para atenderem ao cotidiano ou casos emergenciais, tal situação deve ser revista com urgência. Com status “médio” **(3) Há monitoramento centralizado para controle de estoques.** Considerando o comentário anterior nota-se que os hospitais (foco da pesquisa), não tem acesso às informações do sistema, no entanto, a central tem como saber a situação de estoque de cada unidade hospitalar. Tal fato seria útil caso a central compartilhasse as informações junto à rede e utilizasse a informação para tomada de decisões no sentido de atender a demanda real da rede. Assim, recomendando-se melhorar os recursos do sistema, ou melhorar acesso ao sistema às unidades hospitalares. **(25) Há monitoramento na unidade hospitalar para controle de estoque.** Na mesma linha de raciocínio o monitoramento não funciona, pois os hospitais têm problemas com abastecimento. Assim, deve-se rever esse protocolo do sistema.

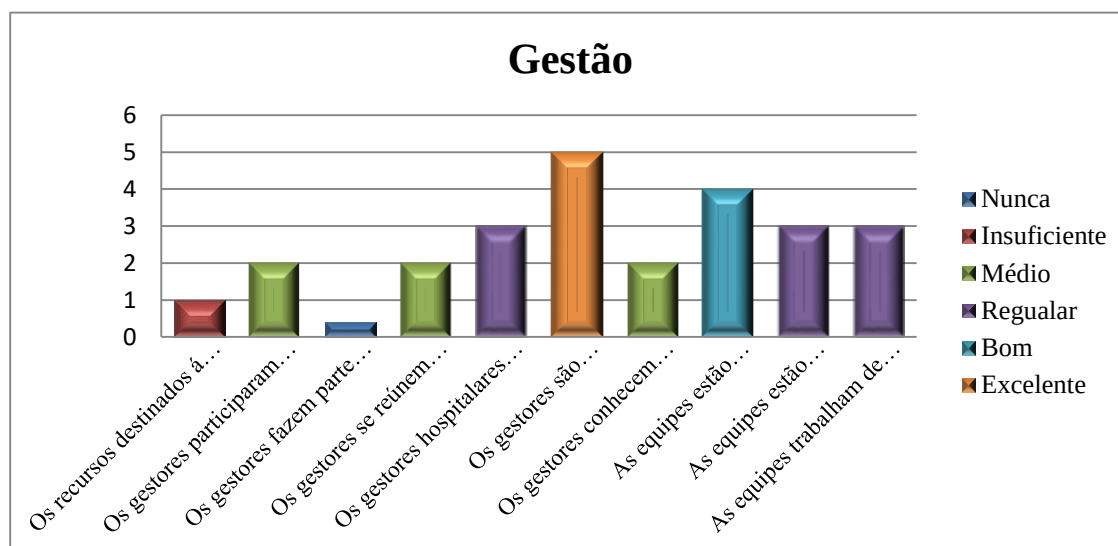
Com **status “bom”** tem-se: **(4) Os dados do sistema nos hospitais visualizam o ESTOQUE GERAL DA SESAU; o (5) os dados do sistema visualiza SOMENTE ESTOQUE DO HOSPITAL (6) Há controle de acesso ao ESTOQUE GERAL OU PARCIAL os (7) Há acesso parcial (ESTOQUE DA UNIDADE HOSPITALAR).** Todos esses itens quando comparados com análise anterior, nota-se uma contradição, pois temos a afirmação que o acesso geral é restrito da Central de Compras, já nessa apuração estatística está comprovado que há acesso por parte das unidades hospitalares. Assim a sugestão é de que haja liberação de acesso com critérios para atender cada unidade e facilitar o processo de comunicação e tomada de decisão.

Com status “bom” tem-se: **(8) O sistema tem capacidade de antecipação de compras para atender os Hospitais.** Temos nesse quesito uma situação contraditória ou equivocada, pois se o sistema oferece recurso para antecipação de compras, há que se verificar a causa de não se estar usando esse recurso.

SUGESTÃO DE PROPOSTAS PARA O QUESITO SISTEMA DE INFORMAÇÃO:

1. Compartilhar acesso do sistema para propiciar a comunicação entre os gestores hospitalares e demais servidores, para atender suas necessidades.
2. Criar um protocolo de monitoramento eficiente que permita o intercâmbio de soluções entre as unidades hospitalares.
3. Dotar o controle eletrônico com recursos que possam orientar a reposição e deflagrar o processo de compras de materiais e medicamentos
4. Definir critério de acesso às unidades hospitalares da rede estadual de hospitais;
5. Definir formas de intercâmbio entre as unidades hospitalares para resolução dos casos emergenciais.
6. Utilizar os recursos do sistema para antecipação de compras de forma a não prejudicar o atendimento hospitalar.
7. Promover capacitação dos usuários para fazer uso potencial do sistema eletrônico de informação.
8. Manter e melhorar o sistema de comunicação entre as unidades internas;
9. Aprimorar os sistemas internos (requisições, formulários, controles), para atendimento da demanda hospitalar.

Gráfico 4: Gestão



Fonte: elaborado pelo autor. 2019.

Quadro 4: Gestão

Nº	SITUAÇÃO: GESTÃO	AMBIENTE	STATUS
1	As equipes estão capacitadas para desempenharem suas funções	AI/B	BOM
2	Os gestores são capacitados para exercerem seus cargos	AI/E	EXCELENTE
3	Os recursos destinados à saúde não são suficientes para atender a demanda	AE/I	INSUFICIENTE
4	Os gestores participaram da construção do Plano de Diretrizes da SESAU	AI/M	MÉDIO
5	Os gestores se reúnem periodicamente para tratarem de assuntos gerais da SESAU	AE/M	MÉDIO
6	Os gestores hospitalares conseguem atender necessidade de seus Hospitais	AI/M	MÉDIO
7	Os gestores conhecem as diretrizes hospitalares e cumprem esses propósitos	AI/M	MÉDIO
8	Os gestores fazem parte de algum órgão de decisão (CONSELHO, COMISSÃO...)	AE/N	NUNCA
9	As equipes estão sintonizadas imbuídas em um mesmo propósito (conhecem as diretrizes)	AI/R	REGULAR
10	As equipes trabalham de forma interdisciplinar e multidisciplinar	AI/R	REGULAR

Fonte: elaborado pelo autor. 2019.

Com **status “BOM”** tem-se **(1) As equipes estão capacitadas para desempenharem suas funções**, fazendo-se uma análise geral da Gestão pode-se afirmar que não há eficiência, em função de diversas circunstâncias que impedem o exercício da gestão, pode-se concluir que as dificuldades na geração de resultados esperados não tem como fator causa a capacitação.

Com **status “EXCELENTE”** tem-se **(2) Os gestores são capacitados para exercerem seus cargos**, segue-se a mesma linha de raciocínio do item anterior (BOM), o desempenho da gestão não tem como um ponto frágil a capacitação.

Com **status “médio”** tem-se **(4) Os gestores participaram da construção do Plano de Diretrizes da SESAU; (5) Os gestores se reúnem periodicamente para tratarem de assuntos gerais da SESAU; (6) Os gestores hospitalares não conseguem atender necessidade de seus Hospitais; e (7) Os gestores conhecem as diretrizes hospitalares e cumprem esses propósitos**. A situação mediana para questões de alta relevância é bem questionável, pois os gestores não se encontram em condições de resolver os déficits de sua unidade, pelos seguintes motivos: a) por não terem participado da construção do Plano de Diretrizes da rede hospitalar o que inclui a unidade hospitalar que está sob sua responsabilidade na condição de gestor; b) por não se reunirem periodicamente e terem uma leitura precisa da situação atual da rede consequentes providencias a serem tomadas; c) os gestores não tem pleno conhecimento das diretrizes da SESAU.

Com **status “regular”** tem-se: **(9) As equipes estão sintonizadas imbuídas em um mesmo propósito conhecem as diretrizes; (10) As equipes trabalham de forma interdisciplinar e multidisciplinar**. As equipes subordinadas aos gestores hospitalares estão operacionalizando segundo a orientação de seus gestores, e

considerando a falta de informações por parte dos gestores, as equipes desenvolvem com eficiência a ineficiência.

O Gráfico 6 nos apresenta o seguinte diagnóstico, com **status “insuficiente”** **(3) Os recursos destinados à saúde são suficientes para atender a demanda;** infelizmente é uma realidade em todos os setores econômicos e não diferente na saúde, trata-se de uma questão de ordem estratégica fora da alçada das unidades hospitalares, cuja decisão implica em uma revisão do processo de gestão revendo a autonomia dos gestores hospitalares, a revisão de alocação de recursos, o que é extremamente complexa.

Com **status “NUNCA”** tem-se: **(9) Os gestores fazem parte de algum órgão de decisão (CONSELHO, COMISSÃO...)**, Esse indicativo revela uma grande fragilidade no aspecto da gestão, o que responde a muitas questões relacionadas com esse tema, sendo que a gestão não demonstra ser uma prioridade, já que os gestores são completamente independente, não tendo comunicação entre eles, e nem a SESAU utiliza suas capacidades para analisar e resolver situações que certamente são comuns a todas as unidades hospitalares. Fazendo-se necessário a criação de um organismo que represente e prime pela resolutividade do sistema de saúde do Estado do Tocantins.

SUGESTÃO DE PROPOSTAS PARA O QUESITO GESTÃO:

1. Criar um Conselho Decisório composto pelos Diretores Hospitalares;
2. Reunirem-se periodicamente para estudar problemas complexos e recomendar decisões e/ou caminhos junto ao Governador através do Secretário da SESAU;
3. Estudar parcerias com as esferas públicas (Municipal e Federal), bem como com a comunidade empresarial para estudar soluções de ordem regional.
4. Gestores tomarem conhecimento do Plano de Diretrizes e opinarem sobre o mesmo;
5. Reunião periódica dos gestores com decisões estratégicas
6. Criar um programa de capacitação:
7. Gerencial: para melhorar o desempenho das unidades hospitalares no aspecto da gestão;
8. Operacional: para melhorar as práticas operacionais.
9. Apresentar as dificuldades quando do cumprimento das diretrizes, e buscar solução conjunta.

10. Estudar os obstáculos para a geração de resultados, melhorando a sintonia entre os gestores;

11. Rever as relações de interdisciplinar e multidisciplinar a fim de melhorar o desempenho da gestão.

Quadro 5: Diagnóstico da situação hospitalar - Compras

ÁREA DIAGNÓSTICA			COMPRAS
Nº	SITUAÇÃO DIAGNOSTICADA	STATUS	PROPOSTAS
1	As compras seguem o protocolo Legal (licitações)	BOM	1) Criar e/ou definir uma política de compras; Manter o procedimento de compra licitatório (conformidade legal);
2	As compras seguem atendem o critério SITUACIONAL	BOM	2) Manter o critério situacional para deflagrar compras emergenciais
3	As compras são para atender o hospital	NUNCA	3) Seguir as orientações definidas na Política de Compras;
4	Existe um protocolo para reposição de estoque que demanda a compra	NUNCA	4) Rever e/ou criar um protocolo eficiente com base na Política de Compras;
5	As compras são efetuadas via CENTRAL DE COMPRAS	REGULAR	5) Organizar a central de compras em sintonia com a demanda da rede hospitalar obedecendo a critérios e prazos;
6	As compras são para atender a REDE HOSPITALAR	REGULAR	6) O processo licitatório deve ter como "start" a demanda hospitalar
7	Existem recursos financeiros destinados a compras emergenciais	REGULAR	7) Rever os recursos de forma que possam atender as compras emergenciais.

Fonte: elaborado pelo autor. 2019.

Quadro 6: Diagnóstico da Situação Hospitalar - Logística de Abastecimento

ÁREA DIAGNÓSTICA			LOGÍSTICA DE ABASTECIMENTO
Nº	SITUAÇÃO DIAGNOSTICADA	STATUS	PROPOSTAS
1	Há uma Central de Abastecimento	BOM	1) Criar uma política de compras via central de compras;
2	Há remanejamento de Material entre as UO's (CC, Ambulatório, Emergência, ...)	BOM	2) Manter e melhorar o sistema de remanejamento de medicamentos entre as unidades internas da área fim;
3	Há um critério de descarte de materiais	BOM	3) Manter o critério de descarte de medicamentos em conformidade com a legislação pertinente;
4	Há um critério de segurança do armazenamento de materiais	BOM	4) Melhorar o sistema de segurança , para armazenamento e manuseio de medicamentos.
5	Há controle eletrônico de abastecimento/remanejamento (entrada/saída/transferência)	EXCELENTE	5) Rever os produtos do sistema, dotando-o de mais recursos que atenda a demanda hospitalar.
6	Há um local adequado no Hospital para Armazenamento de materiais	INSUFICIENTE	6) Definir um local adequado para armazenagem de medicamentos separados de materiais;
7	Há problemas de fornecimento que prejudica a atuação hospitalar	INSUFICIENTE	7) Definir critério de reposição de material em consonância com a necessidade hospitalar.
8	Há intercâmbio entre as Unidades Hospitalares para atender demandas extras	MÉDIO	8) Manter e melhorar o sistema o sistema de comunicação entre as unidades internas;
9	Há um protocolo para atendimento da demanda (requisição, telefone, sistema)	REGULAR	9) Aprimorar os sistemas internos (requisições, formulários, controles), para atendimento da demanda hospitalar;
10	Há uma média % recomendada para reposição de Estoque (5%; 10%, 15%, 25%, 45%)	REGULAR	10) Aumentar a média de 25% para 45%, quando da reposição de medicamentos; ou melhorar a eficiência no sistema de compra (maior rapidez);

Fonte: elaborado pelo autor. 2019.

Quadro 7: Diagnóstico da situação hospitalar - Sistema de informação

ÁREA DIAGNÓSTICA			SISTEMA DE INFORMAÇÃO
Nº	SITUAÇÃO DIAGNOSTICADA	STATUS	PROPOSTAS
1	Os dados do sistema nos hospitais visualiza o ESTOQUE GERAL DA SESAU	BOM	1) Definir critério de acesso às unidades hospitalares da rede estadual de hospitais;
2	Os dados do sistema visualiza SOMENTE ESTOQUE DO HOSPITAL	BOM	2) Definir formas de intercâmbio entre as unidades hospitalares para resolução dos casos emergenciais.
3	Há controle de acesso ao ESTOQUE GERAL OU PARCIAL	BOM	3) Definir critério de acesso às unidades hospitalares da rede estadual de hospitais;
4	Há acesso parcial (ESTOQUE DA UNIDADE HOSPITALAR)	BOM	4) Definir critério de acesso às unidades hospitalares da rede estadual de hospitais;
5	O sistema tem capacidade de antecipação de compras para atender os Hospitais	EXCELENTE	5) Utilizar os recursos do sistema para antecipação de compras de forma a não prejudicar o atendimento hospitalar. Promover capacitação dos usuários para fazer uso potencial do sistema eletrônico de informação.
6	Há monitoramento centralizado para controle de estoques	MÉDIO	6) Criar um protocolo de monitoramento eficiente que permita o intercâmbio de soluções entre as unidades hospitalares.
7	Há monitoramento na unidade hospitalar para controle de estoque	MÉDIO	7) Dotar o controle eletrônico com recursos que possam orientar a reposição e deflagrar o processo de compras de materiais e medicamentos;
8	Há acesso geral (ESTOQUE HOSPITALAR GERAL DO ESTADO)	NUNCA	8) Compartilhar acesso do sistema para propiciar a comunicação entre os gestores hospitalares e demais servidores, para atender suas necessidades;

Fonte: elaborado pelo autor. 2019

Quadro 8: Diagnóstico da situação hospitalar - Gestão

ÁREA DIAGNÓSTICA			GESTÃO
Nº	SITUAÇÃO DIAGNOSTICADA	STATUS	PROPOSTAS
1	As equipes estão capacitadas para desempenharem suas funções	BOM	1) Criar um programa de capacitação: Gerencial e Operacional visando a melhoria de desempenho operacional e gerencial
2	Os gestores são capacitados para exercerem seus cargos	EXCELENTE	2) Rever a condição (meios e recursos), para o exercício da gestão.
3	Os recursos destinados à saúde são suficientes para atender a demanda	INSUFICIENTE	3) Criar um Conselho Decisório composto pelos Diretores Hospitalares; Reunirem-se periodicamente para estudar problemas complexos e recomendar decisões e/ou caminhos junto ao Governador através do Secretário da SESAU; Estudar parcerias com as esferas públicas (Municipal e Federal), bem como com a comunidade empresarial para estudar soluções de ordem regional.
4	Os gestores participaram da construção do Plano de Diretrizes da SESAU	MÉDIO	4) Gestores tomarem conhecimento do Plano de Diretrizes e opinarem sobre o mesmo;
5	Os gestores se reúnem periodicamente para tratar de assuntos gerais da SESAU	MÉDIO	5) Reunião periódica dos gestores com decisões estratégicas
6	Os gestores hospitalares conseguem atender necessidade de seus Hospitais	MÉDIO	6) Criar um programa de capacitação: Gerencial e Operacional visando a melhoria de desempenho operacional e gerencial
7	Os gestores conhecem as diretrizes hospitalares e cumprem esses propósitos	MÉDIO	7) Apresentar as dificuldades quando do cumprimento das diretrizes, e buscar solução conjunta.
8	Os gestores fazem parte de algum órgão de decisão (CONSELHO, COMISSÃO...)	NUNCA	8) Criar um órgão decisório (Comissão e/ou Conselho)
9	As equipes estão sintonizadas imbuídas em um mesmo propósito (conhecem as diretrizes)	REGULAR	9) Estudar os obstáculos para a geração de resultados, melhorando a sintonia entre os gestores.
10	As equipes trabalham de forma interdisciplinar e multidisciplinar	REGULAR	10) Rever as relações de interdisciplinar e multidisciplinar a fim de melhorar o desempenho da gestão.

Fonte: elaborado pelo autor. 2019.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A pesquisa realizada junto ao Hospital Público de Palmas apresenta pontos positivos, e negativos cabendo aos gestores dar as providências que cada situação sinalizou.

Na condição de pesquisador procurou-se fazer um diagnóstico de uma das unidades de saúde da rede estadual e a vista do meu ponto sugerir propostas que possam melhorar a situação dessa prestação de serviço à comunidade, com base nos dados estatísticos colhidos da pesquisa.

Assim, utilizou-se a **gestão de estoque** como porta de entrada, para analisar a eficiência logística do hospital, tendo-se como variáveis os seguintes quesitos:

1. Compras;
2. Logística de abastecimento;
3. Sistema de informações; e
4. Gestão.

Cada variável apresentou pontos positivos e negativos que devem ser considerados pelos gestores e pelas equipes que fazem parte do setor analisado, assim na variável **compra**, a grande fragilidade é não ter na rede do Estado uma Política de Compras em consonância com a legislação vigente, a qual poderia praticamente sanar as maiores dificuldades que afetam o desempenho da unidade hospitalar, pois a partir dessa medida todos os processos relacionados com o abastecimento das unidades da rede seriam resolvidos.

Outro ponto crucial está relacionado com o orçamento, pois a pesquisa comprova uma realidade conhecida que impede o sistema de saúde atender a sua demanda, sempre justificada pela falta de recursos financeiros.

Já a variável **logística de abastecimento**, apresenta como um fator extremamente negativo a falta de infraestrutura, pois os ambientes de armazenagem não são adequados à demanda hospitalar além de o abastecimento estar fora da necessidade dos hospitais.

A prática logística do hospital é considerável, pois as ações são feitas a partir dos recursos existentes, não se podendo atribuir a falta de abastecimento como sendo um problema logístico, mas é uma questão conjuntural interna, onde a logística opera segundo os meios e recursos que estão a sua disposição.

A análise do **Sistema de Informação** mostra-se por vezes contraditório, com relação ao acesso permitido aos usuários bem como as condições e recursos que o sistema eletrônico dispõe.

A situação indica que o sistema tem os recursos necessários, o que falta é melhorar o processo de comunicação entre o usuário e o sistema, pois o grande gargalo está no manuseio e na utilização dos produtos que o sistema oferece.

Certamente a elucidação dos casos relacionados a esta variável se daria a partir de um estudo profundo sobre o sistema seus recursos e produtos.

A estatística trouxe para a pesquisa pontos de excelência quanto a capacidade do sistema em antecipar o processo de compras o que comprova que não há problemas com o sistema, mas com os aspectos conjunturais internos, a falta de recursos, compartilhamento de informações, a falta de comunicação entre os gestores das demais unidades, e uma melhor utilização do sistema.

Já a variável **Gestão**, aponta que os gestores todos são capacitados para exercerem suas funções, no entanto sabe-se que o sistema não funciona, e tal fato, não se pode atribuir à capacidade, mas a outros fatores que fogem a alçada dos mesmos, a exemplo de recursos financeiros, e da falta de uma organização interna no que se refere ao intercâmbio entre os mesmos, e até o compartilhamento de responsabilidade que poder ser pensado a partir da criação de um organismo para tomada de decisão, com poder e força suficiente para validar o plano de diretrizes e melhorar essa prestação de serviço à sociedade.

A partir dessas fragilidades e limitações as equipes subordinadas, desempenham conforme as condições oferecidas.

A pesquisa não encerra esse assunto, mas procura contribuir institucionalmente, cientificamente para ser complementada e ampliada por outros trabalhos relacionados ampliando o conhecimento científico e aprimorando as práticas estratégicas, táticas e operacionais.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Jorge Sequeira de. **Almoxarifados** – administração e organização. 8ª. ed., São Paulo: Atlas, 1976.

BARBIERI, José Carlos; MACHLINE, Claude. **Logística hospitalar**: teoria e prática. São Paulo: Saraiva, 2006. 325 p.

BASSETO, Ana Laura C. **Previsão de demanda em uma empresa de produção de peças para implementos agrícolas**. 2015. Disponível: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/5471/1/MD_COENP_2015_2_02.pdf>.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010.

CARDOSO, NEMIAS FIGUEIREDO. MATERIAL DE APOIO **Administração de Materiais e Patrimoniais**. 2011. Disponível em: <<https://fdocumentos.com/document/material-de-apoio-administracao-de-materiais-e-patrimoniais-de-materiais-e-patrimoniais.html>>.

CEREALI, Valdir. **Contribuição à Formulação de um Modelo de Apuração de Resultados para a Atividade Comercial Varejista**: Um Enfoque de Sistema de Informações. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo (USP) – São Paulo, 2003.

COELHO, Francisco A. et al. A gestão de medicamentos e materiais médicos no resultado financeiro de um hospital público. 4th **UNINDU**, v. 4, 2012.

Comissão de Assistência Farmacêutica no Serviço Público CAFSUS. 2006. Disponível: <https://crfpr.org.br/uploads/pagina/28613/KEMax6F_HPTknF22vbexl3_WaYoekvIM.pdf>.

CORRÊA, Janaína Almeida. **Gestão de Abastecimento de Medicamentos em Farmácia Hospitalar**: Um Estudo de Caso no Hospital Geral Público de Palmas. 2015.p.15

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Materiais**, ed. Campus.

DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B. **Fundamentos da Administração da Produção**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 1997.

DIAS, Marco Aurélio P.. **Administração de Materiais**: princípios, conceitos e gestão. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Administração de Materiais**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995. pág.01.

FERREIRA, R.R. et al. Avaliação de necessidades organizacionais de treinamento: o caso de uma empresa latino-americana de administração aeroportuária. **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 63, v. 15, n.2, maio/agosto 2009.

FERRANTI, Eliziane. Gestão de estoque de medicamentos utilizando classificação ABC em um hospital público. **Perspectiva Econômica**, vol. 13, n. 3, p. 215-229, n. especial: dez. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Victor. **6 Passos para Realizar um Levantamento de Necessidade de Treinamento**. 2017. Disponível: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/necessidade-de-treinamento/>> Acesso:mar.2019.

GONÇALVES, P. S. **Administração de Materiais**. 2.ed. 3ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. **Administração de matérias**: obtendo vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Joint Commission Resources. **Gerenciando o fluxo de pacientes**: estratégias e soluções para lidar com a superlotação hospitalar. Versão original publicada na obra. Porto Alegre: Artmed, Última revisão: 14/05/2013.

JÚNIOR, Waltter. **Administração de Materiais – Resumo**. 2015. Disponível: <<https://www.estudoadministracao.com.br/ler/administracao-de-materiais-resumo/>>. Acesso:mar.2019.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KLAUS, Gleyca Crishtine. **Análise do Processo Logístico do Almoxarifado Central do Hospital Regional do Oeste de Chapecó-SC**. 2017. Pdf.

LAVERDE, Gabriel Pontón. MALAGÓN-LONDOÑO, Gustavo. MORERA, Ricardo Galán. **Administração Hospitalar**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 2010.

LÉO Wendell. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais para Concursos**. 2010. Disponível: <https://www.grancursospresencial.com.br/novo/upload/APOSTILA_ADMINISTRACAO_MATERIAIS_04_08_2010_20100804144339.pdf>.

LOURENÇO, Karina G, CASTILHO, Valério. Nível de atendimento dos materiais classificados como críticos no Hospital Universitário da USP. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília 2007 jan-fev; 60(1):15-20. Disponível: <<https://www.redalyc.org/html/2670/267019615003/>>. Acesso: mar.2019.

MEAULO, M. P., & PENSUTTI, M. **A gestão de estoques em ambientes hospitalares**: analisando a utilização de ferramentas de gestão de materiais em ambientes hospitalares públicos e filantrópicos no município de Santa Bárbara D'Oeste. 2011. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3253.pdf>.

MAEHLER, A. E; CERETTA, P. S; JÚNIOR, P. C. **Aplicação do Método de Criticidade de Materiais em Estoques Hospitalares**. XXIV ENEGEP. Florianópolis, 2004.

MARTELLI, Leandro Lopez. DANDARO, Fernando. Planejamento e Controle de Estoque nas Organizações. 2015. **Revista Gestão Industrial**. Disponível: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/download/2733/2172>>. Acesso: mar.2019.

MOTTA, J. P. O. F.; CAMUZI, R. C. Sistemas de classificação de materiais aplicados à gestão de medicamentos: uma revisão narrativa da literatura. **Rev. Bras. Farm.** 98 (1): 1965 – 1985, 2017.

OLIVEIRA, João Lucas Campos de. MATSUDA, Laura Misue. Compreendendo a Acreditação Hospitalar na Perspectiva de Gestores e de Trabalhadores. **Escola Anna Nery** 20(1) Jan-Mar 2016.

PATERNIO, Dario. **A Administração de Materiais no Hospital**: compras, almoxarifado e farmácia. São Paulo: Centro São Camilo de Desenvolvimento em Administração da Saúde, 1997.

PONTES, Ana Edite Lopes. **GESTÃO DE ESTOQUES**: Utilização das Ferramentas Curva ABC e Classificação XYZ em Uma Farmácia Hospitalar. 2013.

PORTER, M.E. **Competitive Advantage**. (1985) - Nova York: Free Press, 1985, pp.11-16, 62-118, 127-130 [edição brasileira: Vantagem Competitiva, Ed. Campus, 1992].

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem logística. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

_____,H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem logística. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PLATT, Patrícia. **Classificação de materiais: o que preciso saber?** 2016. Disponível <http://universidadeestoque.com.br/blog/index.php/classificacao-de-materiais-o-que-preciso-saber/> Acesso:mar.2019

RAMOS, Luana Carolina et. al SPIEGEL, Thais. ASSAD, Daniel Bouzon Nagem. Gestão de materiais hospitalares: uma proposta de melhoria de processos aplicada em hospital universitário. **Rev. Adm. Saúde** - Vol. 18, Nº 70, jan. – mar. 2018. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.23973/ras.70.83>>.

RAVAZOLO Rafael – **Administração** – Classificação de Materiais. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/ead_casa/ead_casa/Aula/4173-classificacao-de-materiais-rafael-ravazolo.pdf>.

RODRIGUES, Stênio Lima SOUSA, João Vitor de Oliveira. **LOGÍSTICA**

HOSPITALAR: **Um Estudo Exploratório Sobre Processos na Gestão de Compras de Medicamentos.** X CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO 08 e 09 de agosto de 2014.

RODRIGUES, Geraldina. **Um Estudo Sobre as Práticas da Gestão Estoques.** Análise de Caso da Loja de Materiais Para Construção Dico. 2016. Disponível: <http://www.ifspcaragatatuba.edu.br/wp-content/uploads/2016/09/6-GERALDINA-RODRIGUES-TCC-FINAL.pdf> Acesso: 2019.

SILVA, José Neto Aristides da. LIMA, José Claudio de Souza. GESTÃO DE MATERIAIS: Almoxarifado Hospitalar. **Cad. Unisumam Pesqui.** Ext. | Rio de Janeiro | v.5 | n.4 | p. 35-45 | 2015.

SILVA, Renaud Barboza da. **Administração de Material: teoria e prática.** 2. ed. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Administração de Material, 1986.

SILVA, Renaud Barbosa da et al. **Logística em Organizações de Saúde.** Rio de Janeiro: FGV, 2010. 172 p. (Gestão em Saúde).

SILVEIRA, Viviane Coletti da. **Planejamento e Controle do Estoque de Medicamentos de Uma Farmácia Varejista.** 2011. Disponível em:<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/36705/000792926.pdf?...1> Acesso: mar.2019.

SOUSA, Andréa Modesto de. **LOGÍSTICA HOSPITALAR:** a eficiência do processo de suprimento de medicamentos/materiais na rede pública hospitalar do Distrito Federal. 2011. Disponível em: http://bdm.unb.br/bitstream/10483/2835/3/2011_Andr%C3%A9aModestodeSousa.pdf Acesso: mar.2019.

SLACK, Nigel; STUART, Chambers e JOHNSTON, Robert. (2008) - **Administração da Produção**. São Paulo, Ed. Atlas, 2º Edição.

TADEU, H. F. B. (Org) et. al; **Gestão de Estoques**: fundamentos, modelos matemáticos e melhores práticas aplicadas. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

VARGAS, Luiza Maia. **Avaliação de Necessidades de Treinamento**: o uso da metodologia de análise do papel ocupacional em empresa de pequeno porte / Luiza Maia Vargas. – Brasília, 2009.110 f.: il

ANEXOS

ANEXO A - QUESTIONÁRIO

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO											
UNIDADE ORGANIZACIONAL											
ÁREA DE ATUAÇÃO											
CARGO											
TEMPO DE EMPRESA											
Faça um "X" ao redor do número que indica o grau de desempenho, que você atribui à questão de sua escolha.				LEGENDA:		0 = nunca 1 = insuficiente		2 = Médio 3 = Regular		4 = Bom 5 = Excelente	
COMPRAS				AFIRMAÇÃO		PONTUAÇÃO					
1	As compras são efetuadas via CENTRAL DE COMPRAS			SIM	NÃO	5	4	3	2	1	0
2	As compras são para atender a REDE HOSPITALAR			SIM	NÃO	5	4	3	2	1	0
3	As compras são para atender O hospital			SIM	NÃO	5	4	3	2	1	0
4	As compras seguem o protocolo Legal (licitações)			SIM	NÃO	5	4	3	2	1	0
5	As compras seguem atendem o critério SITUACIONAL			SIM	NÃO	5	4	3	2	1	0
6	Existem recursos financeiros destinados a compras emergenciais			SIM	NÃO	5	4	3	2	1	0
7	Existem um protocolo para reposição de estoque que demanda a compra			SIM	NÃO	5	4	3	2	1	0
LOGÍSTICA DE ABASTECIMENTO											
8	Há uma Central de Abastecimento			SIM	NÃO	5	4	3	2	1	0
9	Há remanejamento de Material entre as UO's (CC, Ambulatório, Emergência, ...)			SIM	NÃO	5	4	3	2	1	0
10	Há controle eletrônico de abastecimento/remanejamento (entrada/saída/transferência)			SIM	NÃO	5	4	3	2	1	0
11	Há um local adequado no Hospital para Armazenamento de materiais			SIM	NÃO	5	4	3	2	1	0
12	Há intercâmbio entre as Unidades Hospitalares para atender demandas extras			SIM	NÃO	5	4	3	2	1	0
13	Há um protocolo para atendimento da demanda (requisição, telefone, sistema)			SIM	NÃO	5	4	3	2	1	0
14	Há uma média % recomendada para reposição de Estoque (5%; 10%, 15%, 25%, 45%)			SIM	NÃO	5	4	3	2	1	0
15	Há um critério de descarte de materiais			SIM	NÃO	5	4	3	2	1	0
16	Há um critério de segurança do armazenamento de materiais			SIM	NÃO	5	4	3	2	1	0
17	Há problemas de fornecimento que prejudica a atuação hospitalar			SIM	NÃO	5	4	3	2	1	0
SISTEMA DE INFORMAÇÃO											
18	Os dados do sistema nos hospitais visualiza o ESTOQUE GERAL DA SESAU			SIM	NÃO	5	4	3	2	1	0
19	Os dados do sistema visualiza SOMENTE ESTOQUE DO HOSPITAL			SIM	NÃO	5	4	3	2	1	0
20	Há controle de acesso ao ESTOQUE GERAL OU PARCIAL			SIM	NÃO	5	4	3	2	1	0
21	Há acesso parcial (ESTOQUE DA UNIDADE HOSPITALAR)			SIM	NÃO	5	4	3	2	1	0
22	Há acesso geral (ESTOQUE HOSPITALAR GERAL DO ESTADO)			SIM	NÃO	5	4	3	2	1	0
23	O sistema tem capacidade de antecipação de compras para atender os Hospitais			SIM	NÃO	5	4	3	2	1	0
24	Há monitoramento centralizado para controle de estoques			SIM	NÃO	5	4	3	2	1	0
25	Há monitoramento na unidade hospitalar para controle de estoque			SIM	NÃO	5	4	3	2	1	0
GESTÃO											
26	Os recursos destinados à saúde são suficientes para atender a demanda			SIM	NÃO	5	4	3	2	1	0
27	Os gestores participaram da construção do Plano de Diretrizes da SESAU			SIM	NÃO	5	4	3	2	1	0
28	Os gestores fazem parte de algum órgão de decisão (CONSELHO, COMISSÃO...)			SIM	NÃO	5	4	3	2	1	0
29	Os gestores se reúnem periodicamente para tratarem de assuntos gerais da SESAU			SIM	NÃO	5	4	3	2	1	0
30	Os gestores hospitalares conseguem atender necessidade de seus Hospitais			SIM	NÃO	5	4	3	2	1	0
31	Os gestores são capacitados para exercerem seus cargos			SIM	NÃO	5	4	3	2	1	0
32	Os gestores conhecem as diretrizes hospitalares e cumprem esses propósitos			SIM	NÃO	5	4	3	2	1	0
33	As equipes estão capacitadas para desempenharem suas funções			SIM	NÃO	5	4	3	2	1	0
34	As equipes estão sintonizadas imbuídas em um mesmo propósito (conhecem as diretrizes)			SIM	NÃO	5	4	3	2	1	0
35	As equipes trabalham de forma interdisciplinar e multidisciplinar			SIM	NÃO	5	4	3	2	1	0

UO = Unidades Organizacionais: (Ex: Centro Cirúrgico, Emergência, Internação, Ambulatório,...etc.).

**ANEXO B - SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-
CIENTÍFICA**



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
TOCANTINS**

**SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-
CIENTÍFICA**

Através do presente instrumento, solicitamos do Gestor **Leonardo de Oliveira Toledo Silva**, autorização para realização da pesquisa integrante do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do acadêmico **Gean Carlos Rodrigues de Carvalho**, orientado pelo Profº Paulo Tizoni, tendo como título a **Gestão de Estoque do Almoxarifado do Hospital Geral Público de Palmas**. A coleta de dados será feita através da aplicação de questionário, conforme modelo em anexo. A presente atividade é requisito para a conclusão do curso de **Tecnologia em Logística**, do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Tocantins -*Campus* Porto Nacional. As informações aqui prestadas não serão divulgadas sem a autorização final do Hospital Geral Público de Palmas.

Porto Nacional - TO, 19 de Abril de 2018.

Gean Carlos Rodrigues de Carvalho

Acadêmico

Paulo Tizoni

Profº Orientador

☒ DEFERIDO
() INDEFERIDO

Leonardo de O. Toledo Silva
CRA - 2481/TO
Diretor Administrativo HGP

Leonardo de Oliveira Toledo

Diretor Administrativo do Hospital Geral Público de Palmas