

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**CRISLAINE ABREU RODRIGUES**

**ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS HOSPITALAR EM UM  
HOSPITAL PÚBLICO: NA PERSPECTIVA DO GESTOR.**

**DOURADOS-MS**  
**2015**

CRISLAINE ABREU RODRIGUES

**ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS HOSPITALAR EM UM HOSPITAL PÚBLICO:  
NA PERSPECTIVA DO GESTOR.**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Rosemar José Hall**

Banca Examinadora:

Professor Me. Eduardo Luis Casarotto

Professor Me. Amilton Luiz Novaes

DOURADOS- MS  
2015

**ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS HOSPITALAR EM UM HOSPITAL PÚBLICO:  
NA PERSPECTIVA DO GESTOR**

**CRISLAINE ABREU RODRIGUES**

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Presidente

Avaliador(a)

Avaliador(a)

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo avaliar na perspectiva do gestor a administração de materiais hospitalares de um hospital público na cidade de Dourados-MS, verificando o funcionamento e observando os meios que viabilizam as melhores propostas e propor ações de implementação alternativa visando à resolução do problema logístico. No que tange, a metodologia da pesquisa, um estudo de caso, em um hospital público de abrangência regional, a coleta de dados foi feita através de observação sistemática e entrevistas a três colaboradores da organização: o diretor administrativo, o chefe do almoxarifado, o chefe do setor de compras, a abordagem utilizada na análise de dados foi qualitativa. Os resultados evidenciaram que os métodos utilizados pelo hospital para o controle de estoque de materiais, são: métodos manuais, conferência de produtos na entrada do item em estoque, o controle das saídas dos materiais, o inventário físico e a utilização de um sistema eletrônico de controle de estoques. Foram detectados alguns pontos negativos tais como a má utilização do *software* de controle de estoques, as deficiências das instalações físicas de armazenagem dos materiais. Por fim, entende-se que a gestão de materiais possui um fator determinante para o desempenho do hospital, sua administração tem buscado melhorias nos processos operacionais, porém necessita de alguns aprimoramentos, além de uma melhor infraestrutura, para que haja maior eficácia organizacional.

**Palavra-chave:** gestão hospitalar, administração de materiais; estoque.

## **ABSTRACT**

This study aims to evaluate the perspective of manager management of hospital supplies to a public hospital in the city of Dourados, MS, checking the operation and observing the means that enable the best proposals and propose alternative implementation of actions aimed at solving the logistical problem. Regarding the methodology of the research was a case study in a public hospital in regional coverage; data collection was done through systematic observation and interviews to three employees of the organization: the Managing Director, the head of the stock, the head of the purchasing department, the approach used in the data analysis was qualitative. The results showed that the methods used by the hospital to inventory control materials are manual methods, products conference in item entry in stock, control of outputs of materials, the physical inventory and the use of an electronic system inventory control. Some negatives such as poor use of inventory control software, the shortcomings of the physical storage facilities of the materials were detected. Finally, it is understood that the management of materials has a determining factor for hospital performance; his administration has sought improvement in operational processes, but needs some improvements, and a better infrastructure for greater organizational effectiveness.

**Keyword: hospital management, materials management; stock.**

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	7
1.2	OBJETIVOS .....	7
1.2.1	OBJETIVOS GERAIS .....	7
1.3	JUSTIFICATIVA .....	8
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
2.1	INSTITUIÇÃO HOSPITALAR .....	9
2.2	ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS .....	10
2.2.1	ESTOQUE .....	11
2.2.2	CONTROLE DE ESTOQUE .....	13
2.2.3	CURVA ABC .....	14
2.2.4	CLASSIFICAÇÃO XYZ .....	15
2.3	GESTÃO DE MATERIAIS HOSPITALARES .....	15
2.3.1	EQUIPE ESSENCIAL NA ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS HOSPITALARES .....	16
2.3.2	RECEBIMENTO .....	18
2.3.3	ARMAZENAMENTO .....	19
2.3.4	CODIFICAÇÃO .....	20
2.3.5	INVENTÁRIO .....	20
2.3.6	DISTRIBUIÇÃO INTERNA .....	21
2.4	ESTUDOS ANTERIORES .....	21
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>25</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	25
3.2	COLETA DE DADOS .....	25
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>27</b>
4.1	A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS .....	27
4.2	ROTINAS DA ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUE NO HOSPITAL .....	29
4.3	TÉCNICAS DE ARMAZENAGEM DO HOSPITAL .....	32
4.4	TÉCNICAS DE LOCALIZAÇÃO, CODIFICAÇÃO, DISTRIBUIÇÃO DOS MATERIAIS HOSPITALARES .....	33
4.5	QUADRO DE ANÁLISE .....	36
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>38</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>41</b>
<b>7</b>	<b>APÊNDICE 1 .....</b>	<b>43</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A administração de materiais atua na organização hospitalar gerindo as atividades para alcançar a eficiência nos seus processos garantindo recursos materiais em quantidade e qualidade necessárias ao perfeito funcionamento do hospital. Castilho; Gonçalves (2005, p.157).

Define o gerenciamento de recursos materiais em saúde como o conjunto de práticas que assegurem materiais em quantidade e qualidade de modo a que os profissionais possam desenvolver seu trabalho sem correr riscos e sem colocar em risco os usuários dos serviços, tendo em vista a garantia da continuidade da assistência com qualidade e a um menor custo.

Para Dias (2009) é recomendável que o sistema de materiais, ou seja, de planejamento de materiais e distribuição sejam modificados com a alteração das condições, caso ao contrário, deterioram a ponto de se tornarem inúteis. Portanto a gestão de materiais hospitalares exige uma constante atualização devido às mudanças e tecnológicas, entre outras, assegurando o pleno funcionamento da organização e controle nas condições mais eficientes e econômicas.

A administração de materiais envolve a totalidade dos fluxos de materiais da empresa, desde a programação de materiais, compras, recebimento, armazenamento no almoxarifado, movimentação de materiais, transporte interno e armazenamento (CHIAVENATO 1991). Nesse contexto, a administração de materiais é definida um conjunto de atividades desenvolvidas dentro de uma empresa destinadas a suprir as unidades que ela possui visando à garantia de existência contínua de um estoque, organizado de modo há nunca faltar nenhum dos itens que o compõem.

De acordo com Martins e Alt (2006), a administração dos recursos materiais engloba a sequência de operações que tem seu início na identificação do fornecedor, na compra do bem, em seu recebimento, transporte interno e acondicionamento, em seu transporte durante o processo produtivo, na armazenagem como produto acabado e, finalmente, em sua distribuição ao consumidor final. Entretanto, a administração de materiais, no caso estudado, destina-se a suprir as diversas unidades hospitalares com os materiais necessários ao desempenho das atividades hospitalares, tornando-se essencial ao segmento hospitalar, pois o fluxo contínuo de materiais está diretamente relacionado a salvar vidas.

Este trabalho foi realizado a fim de identificar e avaliar as ferramentas de administração de materiais aplicado na unidade hospitalar. Inicia-se com a apresentação de alguns conceitos básicos relacionados à instituição hospitalar e suas complexidades. O desenvolvimento do trabalho está ordenado pelas atividades fundamentais da administração de materiais quais



sejam: compras, recebimento e conferência, classificação, armazenagem, distribuição, e controle de estoques, conforme apresentado por Francischini e Gurgel (2002).

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Segundo Francischini e Gurgel (2002) uma administração de materiais deficiente utiliza mal os recursos financeiros, muitas vezes sem resultado no nível de atendimento ao cliente, caracterizando assim uma administração ineficaz. Pode-se perceber que a administração de materiais tem grande importância para organização, pois somente através desta a instituição é capaz de desenvolver suas atividades hospitalares de forma eficaz, com qualidade sem desperdícios, quando há deficiência por parte da organização no controle da administração de materiais, afeta diretamente o desempenho da organização.

Para Souza (2002), manter uma estrutura organizacional de atividades tão diversas, dinâmicas e com objetivos tão complexos como as existentes em um hospital não é uma tarefa simples e fácil, há a necessidade de uma boa estrutura física, de acompanhamento sistemático das evoluções tecnológicas e de excelente efetividade operacional. A obtenção dessa efetividade operacional na área de material passa pela definição do melhor momento para compra, armazenamento e distribuição, utilizados nas atividades desenvolvidas na organização.

Em hospitais públicos a gestão de materiais se torna complexa não só por envolver diversos departamentos, mas devido a disfunção burocrática que vai desde o processo de aquisição até a expedição aos setores da instituição.

Este trabalho tem como foco o almoxarifado do Hospital Público de Dourados, unidade estratégica que comporta materiais de consumo utilizados pela instituição, e busca excelência na gestão de materiais. Diante disso, foi elaborada a seguinte pergunta de pesquisa: Quais práticas da administração de materiais tem contribuído para resolução dos problemas enfrentados pelo hospital público de Dourados?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivos gerais

O objetivo geral é avaliar o desdobramento da rotina da administração de materiais aplicada no hospital o quanto essa rotina influencia nos resultados da organização. De forma mais específica é detalhado a seguir os objetivos.

- a. Identificar as práticas usadas pela instituição na solicitação do produto;
- b. Identificar as práticas usados pela instituição na administração de materiais;
- c. Identificar as práticas usadas pela instituição de armazenagem e distribuição dos produtos.
- d. Avaliar as rotinas de administração de materiais do hospital.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A administração de materiais se faz necessária em toda e qualquer organização, pois fornece dados precisos sobre a disponibilidade do estoque, que sinaliza para atuação de outros processos gerenciais garantindo a continuidade das atividades, entre outros dados importantes pode-se dizer então que é vital para eficácia da organização. Para Arnold (1999), administração de materiais é uma função coordenadora responsável pelo controle do fluxo de materiais, cujo seus objetivos são maximizar a utilização dos recursos da empresa e fornecer o nível requerido de serviços ao consumidor. Para corroborar as ideias apresentadas, Francischini e Gurgel (2002, p.2) colocam que a administração de materiais "tecnicamente bem aparelhada, sem dúvida, uma das condições fundamentais para o equilíbrio econômico e financeiro de uma empresa".

Sabe-se que a instituição hospitalar não possui um sistema de informação adequado à necessidade existente e as atividades são feitas de modo empírico tendo como a principal o controle de entrada e saídas do estoque, portanto o estudo em administração de materiais tem grande importância, agregando novos conhecimentos podendo assim melhorar a rotina hospitalar.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é desenvolvido com a caracterização das instituições hospitalares, na pesquisa dois pilares são considerados ao analisar a administração de materiais hospitalares: estoque e gestão hospitalar. O estoque, está aqui descrito de acordo com gerenciamento e controle. A gestão hospitalar, por sua vez, compreende a gestão das equipes que auxiliam na administração de materiais hospitalares e no dimensionamento dos pedidos. 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, 2007, P.2). Portanto realizar um pedido baseado em controle de estoque correto há otimização dos recursos financeiros. Este referencial teórico, está estruturado nestes pilares, os quais são desenvolvidos a seguir.

### 2.1 INSTITUIÇÃO HOSPITALAR

Para a Organização Pan-Americana de Saúde – OPAS (2015), os hospitais são os estabelecimentos com pelo menos cinco leitos, para internação de pacientes, que garantem um atendimento básico de diagnóstico e tratamento, com equipe clínica organizada e com prova de admissão e assistência permanente prestada por médicos. Além disso, considera-se a existência de serviço de enfermagem e atendimento terapêutico direto ao paciente, durante 24 horas, com a disponibilidade de serviços de laboratório e radiologia, serviço de cirurgia e/ou parto, bem como registros médicos organizados para a rápida observação e acompanhamento dos casos (OPAS, 2015).

Segundo Borba (1994, p.32), o hospital é:

Parte integrante de uma organização médica e social, cuja função básica consiste em proporcionar à população assistência médica integral, curativa e preventiva, sob quaisquer regimes de atendimento, inclusive o domiciliar, constituindo-se também em centro de educação, capacitação de recursos humanos e de pesquisa em saúde, bem como de encaminhamento de pacientes, cabendo-lhe supervisionar e orientar os estabelecimentos de saúde a ele vinculados tecnicamente.

As definições apresentadas demonstram a amplitude das unidades hospitalares compreendem, caracteriza-se numa imensa e complexa, em termos de processos gerenciais, essa complexidade está relacionada às suas atividades, as necessidades de serem resolvidas e as possibilidades de maior aproveitamento dos recursos escassos que dispõe.

Rodrigues Filho (1990) apresenta alguns pontos fundamentais que diferenciam o hospital frente às outras organizações:

- a) a dificuldade de definir e mensurar o produto hospitalar;
- b) a frequente existência de dupla autoridade gerando conflitos;
- c) a preocupação dos médicos com a profissão e não com a organização;
- d) a alta variabilidade e complexidade da natureza e trabalho, extremamente especializado e dependente de diferentes grupos profissionais;
- e) o setor é essencialmente de trabalho intensivo, dado acentuado dinamismo tecnológico e;
- f) a produtividade depende de uma combinação adequada entre os vários profissionais.

Os pontos apresentados por Rodrigues Filho (1990), reforçam a complexidade que será enfrentada pelo gestor hospitalar, a capacidade de liderança exigida para tamanho desafio. Suas decisões devem atender aos aspectos éticos e legais que envolvem a organização, onde a dignidade da pessoa deve ser respeitada e o atendimento deve ser garantido, além de compreender as normas e leis apresentadas pelo SUS, cabe ao administrador a tarefa de aliar essas funções aos recursos disponíveis da instituição.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS

Para Dias (1986) em uma organização, vendas e produção sempre foram vistas como mais importantes que materiais, pois estas realmente funcionam como lubrificantes para atingir o objetivo final. Contudo, quem informa ao administrador que é mais econômico ficar sem estoque ou aumentar um estoque? Quem fornece o critério da impossibilidade de venda devido à inexistência de estoque? Podemos observar como a administração de materiais é essencial a uma gestão eficaz, sem ela o resultado final pode ser desastroso.

De acordo com Pozo (2007), só se visualiza a importância da administração de materiais, quando os bens necessários não estão disponíveis no momento exato e correto para suprir as necessidades dos consumidores. Percebe-se assim que é primordial que haja um controle de estoques na organização, para que esta disponha de um acervo de produtos atualizados, para que não falte materiais para atender as necessidades de seus consumidores. O objetivo básico, segundo Chiavenato (1991), da administração de materiais, consiste em dispor os recursos necessários com qualidade, em quantidades adequadas, no tempo correto e com economia. E para que esse objetivo seja alcançado, faz-se necessário que, de início, conheçamos

atividades fundamentais da administração de materiais que estejam direcionados pela aquisição do material até a sua entrega (CHIAVENATTO, 1991).

Na opinião de Castellani (1996), a discussão sobre os problemas de atendimento enfrentados pelos hospitais públicos brasileiros revela uma situação delicada que perdura há anos. Para resolver problemas ou queixas mais simples, eles buscam os serviços oferecidos pelos hospitais, uma vez que não alcançam solução nos postos e centros de saúde, por ventura, existentes. Desta maneira a demanda sobre as emergências recai aos hospitais, onde a qualquer hora pode-se ter acesso aos recursos, diagnósticos e terapêuticos, mais adequados e também mais onerosos, comprometendo assim a qualidade da atenção hospitalar frente à demanda excessiva (CASTELLANI, 1996).

O mesmo autor evidencia que este cenário tem ocasionado transtornos operacionais tantos para as atividades fins, de assistência médica, como para atividades meio, no caso da logística hospitalar interna, responsável pelo abastecimento de matérias médico hospitalar, nesse caso é fundamental que o administrador entenda a importância da administração de materiais para que encontrar a melhor forma de se prevenir para atender a toda demanda.

Para Francischini e Gurgel (2002, p. 5), “administração de materiais pode ser definida como a atividade que planeja, executa e controla o fluxo de material, desde os produtos a serem comprados, até sua entrega”. Conforme dito pelos autores a administração de materiais é responsável pelo funcionamento da empresa, se o administrador não estiver ciente da importância desse setor provavelmente a empresa não executará suas atividades conforme planejado. Ao descrever sobre as atividades de administração de material nos hospitais, pode-se analisar os setores envolvidos, como por exemplo, a solicitação de materiais, o controle de estoque, o recebimento e armazenamento adequado dos materiais, inventário, codificação, distribuição interna. Tendo como objetivo, proporcionar melhoria no desenvolvimento dessas atividades, visando à otimização operacional e garantindo a continuidade na prestação do serviço a saúde.

### **2.2.1 ESTOQUE**

De acordo com Moura (2004), estoque é um conjunto de bens armazenados, com características próprias, que atendem aos objetivos e necessidades da empresa. Dessa forma, todo item armazenado em um depósito, almoxarifado, prateleira, gaveta ou armário para ser utilizado pela empresa em suas atividades – de produção ou administrativa – é considerado um item do estoque da organização. A empresa utiliza-se de estoques para se prevenir de incertezas

que possam ocorrer. Dessa forma, um nível grande de estoques, disponibiliza vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, pois a empresa atende a necessidade dos seus consumidores em tempo hábil e sem espera.

Assaf Neto (2009, p.576) indica algumas causas da existência de estoques:

- a) Evita a interrupção no fluxo de produção: os estoques asseguram que interferências no fornecimento de matéria-prima não prejudicarão o fluxo das atividades até a resolução do problema. Se a produção dependesse diretamente da entrega do fornecedor, esta passaria à dependência dos prazos acordados;
- b) Características econômicas particulares de cada setor: em alguns setores, a produção encontra-se concentrada em determinadas épocas do ano, enquanto a demanda está distribuída ao longo do ano, a organização não consegue uma saída para os seus produtos na mesma proporção da oferta. O contrário também justifica a conservação dos estoques;
- c) Perspectiva de aumento imediato do preço do produto: nesse caso admite-se que o ganho obtido por adquirir o produto antes da alta mais que compensa os custos de estocagem;
- d) Proteção contra perdas inflacionárias: esse fato é evidenciado quando o mercado de capitais não se encontra plenamente desenvolvido e as alternativas de investimento não são adequadas;
- e) Política de vendas do fornecedor: quando recebe descontos dos fornecedores para adquirir maior quantidade de matéria-prima, o administrador é incentivado a ter maior comprometimento de recursos em estoques.

Segundo Pozo (2007) o objetivo da gestão de estoques é fornecer dados que obtenham a quantidade necessária de itens para que não haja um gargalo na produção, tendo em vista que esses gargalos prejudicam o atendimento ao usuário.

É importante o gerenciamento do estoque de medicamentos e materiais hospitalares para a otimização do atendimento a determinados setores com o mínimo de custo possível, no entanto não visa apenas resultados econômicos, mas principalmente a não interrupção das atividades hospitalares a fim de que não falte aos funcionários e pacientes os materiais necessários, garantindo a assistência contínua e assegurando qualidade e quantidade para suprir a demanda evitando ainda, desperdícios.

Segundo Viana (2010), o gerenciamento do estoque deve planejar um equilíbrio entre estoque e consumo. Devendo ser avaliado e atualizado periodicamente de forma a evitar exequíveis problemas resultantes de variações de consumo, vendas ou mesmo de reposição dos produtos. A gestão de estoque é fundamental para desenvolver uma gestão de materiais hospitalar eficiente, pois o gerenciamento do estoque dispõe de dados definidos que irá suprir as reais necessidade organizacionais, esses dados são utilizados pelo administrador para elaborar um planejamento rigoroso e direcionar ações para o desenvolvimento da instituição.

## 2.2.2 CONTROLE DE ESTOQUE

Segundo Francischini e Gurgel (2002, p. 147) controle de estoque é um dos pilares da administração de materiais, uma vez que não basta que os produtos entrem adequadamente no estoque, mais devemos prever meios para que não haja excesso, faltas, nem deterioração dos materiais estocados. Os autores ressaltam ainda que a função de controle é como um fluxo de informações que permite ao gestor comparar resultado real da atividade com o resultado planejado mantendo assim o fluxo de materiais em ritmo adequado às necessidades da unidade de saúde.

De acordo com Dias (2009) os objetivos principais para organizar um setor de controle de estoque são:

- a) Definir a quantidade de materiais necessários em estoques;
- b) Determinar o tempo de repor novos produtos em estoque;
- c) Estabelecer qual a quantidade de estoque que suprirá a demanda por um determinado período;
- d) Efetuar requerimento de novas compras de itens para o estoque;
- e) Estocar os itens de acordo com suas necessidades;
- f) Controlar o número e valor de itens em estoque;
- g) Obter inventários periódicos para se verificar as condições e quantidades dos materiais estocados; e
- h) Analisar os materiais em más condições de uso e retirar-los do estoque.

Os objetivos citados acima pelo referido autor devem ser alcançados para que haja eficácia no controle de estoque, pois são dados importantes que permeiam os processos de compras e evitam os desperdícios, preservando a organização de prejuízos financeiros. Sbrocco (2001) comenta que é de extrema importância manter sob controle o estoque de um hospital, não só para evitar a falta de medicamentos como também o desperdício do mesmo, ao comprar elevadas quantidades de um mesmo produto e não os utilizar em tempo hábil, fazendo com que percam a validade. Segundo Pereira *et al.* (2005, p. 261) “A curva ABC e a classificação de criticidade XYZ são os sistemas de controle de estoque mais utilizados”.

### 2.2.3 CURVA ABC

A curva ABC ou classificação ABC é um método que busca diferenciar os itens em estoques de acordo com seus valores investidos e o grau de rotatividade. De acordo com Moreira (2011, p. 453) a classificação ABC é dividida em três etapas sendo estas:

- a) região A corresponde a um pequeno número de itens, responsáveis pela maior porcentagem acumulada dos investimentos. São os itens mais importantes, que devem receber atenção especial,
- b) região B corresponde a um número intermediário de itens, responsável por uma porcentagem acumulada também intermediária dos investimentos. Devem receber atenção, porém menos que os itens da região A; e
- c) região C corresponde ao maior número de itens, responsável por pequena parte investimentos. Devem ser controlados com menos rigor relativo que os itens das classes ou regiões anteriores.

Assaf Neto (2009) afirma que os itens classificados no grupo A representam em média 15% do volume do estoque e 80% do investimento. Os itens do grupo B representam 35% do volume do estoque e 17% do investimento, enquanto os itens do grupo C representam 50% do volume do estoque e 3% do investimento. A representação gráfica da classificação ABC pode ser observada na Figura 01.

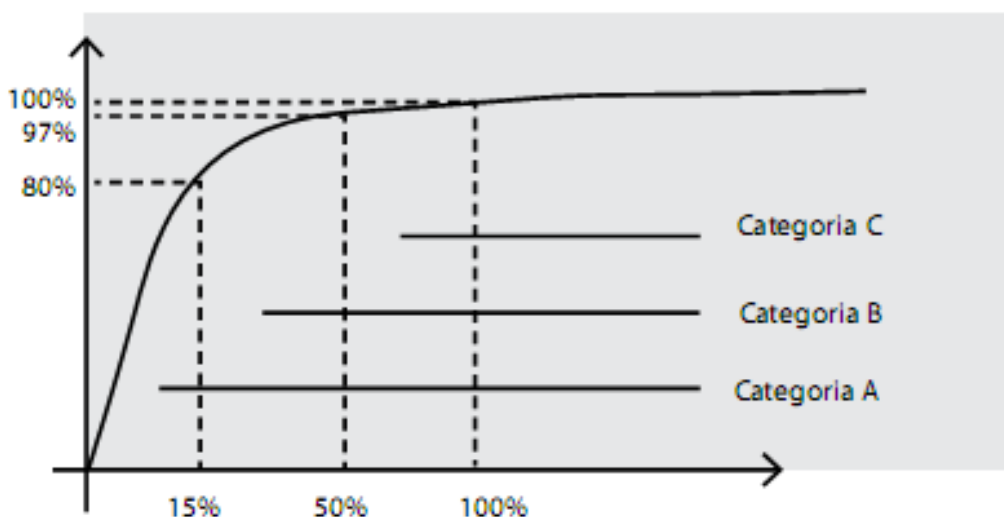


Figura 01- Classificação ABC  
Fonte: Assaf Neto, 2009



## 2.2.4 CLASSIFICAÇÃO XYZ

Além da classificação ABC, outra técnica de gerenciamento de estoques bastante útil é a Classificação XYZ que avalia o grau de criticidade ou imprescindibilidade do material no desenvolvimento das atividades realizadas (LOURENÇO, 2006). De acordo com esta classificação, a ausência de materiais de alta criticidade, classe Z, paralisa operações essenciais e colocam em risco as pessoas, o ambiente e o patrimônio. 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 (VIANA, 2010). Assim a classificação XYZ visa minimizar a falta de itens imprescindíveis na assistência médica, além de elaborar possíveis substituição para os itens passíveis de substituição, conforme características apresentadas abaixo:

- a) Classe X: são os materiais de baixa criticidade, sua falta não interrompe as atividades da organização e tem elevada possibilidade de substituição;
- b) Classe Y: são os materiais de criticidade média, vitais para a realização das atividades e podem ser substituídos por outros com relativa facilidade e;
- c) Classe Z: são os materiais de máxima criticidade, sua falta provoca a paralisação de uma ou mais fases operacionais da organização e não podem ser substituídos por outros equivalentes.

## 2.3 GESTÃO DE MATERIAIS HOSPITALARES

Administrar um ambiente complexo e garantir uma gestão de materiais eficiente e com qualidade, para o perfeito funcionamento de todas as unidades hospitalares, não é uma tarefa fácil e simples, o objetivo de estabelecer as linhas de ações e assegurar que sejam cumpridas, dependerá do desempenho do gestor. Que de acordo com Pereira et al., 2005, p. 314:

A primeira grande preocupação do administrador hospitalar é fazer com que todas as unidades do hospital, bem como cada um de seus componentes, funcionem bem, providenciando para que os materiais sejam oferecidos na hora correta, as instalações não falhem, o pessoal esteja sempre apostos e preparados.

Segundo Ribeiro Filho (2005, p. 18), “o conflito aflora como decorrência de uma tentativa de negar o atrelamento, entre o conjunto das ações profissionais que visam à restauração da saúde e os recursos financeiros, tecnológicos e humanos, também naturalmente escassos ou, defasados em relação às necessidades”. Como apresentado pelo autor há um

conjunto de ações que devem ser realizadas visando restauração a saúde, e existem fatores escassos que podem dificultar o alcance dos resultados positivos, entre eles: a insuficiência de pessoal, a insuficiência de recursos econômicos e materiais, portanto além da complexidade na realização das atividades hospitalares existem ainda os fatores escassos a serem enfrentados, sendo assim o maior desafio está em administrar os recursos escassos para que viabilizem a administração normal das atividades hospitalares.

Para Ribeiro Filho (2005, p. 17) “uma entidade hospitalar bem gerida não é fruto exclusivo de ações individuais, no sentido do exercício de talentos e competências isoladas, mas é consequência de uma regência identificada com toda a equipe, no sentido do cumprimento de planos previamente estabelecidos”. Nesse sentido, o administrador não atua isoladamente são necessárias equipes de apoio que o auxiliam na administração de materiais, em que a responsabilidade é dividida entre esses profissionais para otimização dos processos.

### **2.3.1 EQUIPE ESSENCIAL NA ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS HOSPITALARES**

Segundo Fonseca (1995) o fato de o enfermeiro participar da implementação de grande parte dos procedimentos diagnósticos e terapêuticos no hospital, coloca-o na condição de desempenhar papel importante na administração de materiais. A introdução de novas tecnologias, novos materiais e equipamentos na prática assistencial, têm exigido dos profissionais de saúde, em particular do enfermeiro, a adoção de um esquema que permita o conhecimento e avaliação dos materiais e equipamentos disponíveis no mercado, no sentido de garantir uma opção que colabore com a manutenção e elevação da qualidade da assistência (FONSECA, 1995).

Nesse contexto é essencial a participação de um profissional da saúde, que auxilie com suas habilidades técnicas a solicitação dos produtos que atendem corretamente a demanda existente, não se eximindo de exercer tal atividade administrativa e assessorar ao gestor na tomada de decisão.

Atualmente de acordo com Pereira *et al.* (2005 p.132) “os enfermeiros participam de comissões de padronização de materiais em conjunto com outros profissionais de saúde, emitindo pareceres e sugerindo a melhoria e a adequação dos produtos a ser utilizados. Essa metodologia facilita o atendimento à equipe por parte da gestão de materiais otimizando os processos internos”. Para os autores cabe ao enfermeiro indicar quais materiais que ele e sua equipe utilizam, julgar da qualidade e segurança deles. Todavia a equipe de enfermagem é

responsável pelo bom uso dos materiais, para evitar desperdícios e fazer a melhor opção de custo benefício para assistência ao paciente.

Segundo Castilho e Leite (1991) a equipe de enfermagem ao prestarem a assistência à saúde utilizam recursos materiais, cabendo a eles a competência e responsabilidade pela administração de materiais em suas unidades de trabalho através da determinação do material necessário para a realização da assistência seja no aspecto quantitativo como no qualitativo, na definição das especificações técnicas, na participação no processo de compra, na organização, no controle e avaliação desses materiais.

Portanto, as atividades desenvolvidas pelo profissional de saúde, na aquisição de materiais hospitalares envolvem basicamente a padronização dos materiais, especificações técnicas e parecer técnico, conforme abaixo.

- **PADRONIZAÇÃO DOS MATERIAIS**

A padronização é um método para estender a utilização de material ao maior número possível de aplicação. Tem a finalidade de reduzir as variedades através dos dados de materiais que são semelhantes. As vantagens da padronização para Paterno (1990), é, que favorece a diminuição do número de itens em estoque, simplifica o trabalho de estocagem e diminui os custos de estocagem, permite a obtenção de melhores preços, reduz o trabalho de compras e permite a aquisição dos materiais com maior rapidez e possibilita a economia com consertos e substituições de peças.

A padronização deve ser feita por um comitê técnico, composto pelos profissionais de saúde do corpo clínico, ou seja, aqueles que têm o conhecimento técnico específicos dos materiais, sabendo suas semelhanças e quais podem ser substituídos.

- **ESPECIFICAÇÃO TÉCNICA DOS MATERIAIS**

A especificação técnica dos materiais consiste na descrição precisa e completa do produto que se pretende comprar, conforme Castilho e Leite (1991, p. 73-88) “A especificação técnica de materiais consiste nos seguintes elementos: nome do produto; uso ou aplicação; matéria-prima; dimensões; método de fabricação; acabamento; embalagem; propriedades físico-químicas; método de esterilização; código e marca”.

O profissional de saúde ao solicitar o produto é responsável por descrever corretamente sua especificação técnica. Especificações incompletas colaboram para aquisição de um produto

que não será utilizado, podendo até fracassar a compra desse produto trazendo prejuízo ao setor e desperdício de dinheiro a organização. A característica do produto está intimamente ligada à sua qualidade e satisfação. A padronização dos itens de uso frequente reduz os problemas com especificações incompletas.

Na elaboração da especificação técnica deve ser feita uma consulta nos órgãos oficiais que normatizam, que fazem recomendações, como ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) e ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), Ministério da Saúde, Ministério de Trabalho além de catálogos dos fabricantes e embalagens de materiais.

- **PARECER TÉCNICO**

O controle de qualidade ou parecer técnico consiste na avaliação do produto para verificar a qualidade, descrevendo assim suas vantagens e desvantagens, aprovando ou não a compra. Conforme Chiavenato (1991) os testes de qualidade consistem em avaliações, quando da aquisição de equipamentos e materiais, para que se verifique a qualidade do produto e se, o mesmo, atende à necessidade a que se destina.

Utiliza-se o parecer técnico na aquisição de materiais quando o critério definido para a compra for a qualidade do produto, e não o menor preço, segundo Fonseca (1995) nem sempre o menor preço corresponde ao menor custo para a instituição, uma vez que a má qualidade do material pode acarretar maiores prejuízos financeiros e de assistência.

### **2.3.2 RECEBIMENTO**

O setor de recebimento de materiais deve garantir que o produto entregue está de acordo com as especificações descritas na ordem de compra, o recebimento e conferência são etapas a serem cumpridas na administração de materiais.

Para adequada conferência o pedido de compras deve estar em mãos no recebimento, conforme Chiavenato (2005), o recebimento de materiais é responsável pelas características do produto, qualidade, preço e prazo, sendo de obrigação ao setor de compras repassar estas informações ao setor de recebimento.

Segundo Francischini e Gurgel (2002, p 113), define-se inspeção de recebimento como, “um conjunto de atividades de medição, exame, ensaio, verificação, etc., de uma ou mais característica do produto recebido, e a comparação dos resultados com os requisitos especificados, a fim de determinar se há conformidade para cada uma dessas características”.

Portanto na inspeção de recebimento, é importante confrontar o pedido original com a descrição da nota fiscal e os volumes entregues, de preferência abrir os volumes e conferir quantidades, prazo de validade, conformidades, na presença do fornecedor.

Para Martins e Laugeni (2005) os procedimentos para o recebimento de materiais são: verificar o pedido de compra, verificar os elementos fiscais constantes na nota fiscal de entrega, conferir unidades e preços, vistoriar as embalagens e por último verificar qualidade dos produtos adquiridos pela empresa.

A função de receber e conferir os materiais são de alta responsabilidade e confiabilidade, a pessoa designada para tal função irá controlar todas as atividades de recebimento, ou seja, passará por ela todos os materiais adquiridos pela empresa.

### **2.3.3 ARMAZENAMENTO**

Para Dias (2009) o armazenamento é um método adequado para estocar matéria-prima, em processamento e produtos acabados, permite diminuir os custos de operação, melhorar a qualidade dos produtos e acelerar o ritmo dos trabalhos, além disso, provoca diminuição nos acidentes de trabalho, redução no desgaste dos demais equipamentos de movimentação e menor número de problemas de administração. O armazenamento de produtos é fundamental para a eficácia da administração de materiais, o modo como se armazena potencializa o controle de estoque, diminuindo a margem de erro das informações prestadas.

Para o armazenamento é necessário ter um local adequado que ofereça condições suficientes para os vários tipos de produtos a serem estocados e também condições para conferência, verificação e controle no recebimento dos produtos. Para Paulus (2005, p. 30-45), ao realizar o armazenamento dos materiais é importante observar as técnicas utilizadas para uma armazenagem adequada:

- a) Rotatividade do item estocado: se for requisitado com muita frequência, então é conveniente que fique armazenado mais próximo à recepção, para fácil visualização do pessoal;
- b) Volume: para os materiais volumosos, melhor que fiquem em áreas amplas e de fácil acesso. Os materiais menores podem ficar em prateleiras com escaninhos indexados. O armazenamento pode ser por ordem alfabética combinado com formas de apresentação.
- c) Ordem de entrada/saída: usar o conceito do primeiro a entrar ser o primeiro a sair, fisicamente. Itens com prazos de validade menor devem ser os primeiros na fila de saída das prateleiras.
- d) Similaridade: grupos de materiais semelhantes podem ser armazenados em espaços afins como área de sondas, de descartáveis, de filmes de RX.

- e) Valor: itens de alto valor e pequenos ficam mais bem estocados próximo dos olhos da chefia da unidade.
- f) Conservação do material: De forma geral, as condições de iluminação, temperatura e umidade são de controle indispensável por ambiente e por tipo de material.

### 2.3.4 CODIFICAÇÃO

De acordo com Berto et al (1997), *apud* Pereira et al (2005), cadastro de materiais os agrupa por fatores comuns de identificação, reunidos em classes e grupos semelhantes para então de receber a correspondente codificação. Estas classes de grupos passam a integrar o plano materiais, como por exemplo, medicamentos, materiais de enfermagem, materiais médico – hospitalares, gênero alimentício, filmes e produtos químicos, materiais de limpeza, peças e acessórios de reposição, material de expediente, gases e combustíveis entre outros.

De acordo com Dias (2009), a codificação pode utilizar-se de símbolos alfabéticos, alfanuméricos e numéricos, sendo essa última a mais utilizadas pelas empresas dadas a sua abrangência em termos de combinações, com a codificação dos materiais facilita a identificação, o uso de semelhantes, acelera o processo de procura e aceso.

Conforme Viana (2010, p. 95) a codificação objetiva, facilitar a comunicação interna na empresa no que se refere aos materiais e compras, evitar a duplicidade de itens no estoque; permitir as atividades de gestão de estoques e compras; facilitar a padronização de materiais; facilitar o controle contábil dos estoques.

### 2.3.5 INVENTÁRIO

O inventário consiste no levantamento físico de todos os itens em estoque, com a finalidade de comparar o material registrado no sistema de controle da empresa e o existente no seu estoque. Faz se necessário para organização, pois se a contagem não for compatível com o registro do sistema operacional utilizado, este poderá ser ajustado para que se tenha o real número de itens em estoque.

Segundo Martins e Laugeni (2005, p. 268) o inventário físico é uma das atividades do almoxarifado e tem como objetivo principal assegurar que as quantidades físicas ou existentes no almoxarifado estejam de acordo com as listagens e os relatórios contábeis dos estoques.

Para Francischini e Gurgel (2002, p. 35), “os inventários são realizados para atender diversas necessidades, como por exemplo, para determinação de consumo, realiza o

levantamento dos materiais existentes em estoque em comparação com o estoque inicial, com a finalidade de determinar o consumo da empresa, para confirmação, realiza um serviço de auditoria para controle de consumo em estoque apresentado pela valoração das requisições, e para controlar a rotatividade realizando um serviço permanente de confirmação e controle de existência física”.

O inventário físico para os autores, é realizado para atender a uma necessidade específica da organização, portanto deve ser bem planejado. Por ser uma ferramenta importante para o administrador que, além de verificar a veracidade do resultado apurado, é uma condição fundamental para a manutenção do sistema de gestão eficaz.

### **2.3.6 DISTRIBUIÇÃO INTERNA**

Segundo Paulus (2005) o processo de distribuição inicia com a apresentação de uma requisição pelo setor que necessita do material podendo ser em papel ou em meio eletrônico. A requisição deve conter a especificação do setor requisitante, pessoa responsável, itens solicitados, quantidades solicitadas e quantidade entregue, data, assinatura. O almoxarife deve avaliar cada requisição tendo como parâmetros os consumos médios habituais da unidade, por esse motivo é importante evitar requisição com quantidades não explicadas.

## **2.4 ESTUDOS ANTERIORES**

Nesta seção são apresentados estudos anteriores que investigaram o tema administração de materiais hospitalares, em diversas regiões do país, como pode ser observado a seguir.

Medeiros (2008), buscou realizar um estudo sobre os principais problemas nas atividades de logística hospitalar interna focada no almoxarifado de um Hospital público do Nordeste brasileiro. As respostas obtidas convergiram para os seguintes problemas existentes: baixa qualificação profissional dos funcionários, falta de organização das atividades no setor, problemas no gerenciamento dos materiais e nas especificações técnicas para compra e falta de entendimento do processo licitação.

Paschoal e Castilho (2010) fizeram um estudo com o objetivo de comparar a eficácia do Sistema de Gestão de Materiais informatizado (SGM) em relação ao sistema tradicional quanto ao consumo e estoque de materiais. Os resultados mostraram que o consumo de materiais em 2008, ou seja, após a implantação do SGM, reduziu 8,13% em relação ao ano de 2007. A

quantidade de materiais em estoque reduziu 26,22% e o custo desses apresentou uma redução de 12,46%.

Almeida (2011) procurou realizar um estudo sobre os principais problemas nas atividades de logística hospitalar interna, focada no planejamento de compras de uma rede hospitalar pública no Rio de Janeiro. O estudo de Almeida (2011) revelou que as assertivas do grupo focal e das entrevistas convergiram para os seguintes problemas existentes: falta de interação da rede hospitalar, falta de padronização dos processos, problemas no gerenciamento das compras centralizadas, nas especificações técnicas para compra e falta de entendimento do processo licitação.

Lanna (2011) elaborou um estudo com o objetivo de pesquisar a eficácia de estratégias e práticas adotadas na gestão de recursos materiais em um ambiente hospitalar, visando evitar a falta de materiais médico-hospitalares e medicamentos. Lanna (2011) concluiu que a gestão eficaz dos recursos materiais, com o mínimo de recursos alocados em estoques é evitar a falta de materiais médico-hospitalares e medicamentos são, sem dúvida, a principal missão do gestor de materiais hospitalares. Para Lanna (2011) a falta de materiais tem muitos motivos, desde falta de recursos financeiros até falta de atenção gerencial, falta de treinamento do pessoal da farmácia e do almoxarifado, falta de cultura de planejamento-programação por parte dos usuários que pedem na última hora, a falha ocasional de fornecedores, as dificuldades logísticas como alagamentos e queda de barreiras, a ausência de estoques de segurança no hospital exatamente para prevenir essas faltas.

Coelho, Nascimento e Silva (2012) visaram estudar o sistema de suprimento, armazenagem e distribuição de medicamentos e materiais médicos, e de materiais médico, elevação dos custos e ineficiência no atendimento ao paciente. A instituição estudada é caracterizada como hospital geral, localizada no Vale do Paraíba, estado de São Paulo. O estudo apontou que é possível um planejamento da gestão de medicamentos e materiais médicos com base nos serviços prestados. Os autores concluíram que existe preocupação muito grande sobre dinheiro e restrição financeira, o que faz com que os gestores se esqueçam de que é necessário melhorar recursos humanos e estruturais, para que haja aumento do ganho, pela otimização do uso dos recursos e maior produção dos serviços.

Souza e Pereira (2013) buscaram apontar as principais dificuldades e limitações dos processos de compras, de estoques e de movimentação de equipamentos médico-hospitalares de um Departamento de engenharia clínica (DEC). Para os autores, os processos logísticos do DEC apresentaram dificuldades referentes às atividades de: compras; estoques; e movimentação de equipamentos. O estudo conclui que os processos logísticos do DEC



precisam ser reestruturados para que haja uma maior interação entre eles em prol de uma melhor gestão da logística hospitalar.

Maiellaro (2014) fez um estudo para demonstrar o funcionamento da gestão de estoques de uma farmácia hospitalar, buscando propostas de melhorias nas atividades que envolvem recebimento, estocagem e distribuição de medicamentos. No final do estudo de Maiellaro (2014) foi constatado que problemas como falta de medicamentos, inadequação do espaço físico destinado aos estoques de medicamentos, ausência de critérios de armazenagem, fluxos sem padronização e ausência de controles e aplicação de ferramentas adequadas de gestão de estoques, afetam diretamente a qualidade dos serviços prestados pela farmácia hospitalar e causam insatisfação dos pacientes atendidos. O estudo concluiu que mudanças simples como alteração nos ciclos de recebimento dos medicamentos, ampliação da verticalização e padronização do estoque, podem amenizar diversos problemas verificados na organização.

Andreoli e Dias (2014) procuraram detectar e priorizar as deficiências no abastecimento de medicamentos na Central de Abastecimento Farmacêutico (CAF) de um Hospital situado em Brasília e identificar ações para o problema priorizado relacionado à logística de medicamentos desse hospital. Os resultados mostraram que a maioria dos problemas de logística identificados está relacionada à programação inadequada de compra dos medicamentos, sendo esse um dos motivos da irregularidade no abastecimento farmacêutico do hospital.

Raimundo, Dias e Guerra (2015), com o objetivo de analisar a percepção dos servidores sobre a logística de medicamentos e materiais de um hospital público do Distrito Federal. Fizeram um estudo de caso, em que apontou, segundo a percepção dos funcionários envolvidos na logística de medicamentos e materiais, que existem atualmente vários problemas com relação ao controle de estoque no hospital público estudado, chegando a haver falta de medicamentos e materiais. Foi relatado pelos servidores que, muitas vezes, são feitos pedidos quando não há mais estoque na prateleira, fato que gera uma grande quantidade de pedidos emergenciais. Verificou-se uma deficiência em relação à utilização do sistema, onde se percebeu que nem todos os servidores foram treinados para operar o sistema.

Kamimura, Cornetta e Bittar (2015) pretendeu compreender o funcionamento logístico e a disposição dos recursos materiais e financeiros para o atendimento aos pacientes, no tocante à integração logística. Constataram um grau de capacidade de planejamento da atividade logística, aproximação e sinergia entre os profissionais que compõem a cadeia produtiva hospitalar na busca de soluções. Os investimentos em tecnologia e automação na área de logística e no controle de toda a área de suprimentos em todo o processo, são desafios presentes,

mas embora as tecnologias sejam necessárias para a integração e melhoria, o investimento em tecnologia da informação, por si só, não garante um bom desempenho e, tampouco, a constituição do objetivo maior que é o adequado atendimento ao paciente.

Com esses estudos, percebe-se a relevância da gestão de materiais hospitalares e que há deficiência de gestão em diversos hospitais como apontam os estudos. A seguir apresenta-se a metodologia da pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esse estudo analisa o processo de administração de materiais no ambiente hospitalar, usufruindo-se de subsídios existentes em outras pesquisas já realizadas, ou seja, busca auxílio em outras fontes de pesquisa já concretizadas. Diante do objetivo proposto para esta pesquisa, o foco deste trabalho é analisar a rotina de administração de materiais hospitalar, uma vez que a concentração dos problemas de materiais instaura-se com maior frequência na deficiência da gestão de materiais.

Esse estudo caracteriza-se por ser descritivo, pois, como salienta Vergara (2006), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

A pesquisa foi conduzida por meio de um estudo de caso, para Yin (2010, p. 39), “[...] o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”.

Este estudo ainda se caracteriza por ser qualitativo, uma vez que esse método proporciona um contato mais próximo dos informantes com o ambiente e com a situação que está sendo investigada (GODOI; MELLO; SILVA, 2006).

#### 3.2 COLETA DE DADOS

Para a coleta dos dados, foi realizada uma entrevista semiestruturada, com três principais gestores, que estão à frente das práticas usadas pelo hospital na gestão de materiais, e detém informações concretas acerca da problemática estudada por trabalharem cotidianamente nos setores em foco. Assim foram entrevistados:

- O Administrador Geral, por ser responsável pela implementação das melhorias em administração de materiais.
- O Chefe do Almoxarifado, pois gerência o estoque do hospital.

- O Chefe do Compras, por ser responsável pelas aquisições de materiais do hospital.

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p.180) na pesquisa semiestruturada “o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão”.

Empregou-se também o método por observação, que de acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 173) “é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”.

As perguntas desenvolvidas tiveram como base os objetivos estabelecidos inicialmente na pesquisa sendo a base da literatura desenvolvida. E cada questão foi dirigida aos respondentes conforme a sua competência em termos de cargos e atribuições na instituição.

Para a análise de dados a pesquisa se fundamentou na análise dos dados coletados nas entrevistas realizadas com o administrador geral, o chefe do almoxarifado e o chefe do compras, a qual foi desempenhada o estudo.

Tull (1976, p 323) afirma que "um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular" e Bonoma (1985, p. 203) coloca que o "estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial".

Essas relações de análise são realizadas para que proporcione ao autor um melhor entendimento de conteúdo com base nos fatos existentes. Após a coleta de dados, todas as entrevistas foram transcritas e digitalizadas no Software Microsoft Word.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

O hospital público que contribuiu para realização desse estudo de caso, na atual gestão tem dois anos de existência. Atualmente a organização dispõe de 519 colaboradores, onde 354 destes são funcionários efetivos, 126 são funcionários participantes do processo seletivo (enfermeiros e técnicos), e 39 funcionários comissionados. O grupo de entrevistado do presente estudo foram: Administrador Geral, o Chefe do Almoxarifado e Chefe de Compras do hospital.

### 4.1 A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS

Observa-se no contexto organizacional a importância da administração de materiais para que alcancem melhores resultados administrativos, tendo como característica principal a preocupação com o atendimento aos pacientes do hospital, fazendo com que a demanda seja suprida conforme as necessidades e que a falta de medicamentos ou materiais hospitalares não venha interferir nos atendimentos, existe certa insegurança devido às demandas inesperadas, necessitando assim, de métodos específicos para enfrentarem as dificuldades diárias. Portanto, com a utilização da entrevista aplicada para a coleta de dados, procurou-se saber a perspectiva dos entrevistados quanto a importância da administração de materiais para os resultados administrativos dentro do hospital.

Segundo o Administrador Geral, *“a administração de materiais funciona sob o tripé: setor financeiro, de materiais e mão de obra (recursos humanos), sendo muito importante, pois a instituição tem como principal atividade a prestação de serviços de saúde, que lida diretamente com vidas, para tanto subsidiado com recursos públicos, consoante o conceito da quantidade certa, no tempo certo, na distribuição certa”*.

Para o Chefe do Compra *“administração de materiais é considerado de extrema importância dentro da unidade hospitalar, pois é através do controle desses produtos que é possível prever o consumo médio e projetar compras futuras, ao passo de manter economicidade nos custos, pois quanto maior o volume da compra mais desconto se obtém na aquisição junto aos fornecedores, além de evitar que estes venham a se esgotar antes do término contratual”*. Nessa situação ausência de um controle eficaz se relaciona diretamente com prejuízos financeiros, e deficiência na prestação dos serviços aos usuários.

No setor público, as compras devem ser bem planejadas, haja visto que todo procedimento de compra deve ser precedido de processo licitatório, nesse caso administração

de materiais tem um papel importante, pois é através dos dados gerados pelo setor que se implementa o controle de materiais, serão previstos quais objetos deverão ser adquiridos, qual o volume de consumo, as especificações dos produtos, quais marcas estão sendo rejeitadas por má qualidade, entre outras informações repassadas para o setor de compras, afim de melhorar o padrão de compras e manter a continuidade no atendimento ao usuário.

Em pergunta ao Administrador Geral sobre quais os setores envolvidos na administração de materiais, e se há dificuldade por parte dos funcionários do setor, quanto ao manuseio, identificação e dispensa de materiais aos setores do hospital. Em resposta diz que *“os setores envolvidos são as unidades que usam o material, o estoque, o setor de compra, e comissão de licitação que realiza o processo de compras públicas. As dificuldades existentes, no geral reduziram muito com a padronização, mas ainda há, pelas diversidade de especificações, o dimensionamento no uso de material e pelo quadro de funcionários pois são pessoas que estão ocupando a função através de concurso sem nenhum conhecimento específico, e não obtiveram nenhum treinamento”*.

O ideal seria que o processo de controle de materiais num hospital esteja sobre a responsabilidade técnica de um profissionais preparados, com formação adequada, de acordo com a complexidade das funções desenvolvidas em cada processo, caso isso não acontece para um gerenciamento eficaz é necessário a realização de treinamentos sendo este fundamental para a instituição realizar suas rotinas com eficiência.

Como relatado nesse estudo os profissionais de enfermagem tem grande importância para a administração de materiais pois a parte dele o pedido, e através do recebimento e da utilização adequada, sem desperdícios, que se tem sucesso na administração de materiais, conforme o exemplo dado pelo Administrador Geral *“é imprescindível a participação da equipe de enfermagem pois caso realizem um pedido inadequado para o uso, com estimativas desnecessárias para o consumo, neste caso não resolvera ter um financeiro eficiente, uma comissão de licitação eficiente se ao final no recebimento do material, o mesmo virá incorreto e inadequado para uso. Atualmente temos a comissão de padronização compostas por médicos e equipe enfermagem, mas até chegar a esse ponto, houve muitos problemas relacionados a solicitação inadequada”*.

Para o Chefe de Compra *“os profissionais da área de enfermagem têm papel essencial no auxílio das compras de materiais e insumos, identificando quais materiais serão necessários, a especificação dos produtos, haja visto que os mesmos têm características técnicas que dependem do pedido desses profissionais que utilizam os mesmo em sua rotina diária”*.

## 4.2 ROTINAS DA ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUE NO HOSPITAL

Segundo o Administrador Geral, ao iniciar o seu trabalho no hospital, as rotinas da administração de estoque eram realizados de forma manual, no decorrer de sua gestão, aproximadamente sete meses, o hospital passou a utilizar-se de um software, ele diz que *“esse sistema não é próprio para comportar as necessidades existentes, mas possibilita começar a produzir eletronicamente, dados importantes para o controle de estoque do hospital, como pedido, armazenagem e distribuição, a quantidade no tempo certo, estamos em constantes melhorias”*.

O Chefe do Almoxarifado relata *“que à implantação do software de controle de estoque trouxe muitas melhorias, a partir deste pode-se ter uma previsão de quando deverá ser realizadas novas compras para que não venha ocasionar a falta de materiais hospitalares, em resumo, o controle é feito pelo monitoramento de entrada e saída de materiais para se ter um controle eficaz”*.

Quanto as dificuldades encontradas pelo hospital na administração de estoque ambos dizem que não está relacionada ao fator interno mas na logística externa de seus fornecedores, tem casos de não cumprirem o prazo de entrega estipulado, o estoque fica na dependência destes para iniciar as práticas da administração de materiais.

Assim, percebe-se que os gestores procura desenvolver uma melhor gestão de materiais utilizando os recursos que possuem, visando eficiência nas rotinas administrativas. A logística dos fornecedores, é um ponto preocupante, pois os materiais podem estar em falta nos setores gerando uma pressão por parte destes, e com a chegada dos materiais, devido esta pressão, as atividades podem ser feita de maneira inadequada com o intuito de distribuir imediatamente aos setores.

Como apontado em estudo o hospital trabalha com incertezas de demandas, dessa forma requer um controle de estoque, com planejamento rigoroso dos materiais de forma eficiente, pois mesmo havendo uma demanda inesperada, deve-se assegurar a continuidade na prestação dos serviços ao usuário.

Como dito pelo Administrador Geral *“os motivos para esse fato são as complexidades hospitalares que envolvem sazonalidade (períodos festivos, finais de semana), surtos (h1n1, dengue) e endemias, pois estamos num hospital de urgência e emergência”*. Sendo assim, é imprescindível que o hospital possua um estoque de segurança, para que tenha as quantidades necessárias para suprir as demandas inesperadas, garantindo o atendimento destas e,

consequentemente, possuirão menores custos em compras e armazenagem de materiais. Segundo o Chefe do Almoxarifado *“para se prevenir utiliza se o estoque de segurança (período de um mês) para que não venha faltar medicamentos suprindo as demandas”*.

Para o Chefe de Compras *“somente faltará materiais em estoque quando o setor solicitante não especificá adequadamente o produto e quantidade necessária, já que toda compra efetuada é feita de acordo com as especificações técnicas solicitadas, e no caso de produtos com grau de exigência ainda maior, é solicitado parecer técnico do solicitante antes de aquisição dos mesmos, a fim de verificar se o mesmo atende ao que foi solicitado”*.

Percebe se que há o risco da falta de materiais para suprir a demanda, fator que aumenta a preocupação em relação aos controles dos estoques, pois relaciona-se diretamente a vida de pessoas, e que em momentos torna-se inviável a espera da compra de materiais hospitalares para suprir a necessidade do usuário. Para lidar com esta realidade, segundo os três entrevistados, além do estoque de segurança, há entre os hospitais da região a colaboração mútua, que utilizam em casos específicos como esses. Os hospitais emprestam entre si e realizam trocas de materiais para se prevenir contra as demandas inesperadas.

De acordo com Moreira (2011) os estoques de materiais são importantes porque estes suprem as demandas e fornecimento em mudanças previstas, produzem maior segurança a demandas inesperadas e permitem economias a organização.

Como forma de identificar as técnicas utilizadas pela organização para o controle de estoques, buscou-se conhecer a respeito de como é realizado esse procedimento dentro da organização. Segundo o Chefe do Almoxarifado *“as técnicas utilizadas são as seguintes: quando se recebe novos pedidos do fornecedor, é feito a conferência de cada item, conferem nome, quantidade e validade, é registrada a entrada dos itens no sistema operacional do hospital, é feita a distribuição aos sub estoque, o controle de saída é por requisição e registro no sistema que gera um certificado de entrega desses materiais aos sub estoque. Na armazenagem os que estão mais próximos a vencer são colocados na frente, os produtos danificados, amassados, inadequados são devolvidos na mesma hora da conferência”*.

O Administrador Geral ressalta a importância dessas atividades, pois os produtos que entram primeiro são os primeiros a sair, desse modo evitam perda de materiais resultantes de prazo de validade já vencidos, mas indaga que tem muito o melhorar.

A respeito da utilização de um sistema eletrônico de controle em entradas e saídas de estoques o Administrador Geral diz que, *“embora se tenha dificuldades operacionais, dado que ao longo do tempo foi feito manualmente o controle disso se torna quase que absoluto e de grande relevância ao hospital”*. Para o Chefe do Almoxarifado *“os sistemas eletrônicos, trouxe*



*melhorias para os resultados organizacionais, mantém um controle diário das entradas e saídas, monitoram o consumo, mas, ainda possui pontos a serem aperfeiçoados quanto a exploração do sistema eletrônico, como por exemplo, realizar o controle de validade manual, pois ainda não se cadastra a validade dos produtos no sistema para que forneça um relatório de produtos próximos do vencimento”.*

Embasado nas respostas dadas pelos entrevistados os critérios para a reposição dos estoques, é basicamente o monitoramento de entrada e saída dos materiais, quando percebe que as unidades vão diminuindo o estoque central realiza a solicitação dentro do tempo previsto para que não zere o estoque. Para aquisição utilizam a padronização dos materiais e fazem a quantidade estimada na média de consumo para o uso de seis meses, solicitam um estoque de segurança de 20% a mais, que garante o uso de um mês, dessa maneira se previnem contra demandas inesperadas e atraso da logística externa, não há nenhuma técnica específica para que se detecte a necessidade de reposição de materiais, ABC ou XYZ, apesar do sistema eletrônico utilizados proporcionar o uso dessas ferramentas.

Em pergunta aos três entrevistados sobre a utilização do método de estocagem pela classificação ABC ou XYZ, estes relatam que está em andamento com a inserção da curva ABC, conseguiram padronizar os materiais hospitalares e estão avançando nas técnicas de estocagem, o Chefe do Estoque diz que ainda estão formando os centros de custos que pudessem definir quais são os materiais mais importantes e quais deles poderiam fazer parte da curva ABC, estão alimentando o sistema com as informações necessárias para fornecer um controle eficaz.

Em relação as compras do hospital, o Chefe do setor respondeu, *“inicia-se pelo setor que utiliza o material que solicita ao almoxarifado, caso este não dispunha do material irá solicitar ao setor de compras, por meio de comunicação interna (CI), acompanhado das especificações técnicas dos produtos. Os produtos solicitados para compra, deve estar acompanhando do termo de referência, com todas as especificações que se espera do produto, pois os colaboradores que atuam no setor de compras, não possuem conhecimento técnico para averiguar qual o produto/material melhor se adéqua as necessidades do setor solicitante”.*

De acordo com a urgência de aquisição do produto, o setor de compras avalia o meio mais adequado para a aquisição do produto, as formas de aquisição de materiais/serviços são feitas de acordo com o que dispõe a Lei 8.666/93, que define como deve ser feito todo o processo de compras públicas.

### 4.3 TÉCNICAS DE ARMAZENAGEM DO HOSPITAL

As instalações de armazenagem da organização são imprescindíveis para que haja um controle e conservação eficiente dos itens estocados e um melhor desempenho de trabalho no setor de estoques, pois a partir deste se analisa como está sendo organizado o almoxarifado e se este armazenamento é adequado para cada produto estocado.

Segundo o Administrador Geral, *“existem no setor de almoxarifado colaboradores capacitados, responsáveis pelo armazenamento dos materiais, o quadro é composto por quatro pessoas, um chefe farmacêutico, um coordenador e dois níveis operacionais, estes possuem uma atribuição de estocar, separar, contar, arrumar e alimentar o sistema de controle de estoque, monitorar consumo, realizar pedidos”*. O Chefe do Almoxarifado *“relata os critérios utilizados na armazenagem dos materiais, o prazo de validade, localização estratégica, os materiais mais solicitados armazena-se em local mais próximo à mão do estoquista. O recebimento é feito em um espaço fora do estoque (uma varanda), após a conferência dos materiais inicia-se o armazenamento observando os critérios acima”*.

Percebe-se a preocupação em relação à validade dos produtos, pois o único controle e feito manualmente através da armazenagem, nessas condições torna-se muito importante esse quesito para o controle, visto que se houver falha na armazenagem provavelmente haverá perdas, pois não é feito o cadastro das validades no sistema eletrônico para ser gerado um sistema de alerta. Portanto o armazenamento é uma ferramenta que proporciona um melhor aproveitamento dos materiais estocados evitando perdas indesejadas.

Com relação a organização no armazenamento, se está de acordo com a necessidade, o Chefe do Almoxarifado diz que *“o espaço físico disponível no hospital não é o tamanho ideal, há materiais que ficam empilhados em paletes, não há prateleiras suficiente que comporte a necessidade. Dentro do espaço disponível os materiais são organizados em um layout de melhor formato e operacionalidade, que compreende atualmente os setores de medicamentos, descartáveis, insumos hospitalares e controlados, embora sabemos que precisamos melhorar nesses aspectos, para isso acontecer foi feita solicitação de compra das prateleiras, o processo está em andamento”*.

Portanto, como é de conhecimento da própria organização, há defasagem no armazenamento dos materiais hospitalares pela falta de estrutura (prateleiras), realizam um controle de saídas para os sub estoques primeiro do que está nas prateleiras (que foram armazenados nos critérios utilizados pelo estoque) e depois reabastecem as prateleiras,

realizando um controle de armazenagem duas vezes por semana pois a distribuição feita aos subestoque acontece com essa frequência.

Como foi relatado pelo Chefe do Almoxarifado o curto espaço físico impede armazenamento adequado, a solução mas próxima seriam as prateleiras que foram solicitadas a administração do hospital, que tem consciência de que o espaço físico é insuficiente para a necessidade da organização, segundo o Administrador Geral está sendo analisado o pedido para incluir na previsão orçamentária. A disponibilidade de uma armazenagem adequada é um fator determinante para a eficiência da gestão de materiais, sendo necessário que solucionem o caso.

Assim sendo, uma armazenagem inadequada pode interferir nos resultados da organização, um almoxarifado estabelecido em um local adequado permite a organização, uma melhor agilidade, melhor acesso para a entrega de novas compras recebidas, distribuição em melhor tempo, entre outras vantagens.

#### 4.4 TÉCNICAS DE LOCALIZAÇÃO, CODIFICAÇÃO, DISTRIBUIÇÃO DOS MATERIAIS HOSPITALARES

A codificação localização e distribuição fazem parte da administração de materiais, a partir da eficiência destes obtém-se um atendimento eficaz com o produto certo na hora certa, com a codificação em termos de localização pode-se identificar rapidamente itens em estoque, em termos de controle as quantidades necessárias para o abastecimento e consumo de material no período, entre outras vantagens para a organização, com uma localização adequada evita-se erros de enviar um produto incorreto ao setor favorecendo o encontro do material em estoque, para uma distribuição eficiente.

Perguntou-se ao Chefe do Almoxarifado se este dispõe de fácil acesso aos materiais, para que não haja perda de tempo na hora em que se necessita de algum item em estoque, o mesmo relata que *“o layout utilizado para localização nas prateleiras é em ordem alfabética de A a Z em grupos (medicamento) e subgrupos (comprimido, líquido) o que proporciona fácil visibilidade. Aqueles que ficam fora das prateleiras armazenados em paletes são separados em grupos”*.

Há falhas nos itens armazenados fora das prateleiras, em paletes, pois ficam sem identificação, mesmo que a separação é feita por grupos, ainda assim ficam espalhados pelo almoxarifado, dificultando a agilidade na localização desse material.

Quanto a codificação dos materiais estocados, responderam da seguinte maneira:

Administrador Geral: *não há cadastramento de código de barra em nosso sistema, apesar de ser possível utilizar essa prática que nos ajudaria muito em termos de controle, o responsável pelo estoque, utiliza técnicas próprias, que julga necessário para maior facilidade e manuseio dos materiais nos estoques.*

Chefe do Almoarifado: *temos fácil acesso, nos que organizamos tudo e mantemos o controle dentro dos nossos critérios, validade, grupos e subgrupos, esses grupos (medicamentos, descartáveis, insumos hospitalares e controlados) e subgrupos seriam (empolados, comprimidos, líquidos e cremes), estamos em constante aprimoramento. Segundo o mesmo é inviável a codificação pelo código de barras, reconhece a melhoria no controle de materiais e prevenção de percas, pois com o cadastramento de código de barras seria possível cadastrar a validade no sistema, no entanto para distribuição desses materiais aos subestoques e setores, demoraria muito tempo, seria oneroso para quadro de funcionários do estoque.*

De acordo com Viana (2010) a codificação de materiais pode ser aliada a um sistema informatizado de controle e propiciar a empresa grandes vantagens. Há o conhecimento pelos entrevistados, de que com a codificação, realizada pelo cadastro de código de barras, em termos de controle proporcionaria maiores resultados, no entanto esta ferramenta ainda não foi implantada na organização, seria de grande valia que se utilizassem desses critérios de controle para que obtivessem melhoria na administração de materiais, no entanto para o chefe do almoarifado seria inviável pela onerosidade.

O Hospital estudado tem um estoque central que abastece duas unidades de saúde pública, estas possuem sub estoques, estes distribui os materiais ao setores. Ao indagar sobre a localização do estoque, se possui uma localização acessível para a distribuição, os três entrevistados respondem que: a localização é acessível, centralizada, pensada de maneira estratégica para atender as duas unidades de saúde no reabastecimento dos materiais.

Quanto a distribuição segundo o Administrador Geral *“é feita mediante solicitação dos sub estoque que reabastecem os setores dos hospitais, essa prática tem dado bons resultados, nossa localização é boa, as entregas do estoque para os hospitais são programadas pelo chefe do almoarifado após o recebimento dos fornecedores, está satisfatório esse controle”*. O Chefe de Almoarifado diz que *“a distribuição é programada duas vezes na semana, não é uma regra, se houver a necessidade os subestoque geram pedidos, que são aprovados mediante a análise da real necessidade do mesmo, usamos dessa forma para melhor controle e monitoramento do consumo assim nos prevenimos contra a falta de materiais. Quando a compra é feita em um volume muito grande a distribuição é feita logo após a conferência e*

*registro no sistema eletrônico pois o espaço é pequeno para acomodar todo o material de maneira adequada”.*

*Em relação ao inventário físico o Chefe do Almoxarifado diz que “é realizado dois tipos de inventário, sendo um constante para o levantamento dos materiais existentes em estoque em comparação com o estoque inicial, com a finalidade de determinar o consumo da empresa, fazemos o monitoramento do uso dos materiais, com a entrada das notas fiscais, e saída dos pedidos para os sub estoques do hospital, e no final do mês temos o inventário do consumo. O outro é realizado uma vez por ano com a contagem manual do que se tem em estoque no final do ano para constatar a movimentação anterior, se bate com registros sistema eletrônico, contabilizando os investimentos financeiros para o ano que se inicia, e mensalmente, pelo sistema que fornece o controle do que entrou e saiu nesse período”.*

*Quando foi indagado sobre as falhas e melhorias nos processos de controle de estoques, o Chefe do Almoxarifado respondeu, “anteriormente todo o processo era realizado manualmente, os colaboradores faziam seus pedidos para o estoque por CI, e atualmente com sistema de controle de materiais informatizado, o colaborador do sub estoque acessa o sistema e verifica se tem no estoque o material e gera o pedido, no estoque esse pedido é utilizado no controle de saídas, anteriormente teria que ir nas prateleiras, fazer a contagem, dispensava muito tempo na distribuição e hoje acontece rapidamente. Entretanto, temos muito a melhorar em nossa logística interna, na utilização do sistema eletrônico que temos, implementar a ABC como método de controle, estamos caminhando para esse nível”.*

*Para o Administrador Geral “A deficiência que temos é a carência de recursos tecnológicos, porem avançamos muito com a padronização que favorece a compra do produto certo, antes disso, tínhamos muitos problemas relacionados à troca de produtos, estoques parados por não ser o produto certo, com isso, prejudicando os atendimentos, que com a falha no suprimento de materiais aconteciam de maneira ineficaz. Atualmente visamos a implementação do método ABC”.*

*Para o Chefe de Compras “as falhas que existem no setor estão sendo sanadas, através de padronização, tem processo que ainda devem ser melhorados, mas são situações que estão sendo adequadas de acordo com a rotina de trabalho. Uma dificuldade encontrada, refere-se aos pedidos, que devem ser solicitados com antecedência prévia de pelo menos 2 meses, a fim de que o setor de compras possa realizar todo processo licitatório para compra do produto, o que na prática em áreas hospitalares é complicado, por conta de que se trabalha com serviço relacionado a urgência e emergência, e nem sempre o material solicitado está disponível, nesse*

*caso é feito compras em caráter emergencial, e aquilo que deveria ser exceção acaba por se tornar rotina, quando o setor solicitante não se atenta a planejar os pedidos”.*

No geral, nota-se que o sistema informatizado trouxe melhorias notória para organização, esta ferramenta pode auxiliar na administração de materiais trazendo vários resultados positivos para vida organizacional, por exemplo, nas estratégias para que se venha a enfrentar as demandas inesperadas, maior controle de estoque, melhora os investimentos, entre vários outros, para isso o gestor deve utilizar do sistema em sua capacidade máxima, usufruindo de todas as ferramentas que traz avanço para organização, no entanto isso não ocorre na organização em estudo.

#### 4.5 QUADRO DE ANÁLISE

Com o intuito de conhecer melhor o funcionamento do almoxarifado do hospital público, propôs realizar um levantamento de informações diretamente no setor. De acordo com os depoimentos, foram levantados alguns pontos cruciais para uma análise funcional das atividades nele desenvolvidas o qual, historicamente, apresenta problemas gerenciais como quadro abaixo:

**Quadro 1- análise das atividades de administração de materiais da unidade em estudo.**

ATIVIDADE	ANÁLISE
Padronização dos materiais hospitalares / especificação técnicas.	Não existe uma definição sobre a padronização dos materiais médicos hospitalares utilizados pelo hospital; essa padronização existe apenas no controle de medicamentos utilizados no hospital. Para os materiais utilizam a especificação técnica, ainda ocasionam muitos erros na solicitação devido à variedade de materiais, é preciso padronizar para se prevenir contra compras inadequadas.
Controle de estoque: subutilização do sistema informatizado do hospital.	Falta de controles precisos, dificulta o planejamento nas atividades do setor, mesmo com a adoção de um sistema de gerenciamento de estoques, a alimentação das informações ainda é um problema, dificultando o acesso a informações reais de consumo bem como no estabelecimento de programações de fornecimentos precisos de acordo com a realidade do hospital.
Controle de estoque: classificação XYZ.	Seria importante utilizarem classificação XYZ, para se controlar os estoques do ponto de vista de importância de utilização, e também para formação do estoque de segurança. Os produtos de grande valor possuem maior custo para formação de estoques de segurança do que os produtos de baixo valor. No entanto, os produtos de grande valor podem, também, ser mais lucrativos, os valores unitários mais altos resultam em menores quantidades econômicas de pedidos e, reabastecimento mais frequentes.
Controle de Estoque: Classificação ABC.	O sistema ABC é aplicável à organização hospitalar estudada que, até o momento, não utiliza sistema de custeio, de modo que as informações geradas não atendem à necessidade para a tomada de decisão. Em razão da ausência dessa ferramenta, falta informações realistas e confiáveis ocorrendo até a falta de materiais. As vantagens dessa ferramenta, destacam-se entre a, descrição e análise do processo operacional dos serviços e a mensuração dos custos, que é realizada com base no fator de maior correlação com a atividade. Mensura informações financeiras e operacionais úteis e confiáveis para a tomada de decisão. Possibilita o mapeamento dos processos e dos sub processos obtendo um acompanhamento, controle e análise dos recursos disponíveis. Além de possibilitar identificar não apenas o grau de

	aproveitamento da atividade em relação à sua capacidade, mas também as prováveis causas de essa capacidade estar sendo subutilizada. Resta a organização integrar esse sistema para resultados satisfatórios.
Planejamento da média de consumo.	Falta de planejamento nas atividades de abastecimento por parte do almoxarifado. Por mais que os processos de aquisição de materiais sejam realizados com base em estimativas mensais auferidas pelo setor, o almoxarifado não consegue estabelecer uma programação concisa das entregas pelos fornecedores, ocasionando em alguns casos no desabastecimento, direcionando as ações em busca de empréstimos com outros hospitais até a regularização nas entregas.
Compras.	Acontece erros no setor compras por especificação inadequadas, ocasionando compras emergências, feitas de forma legal e justificada, resultando em investimentos financeiros elevados, pois preços estão sempre acima daqueles normalmente praticados se esses produtos fossem adquiridos através do processo oficial e normal de compras, via licitação pública.
Estrutura.	Infraestrutura física inadequada, para a quantidade de materiais utilizados, chegando ao ponto de alguns itens serem estocados na área de fora do setor. Há casos que as distribuições são feitas às pressas aos sub estoque (volume grande de materiais) por falta de espaço disponível para estocagem.
Codificação inadequada.	Ao analisar as práticas no almoxarifado, identificou-se a inexistência de codificação aliada ao sistema operacional, é feita por ordem alfabética e divididas em grupos e subgrupos, nessa subdivisão não se utiliza a curva ABC, nem os critérios de criticidade XYZ. O critério de codificação utilizado pelo estoque é inadequado para um controle eficaz com resultados melhores, essa prática precisa ser atualizada.
Leitor código de Barras.	Seria ideal que o hospital fizesse aquisição de um leitor de código de barras, tendo em vista o grande volume de materiais com que o hospital trabalha, agilizaria o processamento de dados das entradas e saída do almoxarifado, e favoreceria emissão relatórios de controle de materiais e vida útil destes, evitando erros e percas.
Dificuldades no manuseio dos materiais.	Falta de conhecimento e manuseio dos materiais devido à gama de materiais utilizados nas atividades do hospital, as dificuldades relacionadas ao conhecimento e manuseio dos itens de estoque são alguns dos fatores que geram atrasos das entregas, na preparação dos pedidos bem como no inventário anual. Uma codificação adequada facilita o acesso aos materiais e minimiza tais dificuldades.
Recurso humanos: equipe de saúde.	A equipe de saúde desempenha papel importante na administração dos recursos materiais. Papel esse que ocorre em duas direções; uma de envolvimento direto no processo aquisitivo (elaboração do pedido) e outra indireta como usuário desses materiais, utilizando de forma adequada, tendo cuidado, sem gerar desperdícios em relação ao consumo, consequentemente, auxilia na diminuição de custo hospitalar.
Recursos humanos: quantitativo de pessoal.	Existe um déficit de pessoal ocasionado pelo fato do volume de materiais ser muito grande, gerando atrasos e acúmulos de serviços. O ideal é que o processo de controle de materiais num hospital conte com um número suficiente de pessoas, com formação adequada, de acordo com a complexidade e as funções desenvolvidas em cada processo.
Recursos humanos: treinamento.	A organização estudada não possui treinamento para os funcionários envolvidos com a gestão de estoques, fazendo com que grande parte das tarefas diárias sejam executadas com base no empirismo, na experiência pessoal, na orientação de colegas de trabalho ou em função dos próprios erros cometidos ou detectados.

Fonte: Elaborado pela Autora.

## 5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa desenvolveu-se com o objetivo de analisar as práticas da gestão de materiais e o quanto estas práticas influenciam nos resultados organizacionais de um hospital, sendo esta uma organização pública. O objetivo principal da administração de materiais é a obtenção do melhor atendimento ao cliente, com o quantidades necessárias ao menor custo possível. Para atingir estes objetivos, é fundamental que se melhore o desempenho interno das atividades praticadas pela organização para que haja a eficiência em seus resultados finais, possibilitando inúmeras vantagens para a instituição tanto financeiras como operacionais.

Apesar de terem um software que fornece ferramentas de controle eficaz, observa-se que os profissionais diretamente envolvidos praticam de forma empírica as técnicas da administração de materiais na execução de suas tarefas, isso ocorre pela ausência de conhecimento técnico, ou pela falta de estrutura e por falta da obrigatoriedade de aplicação dos métodos da administração de materiais.

A falta de uma preparação prévia dos funcionários, bem como a deficiência de pessoal compromete o processo de organização das atividades do setor, uma vez que os mesmos adquirem experiência através do empirismo, sem o devido conhecimento técnico sobre as ferramentas de gestão de materiais. Nesse sentido o treinamento específico da mão de obra é primordial para o bom funcionamento da administração de materiais bem como a garantia na prestação do serviço com qualidade.

Ao contrário do que foi apontado pelo entrevistados o software utilizado não apontou grandes incompatibilidades com as necessidades de controle que o volume e valor dos itens estocados apresentam, é preciso treinamento dos responsáveis, pois ficou nítido uma subutilização dos recursos disponíveis, por exemplo no sistema existe cadastro por código de barras, mais para o chefe do almoxarifado seria oneroso esta prática atualmente, mas não descarta no futuro assim como a curva ABC.

As rotinas da administração de materiais no hospital, dentro das vertentes estudadas são: padronização, controle de estoque baseado no monitoramento de consumo; critério de observação de validade para o armazenamento, onde todos os materiais passam por uma avaliação de vida útil do produto; método da localização com layout em ordem alfabética, inventários diários.

Detectou-se que seria de grande importância que o hospital passasse a utilizar em seu controle de estoque a classificação ABC e XYZ pois esta fornece a organização vários pontos necessários para a administração dos itens armazenados como também seria um fator chave



para as melhorias nos processos de estocagem. Para criar um método de acompanhamento dos itens em estoque, poderá ser utilizada o método XYZ, para a definição do grau de importância de cada item existente no estoque e relevância ao atendimento dos usuários de suas unidades de saúde. Para identificar a necessidade dos materiais essenciais para o controle de estoque, que varia conforme a demanda, utilizar o método ABC, a utilidade desta técnica é a otimização dos recursos financeiros ou materiais, evitando desperdícios ou aquisições indevidas. Foram apresentados os potenciais problemas ou limitações do sistema ABC quando não há infraestrutura adequada no hospital e capacitação profissional para a gestão do sistema.

Na ausência do sistema ABC e XYZ, basicamente o controle de estoque utilizado é a realização constante de inventários dos materiais, foi identificado essa prática na organização, que realiza um monitoramento constante de entradas e saídas, dessa forma obtém os resultados como, controle de perda por vencimento de prazo dos materiais hospitalares, estimativas de consumo médio, apuração de custos, tempo de reposição, entre outros.

As instalações físicas de armazenagem dos materiais, possuem algumas deficiências devido à falta de prateleiras e espaço físico apropriado para que a organização disponha de uma armazenagem e *layout* adequados, dessa forma prejudica o desempenho eficiente na localização e distribuição.

Faz-se necessário que a organização tenha uma armazenagem que proporcione aos materiais um local propício, para que esta venha obter bons resultados, um *layout* bem planejado proporciona a empresa uma grande otimização em seus processos de localização de materiais, as técnicas utilizadas para facilitar a localização dos itens em estoques, requerem uma melhor estruturação. Seria importantíssimo utilizar em sua totalidade o sistema informatizado que a organização possui para obter melhores resultados, otimizando suas atividades diárias.

A administração de materiais torna-se importantíssima, pois envolve várias atividades da organização que resulta em muitas vantagens fornecidas por esta, sendo algumas dessas, permitir ao administrador a visualização de quais materiais estoques é necessário, se a localização dos itens estão corretos, se o manuseio desses estão sendo realizados de forma adequada, quais os níveis de estoques, entre outras.

Portanto, um constante levantamento de todas as ações envolvidas na administração de materiais, com o objetivo de apurar o desempenho dos estoques, e corrigir eventuais falhas nos processos, propiciam o bom uso das ferramentas de gestão de estoques. Estas medidas devem ser suficientes para normalizar as reclamações de falta de material e excesso de gastos com estoques.

Este trabalho foi realizado em uma instituição hospitalar, entretanto faz-se relevante que outras organizações venham analisar a importância da administração de materiais dentro de seu âmbito organizacional, para que a partir deste estudo venha-se obter melhorias em suas atividades, sendo possível possuir uma eficiência maior em seus resultados operacionais, materiais e financeiros.

Como recomendações para trabalhos futuros sugere-se aprofundar a pesquisa no hospital público, após a aplicação conjunta dos sistemas de gestão ABC e XYZ, fazendo um grau comparativo de antes e depois, bem como apontar os resultados obtidos. Um outro estudo faz necessário também, sobre os desafios encontrados no uso de sistemas de informação para gestão de estoques. Este estudo se faz importante como tentativa de garantir que tais sistemas de informação sejam ligados às necessidades da organização, otimizando as atividades operacionais e financeiras.

## 6 REFERÊNCIAS

- ARNOLD, J. R. T. **Administração de materiais: uma introdução**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999. pág. 26
- ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BORBA, V. R. **Administração hospitalar: princípios básicos**. São Paulo: CEDAS, 1994.
- BONOMA, T. V. **Case research in marketing: opportunities, problems, and process**. Journal of Marketing Research, Vol. XXII, May 1985.
- CASTELLANI, J. **A falência dos hospitais de ensino**. Jornal da Associação Paulista de Medicina, São Paulo, v.1, n.1, 1996.
- CASTILHO, V.; LEITE, M. M. J. A administração de recursos materiais na enfermagem. In: KURCGANT, P. (Coord.) **Administração em enfermagem**. São Paulo, EPU, 1991. P.73-88.
- CASTILHO, V.; GONÇALVES, V. L. M. **Gerenciamento de recursos materiais**. In: KURCGANT, P. (Coord.) Gerenciamento em enfermagem. Rio de Janeiro, Guanabara Koogan, 2005. p.157-170.
- CHIAVENATO, I. **Administração de vendas: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 164 p.
- CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração de materiais**. São Paulo, Makron/McGraw-Hill, 1991.
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 4. ed., 21 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.p. 162.
- FRANCISCHINI, P. G.; GURGEL, F. A. **Administração de materiais e do patrimônio**, 1. ed., 3 reimpr. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- FONSECA, M. das G. **Administração de materiais em enfermagem**. Juiz de Fora, EEUFJF/Depto. EBA, 1995.
- GONÇALVES, P. S. **Administração de materiais**. 2.ed. 3ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- LOURENÇO, K. G. **Nível de atendimento dos materiais classificados como críticos no Hospital Universitário da USP**. São Paulo, 2006.
- MARCONI, M. de A. LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. 2. ed. rev., aum. e atual. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARTINS, P. G.; ALT., P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2011, p.453.

MOURA, C. E. **Gestão de estoques**. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2004.

RIBEIRO FILHO, J. F. **Controladoria hospitalar**. São Paulo: Atlas, 2005, p. 17 e 18.

RODRIGUES FILHO, J. **Performance das organizações de saúde: uma agenda para pesquisa**. Anais do 20º Encontro Nacional da ANPAD, Belo Horizonte: ANPAD, v.6, p.273-285, 1990.

OPAS, Organização Pan-Americana de Saúde. Disponível em:<<http://www.opas.org.br/>>. Acesso em março de 2015.

PATERNIO, D. **A administração de materiais no hospital: compras, almoxarifado e farmácia**. São Paulo, CEDAS,1990.

PAULUS, A. J. **Gerenciamento de recursos de materiais em unidades de saúde**. Revista Espaço para a Saúde, Londrina, v.7, n.1, p.30-45, dez. 2005 – Disponível em:<<http://www.uel.br/ccs/espacoparasaude/v7n1/Gerenciamento.pdf> >. Acesso em 2015.

PEREIRA, L. L.; GALVÃO, C.R; CHANES, M. **Administração hospitalar: instrumento para a gestão profissional**. São Paulo: Centro Universitário São Camilo, Ed. Loyola, 2005, p.132, 314, 319, 261.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SBROCCO, E. **Movimentação e armazenagem**. Revista Log., Mar. 2001. Disponível em: <<http://www.guiaolog.com.br/ARTIGO201.htm>>. Acesso em: 31 mar. 2015.

SOUZA, P.T. **Logística interna: modelo de reposição semi - automático de materiais e suprimentos: um estudo de caso no SESC**. 104f. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

TULL, D. S.; HAWKINS, D. I. - Marketing research, meaning, measurement and method. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.

VIANA, J. J. **Administração de materiais: um enfoque prático**. 1. ed., 13 reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## 7 APÊNDICE 1

Roteiro de perguntas para os entrevistados:

### **Administrador Geral:**

1. Qual a importância da administração de materiais para os resultados administrativos dentro do Hospital, e como estes são vistos pela administração?
2. No Conjunto de atividades da administração de materiais, quais são os mais praticados atualmente pelo Hospital?
3. Para uma boa Gestão Hospitalar, na área de suprimento, o que é Preciso?
4. Qual a importância dos profissionais de enfermagem para administração de materiais?
5. Você acredita que exista alguma dificuldade por parte dos funcionários do setor, quanto ao manuseio, identificação e dispensa de materiais aos setores do hospital?
6. Quanto ao almoxarifado, este possui uma localização acessível, um método de fácil localização? Como você avalia o desempenho do setor de almoxarifado do hospital, quanto à entrega de materiais aos setores solicitantes?
7. Existe algum tipo de risco quando o material solicitado não existe em estoque no hospital? Caso sim qual a razão dessa falta, qual os setores envolvidos?

### **Chefe de Estoque:**

1. São utilizados métodos de controle de estoques e quais são estes? (Curva Abc ou classificação XYZ).
2. Quais as dificuldades encontradas pela administração de estoques dentro H.V.?
3. A organização possui um controle de entrada e saída dos materiais no almoxarifado? Como se é feito esse controle?
4. Como são realizados os critérios para a reposição dos estoques? Há algum método específico para que se detecte essa necessidade de reposição de materiais? (Curva Abc ou classificação XYZ).
5. Como acontece o processo de aquisição de materiais no H.V.?
6. As perdas de materiais são constantes dentro H.V.? Estas perdas são devidamente apuradas? Qual o maior causador desse problema da perda de itens?
7. Existe um método de controle de prazo de validade dos materiais em estoque?
8. Que método é utilizado pela organização para se evitar as perdas de materiais, no que se refere a itens vencidos, quebrados, inadequados ou por outros motivos?

9. O armazenamento dos estoques é organizado e há um bom aproveitamento do espaço disponível, os materiais armazenados estão de acordo com as suas necessidades?
10. Quanto ao almoxarifado, este possui uma localização acessível?
11. O almoxarifado dispõe de fácil visibilidade dos materiais, para que não haja perda de tempo na hora em que se necessita de algum item em estoque?
12. Quais as técnicas utilizadas pela organização para facilitar a localização dos materiais estocados?
13. Os materiais são codificados? Como é feita essa codificação de itens?
14. Como você avalia o desempenho do setor de almoxarifado/estoque do hospital, quanto à entrega de materiais aos setores solicitantes?
15. Como é realizado o inventário? Período tempo?
16. Você acredita que existem falhas quanto à organização das atividades no setor de almoxarifado? Houve melhorias? Em que aspecto?

**Chefe de Compras:**

1. Qual a importância da administração de materiais para os resultados administrativos dentro Hospital, e como estes se relaciona com o setor de compra?
2. Qual a importância dos profissionais de enfermagem no setor de compra?
- 3- Você acredita que exista algum tipo de dificuldade quanto à especificação técnica para compra de materiais de uso hospitalar?
- 4- Como e realizado o processo de compra de materiais no H.V.?
- 5- Há algum método específico para que se detecte essa necessidade da compra de materiais? (Curva Abc ou classificação XYZ).
- 6- Você acredita que existem falhas quanto à organização das atividades no setor de Compras, Houve melhorias?
- 7- Existe algum tipo de risco quando o material solicitado não existe em estoque no hospital?