

## **IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS HOSPITALAR EM UM HOSPITAL PÚBLICO NA PERSPECTIVA DOS GESTORES**

**CRISLAINE ABREU RODRIGUES**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS (UFGD)  
cryslaine1244@gmail.com

**ROSEMAR JOSÉ HALL**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS (UFGD)  
rosemarhall@ufgd.edu.br

## **Introdução**

Atores econômicos e políticos têm levado a maior atenção às questões de saúde, devido ao rápido crescimento dos custos dos cuidados de saúde, tanto público como privado (APTEL; POMBERG; POURJALALI, 2009). Fatores como o envelhecimento da população, o aumento da demanda por serviços de saúde, o aumento do custo, escassez de profissionais médicos, introdução de novas tecnologias, e novos medicamentos, impulsiona o aumento de custos hospitalares (APTEL; POMBERG; POURJALALI, 2009).

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Este trabalho tem como foco a administração de material de um hospital público em suas unidades estratégicas que comporta materiais de consumo utilizados pela instituição, e busca excelência na gestão de materiais. O estudo busca responder ao problema de pesquisa: como é realizada a administração de materiais em um hospital público de Dourados na perspectiva dos gestores?

O objetivo é descrever como é a administração de materiais em um hospital público de acordo com a perspectiva dos gestores.

## **Fundamentação Teórica**

Para 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. Na opinião de Castellani (1996), os problemas de atendimento enfrentados pelos hospitais públicos brasileiros revelam uma situação delicada que perdura há anos. Por meio de uma gestão de materiais eficiente, cerca de metade dos custos da logística em hospitais pode ser eliminado (POULIN, 2003).

## **Metodologia**

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, em que foi realizado um estudo de caso em um hospital público de urgência e emergência na cidade de Dourados/MS, o hospital é referência para aproximadamente 800 mil cidadãos de 35 municípios. Para obter os dados fez entrevista com três gestores do topo do hospital. Além disso usou-se da técnica de observação dos procedimentos de administração de materiais hospitalares. O estudo é caracterizado com qualitativo.

## **Análise dos Resultados**

Os resultados revelaram que o hospital ainda necessita aprimorar seus processos de administração de materiais, em relação a utilização de software apropriado para o processo, melhor capacitação dos colaboradores, aplicar melhores técnicas de controle, como classificação ABC e XYZ, sistema de custeio ABC. Melhoria das instalações físicas de armazenagem dos materiais. Existe um déficit de pessoal ocasionado pelo fato do volume de materiais ser muito grande, gerando atrasos e acúmulos de serviços.

## **Conclusão**

Observou-se que é necessário um constante levantamento de todas as ações envolvidas na administração de materiais, com a meta de apurar o desempenho dos estoques, e corrigir eventuais falhas nos processos, para utilizar as ferramentas de gestão de estoques de forma eficiente e eficaz. Estas medidas devem ser suficientes para normalizar as reclamações de falta de material e excesso de gastos com estoques. Por ser um estudo de caso, há impossibilidades de inferências dos resultados a outros hospitais.

## **Referências Bibliográficas**

- APTEL, Olivier; POMBERG, Michèle; POURJALALI, Hamid. Improving activities of logistics departments in hospitals: a comparison of French and US hospitals. *Journal of applied management accounting research*, v. 7, n. 2, p. 1, 2009.
- Volland, J., Fügener, A., Schoenfelder, J., & Brunner, J. O. Material Logistics in Hospitals: A Literature Review. Available at SSRN 2611917, 2015.
- FRANCISCHINI, P. G.; GURGEL, F. A. Administração de materiais e do patrimônio, 1. ed., São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

# **IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS HOSPITALAR EM UM HOSPITAL PÚBLICO NA PERSPECTIVA DOS GESTORES**

## **1 INTRODUÇÃO**

Atores econômicos e políticos têm levado a maior atenção às questões de saúde, talvez principalmente por causa do rápido crescimento dos custos dos cuidados de saúde, tanto público como privado (APTEL; POMBERG; POURJALALI, 2009). Fatores como o envelhecimento da população, o aumento da demanda por serviços de saúde, o aumento do custo hospitalar e ambulatorial, aliados a escassez de profissionais médicos, introdução de novas tecnologias, e novos medicamentos, faz com que haja um contínuo impulso de aumento de custos hospitalares (APTEL; POMBERG; POURJALALI, 2009).

Uma forma de minimizar custos seria uma gestão eficiente e eficaz das matérias hospitalares. 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, de acordo com Castilho; Gonçalves (2005) O gerenciamento de recursos materiais em saúde busca ofertar materiais em quantidade e qualidade aos profissionais em saúde para que possam desenvolver seu trabalho sem correr riscos e sem colocar em risco os usuários dos serviços, e nesse sentido, garantir a continuidade da assistência com qualidade e com menor custo. A gestão de material hospitalar foi identificada como uma alavanca fundamental de contenção de custos, a fim de lidar com o constante aumento dos custos de saúde nos países industrializados (VOLLAND ET AL.; 2015)

Segundo Francischine 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. Porém, em hospitais públicos a gestão de materiais se torna complexa não só por envolver diversos departamentos, mas devido a questões 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, o estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: como é realizada a administração de materiais em um hospital público de Dourados na perspectiva dos gestores?

O objetivo é descrever como é a administração de materiais em um hospital público de acordo com a perspectiva dos gestores.

O estudo se justifica levando em consideração que 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, estima que através de uma gestão de materiais eficiente, cerca de metade dos custos da logística em hospitais pode ser eliminado (POULIN, 2003). 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.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS HOSPITALAR**

Segundo Borba (1994), 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, constituindo-se também em centro de educação, capacitação de recursos humanos e de pesquisa em saúde, bem como de encaminhamento de pacientes.

Para Rodrigues Filho (1990) os pontos fundamentais que diferenciam o hospital frente às outras organizações é: a dificuldade de definir e mensurar o produto hospitalar; a frequente existência de dupla autoridade gerando conflitos; a preocupação dos médicos com a profissão e não com a organização; a alta variabilidade e complexidade da natureza e trabalho, extremamente especializado e dependente de diferentes grupos profissionais; o setor é essencialmente de trabalho intensivo, dado acentuado dinamismo tecnológico e; 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.

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.

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.

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.

No quadro 1 é apresentado uma síntese de itens que devem ser observados para a administração de materiais em um hospital.

**Quadro 1 – Itens importantes para a administração de materiais hospitalares**

<b>itens</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fonte Bibliográfica</b>
Equipe de enfermagem	O enfermeiro(a) por realizar grande parte dos procedimentos diagnósticos e terapêuticos no hospital, tem condição de desempenhar papel importante na administração de materiais.	Fonseca (1995) Pereira et al. (2005) Castilho e Leite (1991)
	Indicar quais materiais que ele e sua equipe utilizam, julgar da qualidade e segurança deles. Assim como fazer o bom uso e evitar desperdícios.	
Padronização dos materiais	É um método para estender a utilização de material ao maior número possível de aplicação. Reduzir as variedades de materiais que são semelhantes. Favorece a diminuição do número de itens em estoque, simplifica o trabalho de estocagem e diminui os custos, melhores preços, reduz o trabalho de compras com agilidade de compra e economia de preço, consertos e substituições de peças.	Paterno (1990) Castilho e Leite (1991)
	A padronização deve ser feita por um comitê técnico, composto pelos profissionais de saúde do corpo clínico, que têm o conhecimento técnico específicos dos materiais	
Especificação técnica dos materiais	A especificação técnica dos materiais consiste na descrição precisa e completa do produto que se pretende comprar, como: nome do produto; uso ou aplicação; matéria-prima; dimensões; método de fabricação; acabamento; embalagem; propriedades físico-químicas; método de esterilização; código e marca.	Castilho e Leite (1991)
	O profissional de saúde ao solicitar o produto é responsável por descrever corretamente sua especificação técnica.	
	Recomenda-se consultar nos órgãos oficiais que normatizam. ABNT (Associação Brasileira de Norma 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	Consiste na avaliação do produto para verificar a qualidade, descrevendo assim suas vantagens e desvantagens, aprovando ou não a compra.	Chiavenato (1991) Fonseca (1995)
	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.	
Recebimento	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.	Chiavenato (2005) Francischini e Gurgel (2002) Martins e Laugeni (2005)
	Deve-se conferir as características do produto, qualidade, preço e prazo, sendo de obrigação ao setor de compras repassar estas informações ao setor de recebimento.	
Armazenamento	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.	Dias (2009) Paulus (2005)
	É necessário ter um local adequado que ofereça condições para os vários tipos de produtos e também condições para conferência, verificação e controle no recebimento dos produtos	

Codificação	O cadastro de materiais os agrupa por fatores comuns de identificação, reunidos em classes e grupos semelhantes para então de receber a correspondente codificação.	Pereira et al (2005) Dias (2009) Viana (2010)
	A codificação pode utilizar-se de símbolos alfabéticos, alfanuméricos e numéricos	
	Facilita a comunicação ao que se refere aos materiais e compras, evita a duplicidade de itens no estoque; permite as atividades de gestão de estoques e compras; facilita a padronização de materiais; facilita o controle contábil dos estoques.	
Inventário	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.	Martins e Laugeni (2005) Francischini e Gurgel (2002)
	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.	
	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.	

Fonte: Elaborado pelos autores

## 2.1 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**

Diante do objetivo de descrever como é a administração de materiais em um hospital público de acordo com a perspectiva dos gestores, o 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).

O hospital escolhido para o estudo, é o único de serviço público de urgência e emergência que atende o município de Dourados/MS e é referência para outros 34 municípios que compreendem a macrorregião de saúde, da Grande Dourados, sendo referência de urgência e emergência para aproximadamente 800 mil cidadãos. Atualmente o hospital dispõe de 519 colaboradores, onde 354 destes são servidores efetivos, 126 são empregados temporário contratados por meio de processo seletivo simplificado (enfermeiros e técnicos), e 39 funcionários comissionados.

Para a coleta dos dados, foram realizadas entrevistas semiestruturada, que segundo Marconi e Lakatos (2010, p.180) “o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão”. Foram entrevistados três gestores de topo de um hospital público de Dourados/MS, os quais, tem as seguintes funções: Administrador Geral, por ser responsável pela implementação das melhorias em administração de materiais. Chefe do Almoxarifado, que gerencia o estoque do hospital e o Chefe do Compras, por ser responsável pelas aquisições de materiais do hospital.

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 coletados nas entrevistas realizadas

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **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 interfira 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 termo 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 (HINI, 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, conseqüentemente, 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.

#### 4.3 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 Almoxarifado: *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 perdas, 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 almoxarifado 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 almoxarifado após o recebimento dos fornecedores, está satisfatório esse controle”*. O Chefe de Almoxarifado 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.*

#### 4.4 SÍNTESE DOS RESULTADOS

*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 2- Síntese dos resultados e análise da administração de materiais do hospital em estudo.**

<b>ATIVIDADE</b>	<b>SÍNTESE DOS RESULTADOS E ANÁLISE</b>
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 favorecia 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, conseqüentemente, 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 pelos Autores.

## 5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa desenvolveu-se com o objetivo é descrever como é a administração de materiais em um hospital público de acordo com a perspectiva dos gestores. Para tanto foram realizadas entrevista com três gestores de topo em um hospital de urgência e Emergência na cidade de Dourados e observação *in loco* nos ambientes de gestão de materiais.

Os resultados revelaram que o hospital ainda necessita aprimorar seus processos de administração de materiais, percebeu-se a que o uso do software é desconsiderado em muito dos procedimentos, pela falta de conhecimento dos colaboradores que o utilizam. Percebeu-se que não há uma utilização de informações da importância e qualidade dos itens em estoque, o que poderia ser minimizado com a utilização de classificação ABC e XYZ. Além de aprimorar o sistema de custeio e gestão de custos por meio de um sistema de custeio ABC, a utilidade desta técnica otimiza os recursos financeiros ou materiais, evitando desperdícios ou aquisições indevidas.

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.

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.

Espera-se ter contribuído para o aprimoramento do conhecimento sobre o tema, entretanto por se tratar de um estudo de caso, esse limita a possibilidade de inferências dos resultados a outros hospitais semelhante. Desta forma recomenda-se a ampliação do estudo em outros hospitais públicos para novas descobertas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APTEL, Olivier; POMBERG, Michèle; POURJALALI, Hamid. Improving activities of logistics departments in hospitals: a comparison of French and US hospitals. **Journal of applied management accounting research**, v. 7, n. 2, p. 1, 2009.

ARNOLD, J. R. T. **Administração de materiais**: uma introdução. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 26



- ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BONOMA, T. V. **Case research in marketing**: opportunities, problems, and process. Journal of Marketing Research, Vol. XXII, May 1985.
- BORBA, V. R. **Administração hospitalar**: princípios básicos. São Paulo: CEDAS, 1994.
- CASTELLANI, J. **A falência dos hospitais de ensino**. Jornal da Associação Paulista de Medicina, São Paulo, v.1, n.1, 1996.
- 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.
- 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.
- 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.
- FONSECA, M. das G. **Administração de materiais em enfermagem**. Juiz de Fora, EEUFJF/Depto. EBA, 1995.
- FRANCISCHINI, P. G.; GURGEL, F. A. **Administração de materiais e do patrimônio**, 1. ed., 3 reimpr. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- 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.; ALT., P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. 2. ed. rev., aum. e atual. São Paulo: Saraiva, 2005.
- 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.
- OPAS, Organização Pan-Americana de Saúde. Disponível em:<<http://www.opas.org.br/>>. Acesso em março de 2015.

PATERNI, 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.

POULIN, Etienne. Benchmarking the hospital logistics process A potential cure for the ailing health care sector. **CMA MANAGEMENT**, v. 77, n. 1, p. 20-23, 2003.

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

RIBEIRO FILHO, J. F. **Controladoria hospitalar**. São Paulo: Atlas, 2005.

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.

SBROCCO, E. **Movimentação e armazenagem**. Revista Log., Mar. 2001. Disponível em: <<http://www.guialog.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

Volland, J., Fügener, A., Schoenfelder, J., & Brunner, J. O. Material Logistics in Hospitals: A Literature Review. Available at SSRN 2611917, 2015.

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