

GESTÃO DE ESTOQUE ORGANIZACIONAL: RELATO DE EXPERIÊNCIA

MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL INVENTORY: EXPERIENCE REPORT

GESTIÓN DEL INVENTARIO ORGANIZACIONAL: RELATO DE EXPERIENCIA

Zelma Miriam Barbosa Guimarães¹
 Gilmara Ribeiro Santos Rodrigues²
 Norma Barros Freitas³
 Igor Gomes Menezes⁴

A gestão de estoque é parte fundamental de qualquer organização que produza itens ou serviços de valor econômico. O objetivo do estudo é descrever a experiência de enfermeiras no gerenciamento de materiais em um serviço ambulatorial de um hospital universitário. Trata-se de um relato de experiência de gestão informatizada de material, realizado no período de julho de 2010 a julho de 2012. A informatização do controle de material ratifica a necessidade de revisão dos processos e mudança na cultura organizacional relacionada a tal procedimento. Constatou-se, após a implementação do controle informatizado de estoque, maior resolutividade na previsão, distribuição conforme a necessidade, menos desperdício e redução em relação à falta de material. Esse projeto mostrou-se efetivo e resolutivo, com redução de custos e garantia da qualidade e quantidade dos materiais utilizados na assistência dos pacientes atendidos no ambulatório, visando à melhoria nos serviços prestados aos usuários do Sistema Único de Saúde.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão. Tecnologia. Trabalho. Enfermagem.

The inventory management is a fundamental part of any organization that produces items or services of economic value. The objective of this study is to describe the experiences of nurses in the management of materials in an outpatient care of a university hospital. This is an experience report of computerized material management, conducted from July 2010 to July 2012. The computerization of material control confirms the need to review the processes and change in organizational culture related to the procedure. It was found out after the implementation of computerized inventory control a better resolution in forecasting, distribution with less waste and less material shortage. This project was effective and decisive to work with the control and the validity of the stored products, aiming the improvement of services provided to users of the public health system.

KEY WORDS: Management. Technology. Work. Nursing.

La gestión del inventario es una parte fundamental de cualquier organización que produzca ítem o servicios de valor económico. El objetivo de este estudio es describir la experiencia de las enfermeras en la gestión de los materiales en un servicio ambulatorio de un hospital universitario. Se trata de un relato de experiencia de gestión de materiales informatizada, realizado entre julio de 2010 a julio de 2012. La informatización del control de material confirma

¹ Enfermeira. Mestra em Enfermagem. Integrante do Núcleo de Instrumentos e Medidas (NIM). zmbgui@gmail.com

² Doutora em Enfermagem. Pesquisadora do Grupo de Pesquisa em Sexualidades, Vulnerabilidades, Drogas e Gênero (GEM). Centro de Estudos e Pesquisas sobre a Mulher, Gênero, Saúde e Enfermagem. jubaenfa@hotmail.com

³ Enfermeira do Complexo Hospitalar Universitário Professor Edgar Santos. Especialista em Auditoria de Enfermagem. momabf@gmail.com

⁴ Psicometrista e professor adjunto do Instituto de Psicologia da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Coordenador do NIM. Professor do Programa de Pós-Graduação em Psicologia (PPGPSI/UFBA). igor.menezes@gmail.com

la necesidad de revisar los procesos y el cambio en la cultura organizacional relacionada con tal procedimiento. Después de la aplicación de control de inventario informatizado, se constató una mejor resolución en el pronóstico, una distribución de acuerdo con las necesidades, menos desperdicio y escasez de material. Este proyecto se mostró eficaz y decisivo, con la correspondiente reducción de costes e garantía de calidad e cantidad de los materiales utilizados en la atención de los pacientes del ambulatorio, con el objetivo de mejorar los servicios ofrecidos a los usuarios del Sistema Único de Salud.

PALABRAS-CLAVE: *Gestión. Tecnología. Trabajo. Enfermería.*

INTRODUÇÃO

As organizações existem para produzir e são compostas de pessoas, estruturas físicas, recursos materiais e tecnológicos. Existe uma enorme variedade de tipos de organizações, podendo ser pública e privada, lucrativa e não lucrativa, tais como: universidade, hospital, igreja, televisão, transporte, indústria, comércio, entre outros.

Tudo o que é consumido ou utilizado em nossas vidas, como roupa, comida, livro, lazer, entre outros, é produzido por algum tipo de organização. O objetivo principal das organizações é atender as necessidades e a satisfação das pessoas com produtos e serviços de qualidade para fim lucrativo ou não. As organizações, para atenderem a todas as suas necessidades, sejam elas internas ou externas, precisam de recursos, que são os ativos da empresa, necessários para produzir bens ou serviços na obtenção do lucro. Os recursos podem ser materiais, humanos e financeiros e são essenciais para o funcionamento de qualquer empresa de serviço ou de fabricação. Cada um desses recursos é gerenciado por um tipo de especialidade da administração: produção, financeira, comercial, pessoal, materiais, entre outros. Os seguintes termos têm sido empregados no cotidiano das organizações: “gerenciamento de recursos materiais”, “administração de recursos materiais”, “suprimento”, “logística”, “fornecimento”, “abastecimento” e “gestão de estoque” (CHIAVENATO, 1991).

A administração de recursos materiais está relacionada à totalidade dos fluxos de materiais de uma organização e abrange: classificação, padronização, especificação, compra, recepção, armazenamento no almoxarifado, movimentação de materiais, transporte interno e armazenamento

no depósito de produtos acabados (ARNOLD, 2009). Para Chiavenato (2005, p. 37), a administração de materiais (AM) “[...] consiste em ter materiais necessários na quantidade certa e no tempo certo à disposição dos órgãos que compõem o processo produtivo da empresa”.

O termo suprimento designa as atividades que estão relacionadas ao abastecimento ou fornecimento de materiais à produção e à logística, pois “[...] é a atividade que coordena a estocagem, transporte, armazéns, inventários e toda movimentação dos materiais até a entrega dos produtos ao cliente” (CHIAVENATO, 2005, p. 39). Para esse autor, a administração de materiais é parte fundamental de qualquer organização que produza itens ou serviços de valor econômico, sendo essencial não só às indústrias de fabricação como às de serviços e existe tanto em empresas que visam lucro como nas que não o visam.

Quanto à gestão de estoque é “[...] o ato de gerir recursos ociosos possuidores de valor econômico e destinado ao suprimento das necessidades futuras de material numa organização” (MARTINS, 2009, p. 13). O objetivo desse controle é atender às necessidades da organização, evitando o desperdício. Ainda de acordo com a autora citada, “[...] estoques são acúmulos de recursos materiais entre fases específicas de processos de transformação” (MARTINS, 2009, p. 14). Para Chiavenato (2005, p. 67), “[...] estoque constitui todo o sortimento de materiais que a empresa possui e utiliza no processo de produção de seus produtos/serviços”.

O gerenciamento desses recursos materiais envolve previsão, provisão, armazenamento

e controle. A previsão é um levantamento das necessidades da unidade identificando a quantidade e a especificidade dos recursos para suprir a área de trabalho. A provisão consiste na reposição dos materiais necessários para a realização das atividades, mediante o encaminhamento do impresso de requisição aos serviços que fornecem materiais. O armazenamento compreende as atividades de guarda, preservação, embalagem, recepção e expedição de material, seguindo normas e métodos. O controle do estoque consiste nos registros físicos e contábeis da movimentação de entrada e saída dos materiais (CHIAVENATO, 2005).

No controle de estoque, torna-se importante a definição em relação à reposição de material, quanto custará e quando deverá ser realizada a compra. Para tanto, deve ser realizado o cálculo dos estoques mínimo e máximo, bem como o nível de novos suprimentos. Outro aspecto que deve ser considerado em relação ao controle de estoque é o tempo, no que se refere ao prazo entre a realização da compra e a entrega do produto (CHIAVENATO, 1991).

A administração de recursos materiais tem sido valorizada na estrutura das organizações de saúde, pois contribui para a infraestrutura indispensável ao desempenho de suas funções junto à clientela à qual presta serviço (KURCGANT, 1991).

A área de compras, no serviço público, é responsável pelas aquisições. Estas são realizadas por meio de licitações e obedecem às modalidades constantes da Lei n. 8.666/93, que exige carta convite, tomada de preços, concorrência, concurso, leilão, pregão, em que prevalece o menor preço. Já nas empresas privadas, o setor de compras é responsável pela aquisição de materiais e serviços, conforme procedimentos internos de cada organização (KURCGANT, 1991).

Os materiais comprados são entregues nos almoxarifados ou diretamente ao órgão solicitante, quando o consumo for de imediato e justificado. O almoxarifado é o setor responsável pela guarda física dos materiais em estoque; é o local onde ficam armazenados os materiais entregues pelos fornecedores. A recepção e o armazenamento dos materiais, após a compra

e a distribuição aos diferentes serviços da organização, são de responsabilidade do setor de almoxarifado, que, por deter controle dos estoques, deflagra novo processo de compra quando os materiais atingem o nível de ressurgimento (CASTILHO; GONÇALVES, 2005). Assim, no caso dos hospitais, os estoques representam aquisições significativas e o “[...] gerenciamento garante redução de custos, excelência no atendimento e lucros satisfatórios” (CASTILHO; GONÇALVES, 2005, p. 168).

Na gestão de estoques, o propósito principal das organizações é trabalhar com a redução dos custos sem comprometer a produção e a satisfação dos seus usuários, pois estes representam investimentos significativos para os hospitais. Por isso, seu gerenciamento garante tanto a excelência dos serviços, como resultados financeiros satisfatórios e o seu não controle pode levar à redução de lucros (KURCGANT, 1991).

O gerenciamento de estoque em âmbito hospitalar tem como finalidade garantir a qualidade do atendimento e envolve vários setores no hospital que utilizam recursos materiais: lavanderia, nutrição, manutenção, inclusive a enfermagem. Portanto, é essencial que todos estejam cientes de suas responsabilidades na administração desses materiais.

A gestão de estoque nem sempre é valorizada pelos profissionais que trabalham com o material para o consumo interno e geralmente ocorre apenas o controle necessário para quantificar as solicitações do que é necessário para o consumo interno, sem preocupação com o custo para a organização.

A administração de materiais tem sido exercida pela enfermeira, ao longo da história da sua prática profissional, pelo fato de ser também responsável pelo cuidado e pela administração do ambiente físico das unidades nas organizações onde o usuário recebe a assistência à saúde. Nesse exercício, é responsável pela previsão, provisão, armazenamento e controle desses materiais (CASTILHO; GONÇALVES, 2005).

A atuação da enfermeira no processo de administrar/gerenciar tem por finalidade organizar diferentes serviços para atender ao usuário, ao

trabalhador e à organização. Entende-se a gerência/gestão de processos em saúde como uma necessidade, uma vez que permite as inter-relações dos serviços para qualificar a assistência (VENTURA, 2010).

A participação das enfermeiras no processo de compras de materiais nos hospitais vem sendo cada vez mais requisitada. Informalmente, a enfermeira sempre participou desse processo, tendo em vista que sua competência assegura-lhe condições para opinar quanto ao tipo, à quantidade e à qualidade dos materiais (AMMER, 1979). A programação, conforme Castilho e Gonçalves (2005, p. 160), “[...] começa pela classificação, padronização, especificação dos materiais e o quanto deve ser adquirido”. A classificação de materiais nas unidades de saúde é realizada por finalidade, ou seja, material de escritório, medicamento, alimento, higiene, médico-hospitalar. Para o serviço de enfermagem realizar a previsão e provisão de recursos é preciso fazer a análise situacional das unidades, considerando fatores como: característica do usuário, frequência do uso dos materiais, número de leitos, se atendimento hospitalar ou ambulatorial, número diário de atendimentos, quais procedimentos são realizados, além do controle do local de guarda nas unidades e o período de solicitação do material (COSTA; GUIMARÃES, 2004).

A enfermeira deve estar atenta à conservação, distribuição e quantidade satisfatória de material, para evitar o desperdício. É importante ressaltar que as funções relativas à administração de recursos de materiais devem ser executadas pela enfermeira com o objetivo de melhorar a assistência ao usuário e as condições de trabalho do pessoal de enfermagem e demais membros da equipe de saúde (CASTILHO; GONÇALVES, 2005).

Ressalta-se que o gerenciamento de recursos materiais deve estar centrado em melhorar a assistência e não apenas tornar-se uma atividade burocrática (MALAGUTTI; CAETANO, 2009). A administração pública tem exigido dos gestores

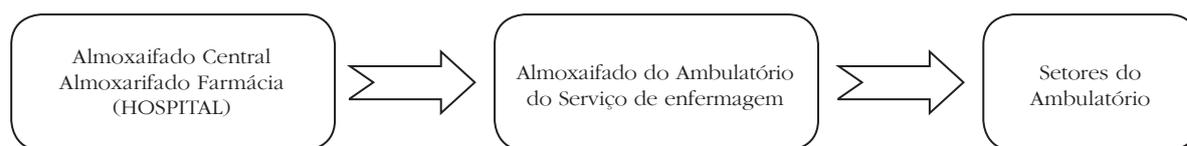
melhor aplicabilidade do dinheiro em gestão de pessoas, em questões ambientais, em controle de material e desperdício, para melhor atender ao usuário. Também a sociedade tem exigido da administração pública respostas mais efetivas às suas necessidades. O crescente grau de conscientização da população, informada dos seus direitos e estimulada a exigir que sejam observados, demanda que a prestação de serviços públicos seja aprimorada e tenha otimizado os seus sistemas de trabalho (MOTTA; MUNARI; COSTA, 2009).

O presente estudo objetiva descrever a experiência administrativa na gestão de materiais em um serviço ambulatorial de um hospital universitário.

MÉTODO

Trata-se de um relato de experiência de enfermeiras atuantes em um Ambulatório de Complexo Hospitalar Federal prestador de serviços aos usuários do Sistema Único de Saúde (SUS) da Cidade de Salvador, Bahia. Esse ambulatório funciona diariamente, de segunda a sexta-feira, com um movimento clínico e cirúrgico estimado em setecentos e cinquenta usuários/dia. Inicialmente, o ambulatório seria para atendimento de consultas, porém, atualmente, realiza inúmeros procedimentos, entre eles pequenas cirurgias em oftalmologia e dermatologia, curativos, procedimentos em otorrinolaringologia, ortopedia e pulsoterapia.

Todo o material utilizado no ambulatório vem do almoxarifado central e do almoxarifado da farmácia do Hospital. As solicitações, o armazenamento e a gestão do estoque no ambulatório do serviço de enfermagem são realizados pela equipe de enfermagem. As solicitações para o almoxarifado central e o almoxarifado da farmácia eram feitas por requisições manuais, utilizando-se o formulário Requisição de Material (RM), e realizadas semanalmente; o material era entregue também semanalmente à equipe de enfermagem.

Figura 1 – Fluxograma de distribuição de material

Fonte: Elaboração própria.

Não existia uma ferramenta informatizada no ambulatório para o controle do consumo que possibilitasse fornecer indicadores de gestão, tais como quantidade de material utilizado, consumo por setores, quantidade solicitada para o consumo semanal e mensal, controle de validade, com a finalidade de melhorar a qualidade da gestão de estoque. Todavia, mesmo com a ausência de indicadores, existe uma preocupação com o consumo e o custo, pois se sabe o quanto o desperdício poderá prejudicar a qualidade dos serviços prestados aos usuários. Dessa maneira, iniciou-se um projeto de gerenciamento de material no ambulatório do serviço de enfermagem em julho de 2010, com base no levantamento das necessidades de recursos, previsão e provisão de material, identificando-se a quantidade e especificidades necessárias. Após anuência da coordenação de enfermagem do *locus* do trabalho, foi criado um impresso com a relação de todos os materiais disponíveis no almoxarifado do serviço de enfermagem do ambulatório, no qual o funcionário que liberava os materiais realizava o registro de entrada e saída. Inicialmente, os nomes dos materiais solicitados e que não constavam no impresso eram acrescentados manualmente. Durante seis meses, quantificou-se mensalmente o número de materiais dispensados para o controle do estoque e previsão de consumo do material do ambulatório.

Em julho de 2011, após o cadastramento de todos os setores com os respectivos centros de custos – angiologia, cirurgia plástica (CP), cirurgia geral (CG), dermatologia, oftalmologia (OFT), otorrinolaringologia (ORL), ortopedia, fisioterapia, mastologia, neurociência (aplicação de toxina botulínica), bloqueio venoso e local (ambulatório dor) e urologia (URO) –, realizou-se o inventário do estoque, revisão da identificação

dos materiais no almoxarifado e criou-se uma RM para liberação do material onde constava o nome do material, quantidade solicitada e atendida, setor que solicitava, nome do funcionário e data da solicitação. Toda essa movimentação era lançada em uma planilha eletrônica no Excel para registrar as movimentações diárias do material utilizado por cada centro de custo. Também foram determinados os profissionais que expediriam semanalmente o material: enfermeiras, funcionárias do serviço externo e secretária do serviço de enfermagem.

Avançando no desenvolvimento do projeto, em janeiro de 2012, foi instalado um sistema informatizado para teste e destinado ao controle de estoque com as seguintes funções: materiais cadastrados por nome, código do material, grupo de materiais, registros de *kits*, nome do fornecedor (almoxarifado, farmácia) e centros de custos; movimentação de entrada e saída do material; relatórios da movimentação do estoque; cadastro dos usuários com senha; *backup* diário das movimentações; visualização e impressão de relatórios. Os materiais do ambulatório do serviço de enfermagem foram cadastrados por grupo, código e centros de custos.

Em maio de 2012, após a utilização do *software* do sistema de controle de estoque adquirido para teste durante quatro meses, o projeto foi apresentado à Gerente de Enfermagem do Complexo Hospitalar. Dada a complexidade e importância do gerenciamento dos materiais utilizados no ambulatório, a Gerente do Serviço de Enfermagem solicitou ao Coordenador do Almoxarifado e da Farmácia para assumirem a gestão do almoxarifado do ambulatório, centralizando todas as operações, ação que não teve êxito até o momento. Como o nosso sistema informatizado já estava em execução, utilizando a licença teste,

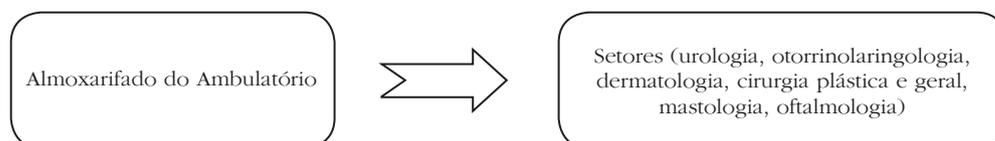
resolvemos (a coordenadora e uma enfermeira) comprá-lo para continuar utilizando o *software* “Controle de Estoque”, e dar continuidade ao desenvolvimento do projeto de gerenciamento e controle do estoque dos materiais distribuídos pela equipe de enfermagem para os procedimentos ambulatoriais.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para operacionalizar a nova sistemática de gerenciamento de material do almoxarifado, enfermeiras e funcionários envolvidos (serviço externo e secretária) foram treinados. Foi solicitado

ao Setor de TI que disponibilizasse o sistema em rede apenas para a equipe de enfermagem. O atendimento a esta solicitação possibilita que, atualmente, a requisição de material seja feita da seguinte forma: o requisitante preenche a RM manualmente e a entrega à funcionária que despacha o material com os seguintes dados: nome do material, unidade fornecida (UF), quantidade requisitada, atendida, data e assinatura do requisitante e do despachante. Esta RM é entregue na coordenação de enfermagem, para ser lançada no sistema informatizado. Semanalmente, avaliamos o relatório entrada e saída de material fornecido pelo sistema, por centro de custo.

Figura 2 – Fluxograma de distribuição de material do ambulatório



Fonte: Elaboração própria.

A implementação desse método mostrou o papel relevante do enfermeiro no gerenciamento do estoque, provisão, previsão, distribuição e controle de materiais, assim como evidenciou a importância da sua atuação na organização dos diferentes serviços para proporcionar a melhoria da qualidade dos procedimentos realizados e atender melhor aos usuários.

No ambulatório, mesmo com a quantidade elevada de procedimentos que ocorrem, é evitado o excesso de material. O sistema sinaliza quando o material atinge o estoque mínimo cadastrado. Mesmo assim, a enfermeira faz uma análise prévia, para rever os parâmetros do estoque mínimo e a necessidade a ser solicitada ao almoxarifado do hospital.

De modo geral, o gerenciamento informatizado de estoque permitiu as inter-relações dos serviços e promoveu o comprometimento dos funcionários em relação aos seguintes controles: evitar solicitação de material indevida, evitando reservas setoriais desnecessárias; controle da validade; manutenção de um estoque mínimo nos

setores; e solicitação apenas para o atendimento semanal.

Esse projeto mostrou-se efetivo e resolutivo, por trabalhar para evitar desperdício ou excesso de material. Embora haja dificuldades, como a solicitação com urgência de materiais que não constam na previsão por nunca terem sido solicitados, bem como a distância do ambulatório para os almoxarifados do hospital, o projeto está sendo avaliado como positivo e estão sendo criadas estratégias para melhorar o gerenciamento do estoque pela enfermeira, para a redução de custos e para fortalecer o trabalho em equipe, visando à qualidade do atendimento aos usuários e dos procedimentos realizados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A descrição da experiência administrativa na gestão de materiais em um serviço ambulatorial de um hospital universitário evidenciou a necessidade de utilização da informatização no gerenciamento de materiais e trouxe a necessidade de

revisão dos processos e de mudança na cultura organizacional relacionada a essa tarefa.

Após a implementação do controle informatizado de estoque, visando facilitar o gerenciamento de materiais pela equipe de enfermagem, percebeu-se maior resolutividade na provisão, distribuição e controle, destacando o trabalho realizado pela equipe de enfermagem para evitar desperdício e atender com qualidade o usuário.

O desenvolvimento desse projeto mostrou também o quanto é complexo gerenciar o estoque utilizado e distribuído pela equipe de enfermagem para os procedimentos ambulatoriais. No entanto, a programação, a padronização e o controle são fundamentais e a responsabilidade é de todos, não apenas dos coordenadores. Na gestão do estoque de material, precisamos seguir rigorosamente a provisão realizada para cada unidade, para não ocasionar a falta do material em outro setor, comprometendo a qualidade da assistência. O gerenciamento informatizado do estoque proporcionou à equipe de enfermagem conhecer o material utilizado e a quantidade necessária para o atendimento ambulatorial. Além disso, fomentou na equipe o comprometimento com a redução dos custos, na medida em que há o controle do material que está sendo usado intersetorialmente, e também maior controle na estocagem e no armazenamento desse material, visando assegurar uma assistência com qualidade aos pacientes atendidos nesse ambulatório, evitando erros e eventos adversos durante o atendimento.

REFERÊNCIAS

AMMER, Dean S. *Administração de material*. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1979.

ARNOLD, Tony. *Administração de materiais*. Tradução Celso Rimoli e Lenita Esteves. 8. reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

CASTILHO, Valéria; GONÇALVES, Valéria Lúcia M. Gerenciamento de recursos materiais. In: KURCGANT, Paulina. *Gerenciamento em Enfermagem*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2005. p. 156-170.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de materiais: uma abordagem introdutória*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. *Iniciação à administração de materiais*. São Paulo: Makron Books, 1991.

COSTA, Cristiane Maria A.; GUIMARÃES, Raphael M. Considerações sobre administração de recursos materiais em um hospital universitário. *Rev. Enferm. UERJ*, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p. 205-210, 2004. Disponível em: <<http://www.facenf.uerj.br/v12n2/v12n2a13.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2012.

KURCGANT, Paulina. *Administração em Enfermagem*. São Paulo: EPU, 1991.

MALAGUTTI, William; CAETANO, Karen C. *Gestão do serviço de enfermagem no mundo globalizado*. Rio de Janeiro: Rubio, 2009.

MARTINS, Eliane F. *Gestão de estoques*. Campina Grande, 2009. Disponível em: <<http://www.administracao.ufcg.edu.br>>. Acesso em: 24 jan. 2013.

MOTTA, Kátia Alexandrino M.B.; MUNARI, Denize B.; COSTA, Fernanda. Os pontos críticos das atividades do enfermeiro-gestor no hospital público. *REPSIPP*, Goiás, v. 1 n. 1, p. 75-99, 2009. Disponível em: <<http://www.crp09.org.br>>. Acesso em: 23 jan. 2013.

VENTURA, Palloma F.E.V. *Participação do enfermeiro na gestão de recursos hospitalares*. 2010. 70 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <http://www.enf.ufmg.br/site_novo/modules/mastop_publish/files/files_4dcbe76bdb1e2.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2013.

Submetido: 26/1/2013

Aceito: 11/5/2013