



## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO

---

### **A Implementação do Gerenciamento da Logística como solução ao problema de abastecimento na farmácia hospitalar do Hospital Federal Cardoso Fontes**

*Jorge Lucio de Azeredo Pessanha – Polo Paracambi – [j-pess@hotmail.com](mailto:j-pess@hotmail.com) – UFF/ICHS*

#### **Resumo**

Este Relatório trata de um problema cíclico e persistente, observado no Hospital Federal Cardoso Fontes - HFCCF, hospital público com atendimento de média e alta complexidade, que é a questão da falta de medicamentos e quebra de estoque no setor de farmácia, sendo sugerido como possível solução, após a realização de uma pesquisa analítica, a implementação de um gerenciamento de logística baseado na capacitação de pessoal; na reformulação, atualização e padronização de processos; investimento racional de recursos públicos; otimização da produtividade. Tal objetivo se fundamenta na relevância estratégica que o serviço de farmácia hospitalar tem na assistência à saúde, sendo considerado uma das atividades finalísticas que o Órgão realiza com vistas ao cumprimento de sua missão no atendimento à sociedade.

**Palavras-chave: Logística, Planejamento, Gerenciamento, Setor de Farmácia.**

#### **1 – Introdução**

O presente relatório tem como objetivo apresentar e discutir a implementação do Gerenciamento de Logística no setor de farmácia do HFCCF, como solução ao problema de abastecimento e da quebra de estoque. Tal problema se dá dentro de várias conjunturas, quais sejam: os fatores internos ao HFCCF, que são inerentes às práticas da Administração Pública, e os fatores externos, que, em última instância, se dão na produção e compra.

Existem situações que causaram forte impacto nos processos de abastecimento, desde a greve de servidores, a redução de recursos, até a existência de um único Pregoeiro, responsável por todos os processos de licitação de aquisição de bens e serviços da instituição, causando morosidade na realização desses processos.

Em vista dos problemas apontados, verifica-se que os setores de farmácia das unidades de saúde pública passam por situações similares, para tal temos o posicionamento de Reis e Perin para os quais o desabastecimento é um problema para os gestores de farmácia.

A baixa disponibilidade ou mesmo a não oferta de medicamentos nos mercados nacional e internacional se configura um problema de grande dimensão para os gestores de farmácia devido ao impacto sobre o planejamento financeiro e, principalmente, na qualidade e segurança da assistência (REIS e PERINI, 2008, p. 2).

Tais problemas foram sentidos pelos clientes externos, resultando em várias reclamações de falta de medicamentos na ouvidoria do Órgão, e reportagens na mídia, como exemplo no portal G1, em 2 de novembro de 2017, sobre a falta de insulina; e no jornal O GLOBO, em 8 de novembro de 2017, sobre redução de atendimento na oncologia por indisponibilidade de medicamentos específicos.

## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO

### 2 – Apresentação do Caso

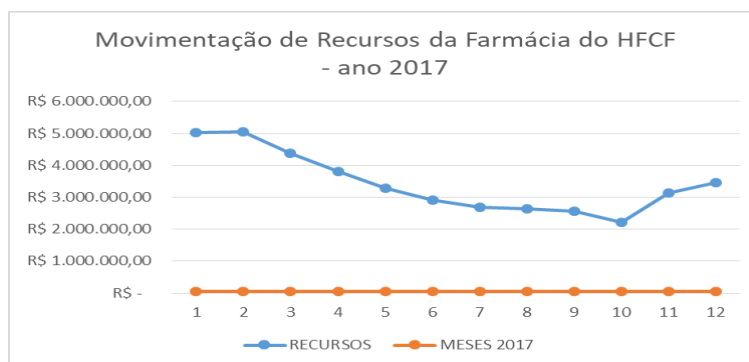
O Hospital Federal Cardoso Fontes, fundado em 1947, em Jacarepaguá, possui 222 leitos e é direcionado para o atendimento de média e alta complexidade. Ele é a principal referência hospitalar para a população da zona oeste da cidade. O hospital se destaca no atendimento de: oncologia, hemodiálise, terapia intensiva em adultos e crianças.

O setor de farmácia é responsável por toda a logística de medicamentos do hospital, desde o pedido, estocagem e dispensação para os pacientes internos e externos e para outros setores desta organização.

Com a recente informatização do setor de farmácia, o Ministério da Saúde adquiriu o *software e-SUS* para melhorar o controle sobre estoque e para rastrear o fornecimento dos medicamentos pelo setor de farmácia. Iniciativa insuficiente, porque o “e-SUS ainda não é um *software* de gestão hospitalar completo, pois atualmente existe a necessidade de se utilizarem concomitantemente dois sistemas diferentes para gerenciamento dos estoques”, conforme relatório do TCU, Acórdão 3.184/2016 – Plenário.

Além das reclamações dos usuários do serviço de farmácia na ouvidoria do HFCF, e as reportagens mencionadas acima, pode-se observar o agravamento da situação através do acompanhamento da disponibilização de recursos para o setor, conforme tabela abaixo, que mostra uma redução significativa do saldo de recursos em estoque no decorrer do ano de 2017.

**Tabela 1**



Fonte: Relatório MS/DATASUS - HFCF – Sistema de Controle de Farmácia – JAN à DEZ/2017

O problema do abastecimento e quebra de estoque é recorrente, sendo inclusive, juntamente com outros órgãos federais de saúde, objeto de auditoria do TCU, que resultou no Acórdão 3.184/2016 – Plenário, e é consequência dos seguintes fatos observados na rotina do HFCF: gestão centralizada com pouca ou nenhuma autonomia do serviço da farmácia, desconhecimento ou descumprimento das rotinas de controle de estoque e dispensação pelos setores atendidos, rotinas antiquadas que não acompanham o crescimento da demanda, setores de apoio com carência de pessoal causando atraso nos processos de aquisição, crescente demanda de mandados judiciais de auto custo, e fatores externos como a descontinuidade de produção e baixa disponibilidade de diversos medicamentos no mercado, além da necessidade



## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO

---

de desenvolvimento e implementação de uma ferramenta administrativa que se antecipe aos problemas mencionados.

### 3 – Revisão Bibliográfica

#### 3.1. Gerenciamento da logística

A logística, somada à estratégia, sempre foi fundamental nas campanhas militares e nos esforços de apoiar os conflitos militares desde a Antiguidade, no entanto a atividade extrapolou as funções militares a partir das duas Grandes Guerras Mundiais, quando o setor empresarial dos Estados Unidos se empenhou, juntamente com as forças armadas americanas, na manutenção de tropas aliadas em pontos distantes do globo, de acordo Silva e Musetti:

Até a Primeira Guerra Mundial (1914-1918), a logística militar preocupava-se em suprir e transportar homens, animais, alimentos, munição e equipamentos [...]. Essa experiência só foi retomada com a Segunda Guerra Mundial, quando a mobilização industrial foi aplicada em larga escala (SILVA e MUSETTI, 2003, p. 346).

É importante ressaltar que a logística abarca uma série de atividades que superaram seu uso militar, fazendo que se formasse uma mentalidade de logística, e que esta fosse utilizada pelas empresas para aumentar seu poder competitivo, gerando economia e melhor atendimento de seus clientes.

Assim, conforme Sousa (2011, p.21), pode-se ter uma visão contemporânea dos requisitos que contribuíram para a expansão do antigo conceito, pois “Atualmente, a logística envolve também as finanças no fluxo entre os parceiros e procura incrementar esse fluxo por meio de uma variedade de meios, como métodos, técnicas, modelos matemáticos, tecnologia da informação (TI) e *softwares*”.

Por isso é importante entender a logística como uma série de atividades voltadas para a mesma finalidade, conforme definição de Rosa:

Logística é definida como a colocação do produto certo, na quantidade certa, no lugar certo, no prazo certo, com a qualidade certa, com a documentação certa, ao custo certo, sendo produzido ao menor custo, da melhor forma, deslocando o mais rapidamente, agregando valor ao produto e dando resultados positivos aos acionistas e aos clientes (ROSA, 2011, p. 16).

O Gerenciamento de Logística apresenta-se como uma ferramenta administrativa capaz de, se implantada com as devidas adaptações à Administração Pública, solucionar satisfatoriamente o desabastecimento da farmácia, pois consiste, segundo Rosa (2011, p. 17) “como a coordenação das diferentes atividades componentes da logística, tornando-as um conjunto harmonioso de atividades que visam obter os menores custos logísticos que atendam ao nível de serviço contratado pelo cliente”.

A logística é um processo complexo e requer uma fase de planejamento, para organizar as atividades que a integram. Para Rosa (2011, p. 45) “Com o planejamento da logística, a organização visa definir, baseada no nível de serviço, [...]”. Este planejamento visa ordenar toda as atividades da cadeia de logística.



## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO

---

O planejamento da logística tem por finalidade ajudar a organização a alcançar seus objetivos, segundo Rosa (2011, p. 45) “O planejamento da logística deve, ainda, possibilitar à organização de três objetivos: a redução de custos, a redução de investimentos e a melhoria de serviços.”

Para alcançar os objetivos da organização, além do já exposto, faz-se necessário integrar ao gerenciamento da logística a gestão do conhecimento, que, conforme Marino (2006, p.5), “[...] a administração do conhecimento é feita por pessoas. A tecnologia da informação é um recurso de apoio, mas o foco principal deve ser as mudanças necessárias nos processos da empresa [...]”, o que importa dizer que a relevância do conhecimento está no tratamento dado à informação, que ao ser interpretada, é indispensável na tomada das decisões.

Ainda, é importante compreender que o Gerenciamento de Logística é a ferramenta através da qual a organização alcançará sua missão, pois segundo Dalarmi (2010, p. 84), “O perfeito entendimento da cadeia de abastecimento tem sido reconhecidamente um fator de vantagem competitiva para as organizações que efetivamente entendem o seu papel estratégico”.

### 3.2 A Logística aplicada na Administração Pública

Segundo Monteiro, et al (2003, p.1) “A disponibilidade de insumos em hospitais (materiais e medicamentos) é um fator de grande importância, pois a interrupção no fluxo pode refletir não só em perdas econômicas, mas também em vidas humanas.” A indisponibilidade de insumos hospitalares influencia negativamente o desempenho do órgão de saúde.

Diante da escassez de recursos em hospitais públicos, é de suma importância o planejamento e a elaboração de dispositivos de controle capazes de melhorar a produtividade, a eficiência e a eficácia do serviço.

Na Administração Pública, a logística se transforma em uma ferramenta que responde ao problema de disponibilidade de recursos no atendimento da coletividade, em tempo oportuno, na forma desejada e com menor custo, conforme Vaz e Lotta:

No entanto, a importância da logística para a gestão de políticas públicas não advém somente de fatores de necessidade. Um poderoso fator de oportunidade também se impõe: o setor público gerencia simultaneamente distintas cadeias de suprimentos das várias políticas públicas, e que lhe abre grandes possibilidades de integração e otimização de esforços, elemento central neste novo paradigma de gestão pública (VAZ e LOTTA, 2011, p. 113).

Devido às singularidades relativas à operacionalização das aquisições de bens e serviços nos órgãos públicos da administração direta, indireta, empresas estatais, autarquias, empresas mistas e todos os órgãos que recebem recursos públicos, é obrigatória a utilização de processo licitatório, conforme estabelecido na Constituição Federal (art. 37, Inc. XXI), “visando assegurar a igualdade de condições a todos os interessados em vender ou comprar do Estado.”

Tal processo é caracterizado por grande complexidade, o que compreende o gestor público se pautar pelas normas legais para sua execução, de acordo com Fernandes:



## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO

---

A licitação compreende procedimentos com características e componentes de caráter comercial, envolvendo a negociação de propostas de preço, e de caráter jurídico legal, sujeitando-se a controles, interposição de recursos e aplicações de sanções administrativas (FERNANDES, 2008, p. 4).

Resulta dessa obrigatoriedade prazos maiores para finalizar o processo de compra, o que potencializa a importância do gerenciamento de logística. Para tanto, entender a demanda e fazer a estimativa correta dos produtos que serão adquiridos utilizando os métodos de previsão, quais sejam: os qualitativos e os quantitativos ou métodos estatísticos; é uma atividade de logística, conforme Vaz e Lotta (2011, p. 108) “[...] gerenciar uma política ou serviço público requer também um componente logístico nem sempre valorizado na literatura sobre gestão de políticas públicas, mesmo nos estudos mais relacionados à implementação de políticas”.

Em vista do exposto, é importante ressaltar as diferenças entre os setores público e privado, conforme Costa:

Acresce-se a que inúmeras empresas públicas estão sujeitas as regras da economia de mercado para a comercialização dos seus produtos e são, em termo de produtividade comparadas às empresas. Empresas públicas e privadas, porém, não estão sujeitas às mesmas regras administrativas. As diferenças nos procedimentos e na forma de organização de algumas funções podem explicar, mesmo que em pequena escala, diferenças de rendimento entre as duas (COSTA, 2000, p. 1).

Por isso o gestor público deve ir além da simples busca por resultados econômicos priorizando o aspecto social e legal da Administração Pública.

### 3.3 O Gerenciamento da Logística no Setor de Farmácia

A intenção de se elaborar o Gerenciamento de Logística como ferramenta administrativa para responder à problemática do abastecimento do setor de farmácia advém, *a priori*, da constatação de problemas relacionados às atividades de rotina do referido setor, e os relatados no Relatório de Gestão do HFCF:

Serviço de Farmácia – Executar o processo de controle integral de medicamentos e insumos na Unidade, compreendendo o planejamento, provisionamento, recebimento, gerenciamento, guarda, segregação, identificação, manuseio, dispensação, análise de consumo, controle de estoque, baixa e descarte; Divisão de Licitações – Coordenar as equipes de apoio necessárias à realização dos processos licitatórios [...]; Setor de Compras – Supervisionar e controlar a compra dos materiais permanentes e de consumo [...] (RELATÓRIO DE GESTÃO do HFCF, 2016, p. 41 a 43).

O Setor de Farmácia é um dos macroprocessos assistenciais da organização de saúde, de acordo com Relatório supracitado, por desenvolver sua atividade relativa ao meio de produção de cuidados assistenciais oferecidos à população da região geográfica em que se situa.

O Planejamento Estratégico Institucional, previsto para o setor, período 2013/2015, constituía-se das seguintes ações: “Desenvolver a Política de Gestão de Medicamentos”; e “Elaborar e implantar a Política de Gestão de Medicamentos no HFCF”, tal previsão não foi



## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO

---

concretizada, conforme Relatório de Gestão (2016, p. 83): “Embora a Comissão de Farmácia e Terapêutica - CFT, tenha se consolidado, a ação proposta não foi objeto das atividades da referida comissão”.

Apesar de ter havido uma série de fatos internos à organização de saúde, que concorreram para ruptura no estoque, é importante salientar que as limitações impostas pelo contexto político econômico do país, e outros fatores externos, se somaram fortemente aos primeiros contribuindo para maior dificuldade da manutenção dos estoques, como o exemplo indicado no Relatório de Gestão do HFCF (2016, P. 15): “[...] os contínuos mandados judiciais, frutos de uma rede de atenção à saúde que apresenta maiores demanda que sua capacidade de oferta [...]”; tornando premente a busca de soluções para a situação. De acordo com Reis e Perini (2008, p. 605) “O processo de desabastecimento de medicamentos é multifatorial, o que impacta sobremaneira as atividades de assistência nas organizações de saúde.”

As várias determinantes de desabastecimento de medicamentos resultam em uma série de problemas para as organizações de saúde, por isso, de acordo com Reis e Perini:

Os serviços de saúde devem estar preparados para enfrentar situações de desabastecimento. Geralmente, não se pode prever quando vai ocorrer, a intensidade e duração da ausência do medicamento no mercado. Por isso é importante que as eventuais medidas a serem tomadas sejam definidas previamente (REIS e PERINI, 2008, p. 607).

Então a proposta de Gerenciamento da Logística como solução possível para amenizar os problemas de desabastecimento, que dê conta das várias atividades correlacionadas para contenção da situação crítica de forma contínua e harmoniosa, encontra respaldo em Reis e Perini (2008, p.609) “Portanto para o êxito da gestão do processo de desabastecimento é primordial planejamento, comunicação eficiente, monitorização contínua e o envolvimento da comissão de farmácia e terapêutica”.

E, apesar das complexidades e gargalos existentes na Administração Pública, há que se priorizar o gerenciamento de logística nas atividades do setor de farmácia para a obtenção de um resultado de relevância para a sociedade, sem que o custo exceda a capacidade de controle e operacionalização dos órgãos governamentais. E também para a formação de uma mentalidade, conforme Reis e Perini (2008, p. 609) “[...] o essencial é que o medicamento seja considerado pelos diversos atores que interferem direta ou indiretamente na cadeia logística como um produto de saúde, com tratamento diferenciado dos bens de consumo comuns”.

### **3.4 Aspectos complementares à implantação do Gerenciamento de Logística**

A adoção do Gerenciamento da Logística de Medicamentos pode tornar mais eficiente a atividade do setor de farmácia do HFCF, tendo em vista que esta ferramenta administrativa tem por objetivo coordenar as atividades dos setores envolvidos, preenchendo as lacunas e promovendo a aquisição dos medicamentos de forma eficiente, eficaz e efetiva, ou seja, que na aquisição do bem, ou serviço, seja atendido o interesse público, com a aplicação racional dos recursos e com a maior economia possível ao Erário, trazendo como resultado a solução do problema de abastecimento, conforme Vaz e Lotta.



## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO

---

[...] aqui está presente a ideia de que as decisões logísticas podem impactar na efetividade das ações públicas. Sendo, por tanto, essenciais e centrais na reforma da gestão pública, devem tomar maior centralidade no próprio olhar e atuação dos gestores públicos que desejem ampliar os direitos de cidadania pelo oferecimento de políticas públicas mais abrangentes e efetivas (VAZ e LOTTA 2011, p.135).

Em primeiro lugar, antes mesmo da implementação da ferramenta administrativa em lide, deve-se considerar a relevância das pessoas no processo, pois de acordo com Chiavenato (2004, P. 452), “Apesar da inteligência artificial e da TI, o conhecimento é criado por pessoas”; e a administração desse conhecimento criado, é uma necessidade da dinâmica organizacional contemporânea, conforme Marino.

O ambiente organizacional moderno exige inovação, criatividade e ênfase no capital intelectual. A gestão do conhecimento é um processo, articulado e intencional, destinado a sustentar ou a promover o desempenho global da organização, com base no conhecimento (MARINO, 2006, pag. 4).

Dessa forma, o desenvolvimento das capacidades de pessoas responsáveis por rotinas do setor de farmácia é um dos pilares para as atividades propostas, pois como informa Chiavenato (2004, P. 470), “A aprendizagem é a principal vantagem competitiva de uma organização. Ela conduz à criatividade e à inovação. Embora pareça um produto, a aprendizagem organizacional é um processo”.

Outros aspectos devem ser considerados complementares ao objetivo pretendido por este relatório, a começar pelo arranjo físico, que se apresenta como mais um aspecto importante, pois novos processos obtêm melhores resultados em ambientes favoravelmente adaptados para sua operacionalização, conforme Cardoso (2012, p. 74), “Um arranjo físico também pode ser alterado quando há mudanças de processos no fluxo de informações, novos procedimentos, sendo sempre o objetivo principal apoiar a estratégia competitiva da operação.”

O controle de estoque é outro aspecto que deverá ser modernizado, mas não será necessário introduzir uma sistemática complexa de previsão de demanda, e sim algo que atenda ao planejamento de compras do órgão e a manutenção dos estoques de medicamentos para dispensação aos clientes internos e externos, segundo Rosa (2011, p. 93). “Por melhor que seja a previsão da demanda, haverá oscilações de praticamente todos os produtos e mercados e, assim, a organização deve formar estoques para se proteger dessas variações e atender aos clientes ou ter sempre matéria-prima para produção.”

É importante salientar, também, que ao sistema de compras deverá ser adaptado, na medida do possível e mantendo a relevância dos princípios da Administração Pública, processos que o tornem mais célere na aquisição de medicamentos, de acordo com Costa.

Quais são os objetivos dos dois sistemas de compras? A licitação visa a selecionar a proposta mais vantajosa e propiciar iguais oportunidades àqueles que desejam contratar com a Administração Pública. A função de compras, na empresa privada, visa garantir bens e serviço na quantidade certa, na qualidade certa, da fonte certa, no exato momento ao preço certo (COSTA, 1994, pag. 2).

## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO

Também, a TI - Tecnologia da Informação, possibilita, através dos portais de compra uma evolução no conceito de *e-procurement*, conforme a definição de Costa (1994, p. 1), “como função administrativa dentro da organização, responsável por coordenar um sistema de informação e controle de compras”. Para sua versão tecnológica o *e-procurement*, que é a mesma função administrativa realizada na “categoria de comércio eletrônico”, segundo Monteiro (2003, p. 2).

Nesse contexto, é importante frisar que a relação com os fornecedores, numa perspectiva na qual se considere as peculiaridades da Administração Pública, é fundamental para a facilitação das aquisições emergenciais de interesse ao setor de farmácia do HFCF, conforme Costa (1994, p. 5), “selecionar o fornecedor adequado é a principal atividade do sistema de suprimentos. Em cada caso, um sistema administrativo foi montado para garantir a escolha da fonte adequada de fornecimento. ”

### 4– Plano de Ação

Na ferramenta apresentada na tabela 1, que tem por base a matriz SWOT do Relatório de Gestão do HFCF (2016, p. 350), foram identificados como causas principais do desabastecimento do setor de farmácia, o fato de as forças estarem baseadas, tanto no ambiente interno quanto no externo, em perspectivas e não em ações concretas; enquanto que as fraquezas estão enraizadas nas estruturas e procedimentos de rotina do setor em lide.

Portanto, o Plano de Ação sugerido consiste na implementação de um gerenciamento de logística no serviço de farmácia como solução da questão de abastecimento conforme apresentado neste RT.

**Tabela 2 - Matriz SWOT**

<b>Ambiente Interno</b>	<b>Forças</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Equipe comprometida</li></ul>	<b>Fraquezas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Infraestrutura inadequada</li><li>• Link de internet insuficiente</li><li>• Gestão de logística inexistente.</li></ul>
<b>Ambiente Externo</b>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Perspectiva de implantação de novos sistemas de informação</li></ul>	<b>Ameaças</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Desabastecimento de insumos e medicamentos</li><li>• Demanda crescente de pacientes oncológicos aliada ao aumento significativo no preço dos medicamentos.</li></ul>

**Fonte:** Adaptado do Relatório de Gestão do HFCF, 2016

O gerenciamento da logística sugerido deverá interagir com as particularidades da Administração Pública para possibilitar a superação dos problemas internos, de mercado e as oscilações políticas e econômicas que influenciam diretamente o abastecimento do setor de farmácia do HFCF, e ser implementado a partir do estabelecimento de novos procedimentos, sem que sejam necessárias alterações significativas na estrutura institucional, possibilitando grande economia de recursos humanos, materiais e tecnológicos.

A capacitação do pessoal envolvido trará mudanças no cenário organizacional promovidas através da administração do conhecimento, onde serão disponibilizados cursos internos, externos e a distância, apoio de parceiros internos, integração de equipes e desenvolvimento de capacidades técnicas.





## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO

---

Quanto ao arranjo físico, as melhorias nas instalações e aquisição de novo mobiliário para o setor de farmácia hospitalar, verificou-se no último relatório de gestão do HFCF a necessidade de efetuar tal ação, haja vista as condições da deterioração e obsolescência dos existentes, embora estejam relacionados no planejamento para 2016, ainda está em andamento, conforme o Relatório de Gestão do HFCF (2016, p.82).

Em relação as compras realizadas pelo HFCF, essas são normatizadas por legislação específica, resultando, muitas vezes em morosidade nos processos de aquisição de bens e serviços. Entretanto, pode-se, através dos recursos tecnológicos disponibilizados pelos portais de compras do Governo, imprimir uma certa dinâmica à atividade de contratação que garanta o fluxo de bens e serviços necessários à atividade fim do setor de farmácia hospitalar, em quantidade e qualidade certas, de fontes legais no momento mais próximo do exato e no preço resultante da proposta mais vantajosa para a administração, ou seja, aplicando-se uma visão em que se aproxime ao máximo os sistemas de compras públicas e privadas.

A TI deverá ser utilizada tanto na otimização dos processos externos de compras, conforme descrito acima, como também para otimização de processos internos de automação dos procedimentos de dispensação de medicamentos, tendo por exemplo a elaboração de relatórios de entrada e saída de produtos farmacêuticos e o controle de estoques, otimizando o trabalho, que atualmente é realizado de forma manual, agregando economia de tempo e de mão-de-obra. A utilização de um *software* adequado proporcionará a automação desses procedimentos, mas é fundamental que haja a capacitação e a sinergia entre as equipes dos setores de apoio atendidos pela farmácia hospitalar do HFCF.

Tendo em vista a necessidade de equilíbrio do estoque, a realização de previsões de demanda deverá orientar o planejamento da organização, possibilitando a antecipação de futuros cenários de consumo de medicamentos, e viabilizando a manutenção do estoque. Todavia existem maneiras distintas para realizar tais previsões, quais sejam: o método qualitativo e o quantitativo.

Este processo utilizará a média simples da demanda dos últimos três anos, acrescida do percentual de aumento anual da referida demanda. Pode-se inferir que usar métodos muito complexos não seria o ideal, portanto a ênfase em métodos qualitativos de previsão se adequa melhor para prever a demanda, pois os fatores de imprevisibilidade se reduzem bastante.

Para realizar os pedidos de compra serão utilizadas as informações obtidas dos relatórios de consumo dos meses anteriores, emitidos pelo software, que embasarão as projeções de demanda, possibilitando a aferição das quantidades que farão a manutenção do estoque para consumo futuro.

Outro requisito importante, para o gerenciamento de logística proposto, é o relacionamento com fornecedores, que na Administração Pública tem características vinculadas aos princípios da administração, que são tratamento isonômico e informal. No entanto, faz-se necessária a busca de alternativas criativas para que sejam mantidas as trocas de informações com previsão de possíveis variações de mercado que possam provocar quebras de fornecimento com resultados diretos sobre o estoque.

A criação de um banco de dados interno com informações dos fornecedores, baseado no sistema de registro de preços e demais cadastros governamentais, indicando sua metodologia, capacidade e prontidão para o fornecimento de bens e serviços de farmácia

## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO

hospitalar, será um fator de otimização na escolha de possíveis fornecedores registrados que atendam ao interesse do setor.

Em complementação ao gerenciamento da logística sugerido, a apresentação da tabela 2, matriz 5w2h, contemplando os pontos importantes a serem considerados, propicia uma visão geral do proposto.

**Tabela 3 - Matriz 5W2H**

O que fazer? ( <i>What</i> )	Onde? ( <i>Where</i> )	Por quê? ( <i>Why</i> )	Quando? ( <i>When</i> )	Quem? ( <i>Who</i> )	Como? ( <i>How</i> )	Quanto? ( <i>How Much</i> )
Capacitação	Setor de farmácia e Ambiente EAD.	Melhoria do desempenho das equipes, e gestão do conhecimento.	De modo Continuado	Equipes da farmácia, de apoio e equipes dos setores atendidos.	Através de cursos internos, externos e EAD.	Sem custo
Arranjo físico ( <i>layout</i> )	Setor de farmácia	Melhoria das condições físicas de trabalho	Em processo	Mobiliário da farmácia e instalações físicas	Aquisição junto aos fornecedores	R\$ 150.000,00 *
Controle de estoque	No setor de farmácia	Métodos de previsão recompor o estoque	Modo continuado	Equipe da farmácia utilizando um <i>software</i> adequado	Através de <i>software</i> adequado	R\$ 1.5 Milhão (estimado) **
Compras	Setor de suprimentos	Recompor o estoque	Modo continuado	Suprimentos	Através de licitações	Sem custo

**Fonte:** Elaborado pelo autor; \* Relatório de Gestão HFCF 2016; \*\* Portal da Transparência.

O resultado esperado no contexto do setor de farmácia do HFCF, é a solução das questões apresentadas com a aplicação das mudanças sugeridas no cenário organizacional, de acordo com Reis e Perini.

Portanto, para o êxito da gestão do processo de desabastecimento, é primordial planejamento, comunicação eficiente, monitorização contínua e o envolvimento da comissão de farmácia e terapêutica. Uma gestão eficaz e eficiente do desabastecimento reduz o impacto assistencial e econômico e não sobrecarrega os serviços de farmácia dos estabelecimentos de saúde (REIS e PERINI, 2008, p.609).

A convergência entre as ideias dos autores acima citados, demonstra que uma mentalidade voltada para a aplicação da logística nos órgãos públicos é pré-requisito básico na obtenção de resultados favoráveis para a Administração pública.

### 5 – Conclusão

Este RT apresentou o tema: A Implantação do Gerenciamento da Logística como solução para o problema de abastecimento e quebra de estoque na farmácia hospitalar do HFCF, sugerindo mudanças internas na organização que não onerem o orçamento público, mas que são essenciais para a modernização da operacionalização das atividades do setor, possibilitando o cumprimento de sua missão. Entre as principais propostas estão: a utilização



## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO

---

de *software* atualizado que possibilite a automação dos processos internos e externos; melhorias no arranjo físico do mobiliário e instalações; reformulação nos processos e nas solicitações de compra ao setor de suprimentos; padronização de processos críticos; fazer a capacitação dos recursos humanos com o intuito de melhorar o desempenho.

Diante do dinamismo do mercado é importante ressaltar que novos estudos devem ser desenvolvidos com o propósito de permitir que o setor de farmácia hospitalar do HFCF, atenda aos requisitos de efetividade, eficácia e eficiência, de maneira contínua ao longo do tempo.

Foi realizado um esforço significativo para delimitar este relatório de acordo com a base teórica utilizada, podendo esta servir para estudos de outros segmentos dentro da organização. Os resultados apresentados sugerem oportunidades para a continuidade da pesquisa em relação ao gerenciamento da logística. Por fim, este RT apresenta em seu escopo, sugestões de mudanças que irão requerer que todos os setores envolvidos ajam com sinergia para que os objetivos sejam atingidos.

Concluiu-se que as dificuldades encontradas pela equipe do setor de farmácia podem ser superadas com a Implementação do Gerenciamento da Logística.

### 6 – Referências Bibliográficas

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 3.184/2016 Plenário. Relator: Ministro Bruno Dantas. Sessão de 7/12/2016. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 dez. 2016.

CARDOSO, P A. Gestão de Operações e Logística II – Florianópolis – Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 152p.: il, 2012.

CHIAVENATO I. Introdução à Teoria Geral da Administração – 3. ed. rev. e atualizada. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 9ª Reimpressão.

COSTA, A L. Sistema de compras públicas e privadas no Brasil. Revista de Administração, São Paulo, v 35. N. 4 pag. 1 out/dez .2000.

DALARMI, L. Gestão de Suprimentos na Farmácia Hospitalar Pública. Disponível em: <https://revista.ufpr.br/academica/article/view/21358/14080>. Acesso em: 31 mai. 2018.

FERNANDES, C C C. Transformações na gestão de compras da administração pública brasileira. ENAP – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2008.

HOSPITAL FEDERAL CARDOSO FONTES. Relatório de Gestão do Exercício de 2015. Rio de Janeiro, mar, 2016. e do Exercício de 2016 Rio de Janeiro, mar, 2017.

HOSPITAL FEDERAL CARDOSO FONTES. Relatório Anual de Gestão – Ano base 2016 – Serviço de Farmácia. Rio de Janeiro, mar, 2017.

Hospital Cardoso Fontes reduz serviço de oncologia e está com emergência superlotada. O GLOBO. Disponível em: <https://blogs.oglobo.globo.com/blog-emergencia/post/hospital-cardoso-fontes-reduz-servico-de-oncologia-e-esta-com-emergencia-superlotada.html>. Acesso em: 31 mai. 2018.



## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO

---

- Pacientes dizem que falta insulina no Hospital Federal Cardoso Fontes, no Rio. G1. Disponível em: <https://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/pacientes-dizem-que-falta-insulina-no-hospital-federal-cardoso-fontes-no-rio.ghtml>. Acesso em: 31 mai. 2018.
- MONTEIRO, A R et al. O impacto do *e-procurement* na obtenção de insumos hospitalares: o caso de um hospital da rede particular da cidade de João Pessoa. In: XXIII ENEGEP – Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out. 2003. Anais (...) ENEGEP 2003.
- MARINO, L H. F. de C. Gestão da qualidade e gestão do conhecimento: fatores- chave para produtividade e competitividade empresarial, XIII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de novembro 2006
- REIS, A M M; PERINI, E. Desabastecimento de Medicamentos: determinantes, consequências e gerenciamento. Revista Ciência e Saúde coletiva, vol. 13 suppl.0, Rio de Janeiro, abr. 2008.
- RELATÓRIO MS/DATASUS - HFCF - Sistema de Controle de Farmácia - JAN à DEZ/2017. HOSPUB. Acesso em: 30 mai. 2018.
- ROSA, R de A. Gestão de operações e logística I. Florianópolis. Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 160p.: il, 2011.
- SILVA, C A V da; MUSETTI, M A. Logísticas militar e empresarial: uma abordagem reflexiva. Caderno de Pesquisas em Administração, R.Adm., São Paulo, v.38, n.4, p.343-354, out/nov/dez, 2003.
- SOUSA, A M. Logística Hospitalar. Disponível em: [bdm.unb.br/bitstream/10483/2835/3/2011](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/2835/3/2011). Acesso em: 31 mai. 2018.
- VAZ, J C; LOTTA, G S. A contribuição da logística integrada às decisões de gestão das políticas públicas no Brasil. RAP – Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro – jan/fev. 2011.
- ZANELLA L C H. Metodologia de estudos e pesquisa em administração. Florianópolis. Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 164p.: il, 2009.