

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso Bacharel em Administração

Eugênia Pacelli Barboza

**ADMINISTRAÇÃO DE PROCESSOS: ESTUDO DE CASO NO ALMOXARIFADO
DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DA PREFEITURA MUNICIPAL DE
OURO PRETO**

Mariana
2019

Eugênia Pacelli Barboza

**ADMINISTRAÇÃO DE PROCESSOS: ESTUDO DE CASO NO ALMOXARIFADO
DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DA PREFEITURA MUNICIPAL DE
OURO PRETO**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito para obtenção do título Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Clárisse da Silva Vieira Camelo de Souza

Mariana

2019

B239a

Barboza, Eugenia Pacelli.

Administração de Processos [manuscrito]: Estudo de Caso no Almoxarifado da Secretaria Municipal de Saúde da Prefeitura Municipal de Ouro Preto / Eugenia Pacelli Barboza. - 2019.

30f.: il.: color; tabs.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Clarisse da Silva Vieira Camelo de Souza.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais.

1. Administração pública - Ouro Preto (MG) - Teses. 2. Controle de estoque Ouro Preto (MG) - Teses. 3. Almoxarifados - Ouro Preto (MG) - Teses. I. Souza, Clarisse da Silva Vieira Camelo de . II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Titulo.

CDU: 658.7(815.1) Catalogação: ficha.sisbin@ufop.edu.br

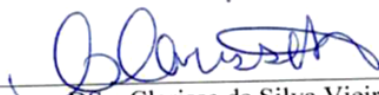
FICHA DE APROVAÇÃO

EUGÊNIA PACELLI BARBOZA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientadora: Professora DSc. Clarisse da Silva Vieira Camelo de Souza

COMISSÃO EXAMINADORA



Professora DSc. Clarisse da Silva Vieira Camelo de Souza
Orientadora e Presidente da Banca



Professora DSc. Simone Aparecida Simões Rocha
Membro Avaliador



Mestranda Itaiane de Paula
Membro Avaliador

Mariana, 03 de julho de 2019.

RESUMO

A administração de processos desempenha um importante papel na gestão das organizações, pois ajuda a melhorar o desenvolvimento das atividades realizadas e dos serviços prestados. Através dos processos é possível aproximar as diretrizes estratégicas daqueles que executam o trabalho nas instituições públicas, permitindo o alcance de objetivos Brasil (2011). Baseando-se nesses fatores, objetivou-se analisar as possibilidades de melhorias no processo de gestão do almoxarifado da secretaria municipal de saúde de Ouro Preto. Para isso foi realizada uma revisão bibliográfica levando em consideração algumas características de gestão pública, conceitos de administração de processos também na gestão pública, gestão de estoque, almoxarifado e fluxograma. Trata-se de um estudo de caso realizado no almoxarifado da secretaria de saúde da prefeitura municipal de Ouro Preto, onde foi aplicada a metodologia descritiva, sendo realizadas análises de documentos do setor, entrevista semi-estruturada e observação dos processos de trabalho, principalmente das etapas de dispensação de materiais. É preciso priorizar os almoxarifados públicos em relação a mais investimentos e infraestrutura, pois a melhoria nos processos é um fator muito relevante para a organização como um todo e que para o almoxarifado da secretaria municipal de saúde tem muito a contribuir, principalmente em relação ao controle do estoque, pois através delas é possível aprimorar o desenvolvimento das atividades e alcançar melhores resultados, e assim obter uma gestão mais eficiente e eficaz.

Palavras-chave: Administração de Processos na Gestão Pública, Gestão de estoque, Controle de Estoque, Almoxarifado.

ABSTRACT

Process management plays an important role in the management of organizations, as they help to improve the development of the activities performed and the services provided. Through the processes it is possible to approximate the strategic guidelines of those who perform the work in the public institutions, allowing the achievement of objectives. Brazil (2011, page 6). Considering the above questions, the administration of processes is part of this study, whose objective was to analyze the possibilities of improvements in the management process of the warehouse management of the municipal health department of Ouro Preto. For this, a bibliographic review was carried out taking into account some characteristics of public management, concepts of process management also in public management, inventory management, warehouse and flowchart. This is a case study carried out in the department of health of the municipal government of Ouro Preto, where the descriptive methodology was applied, being analyzed the documents of the sector, semi-structured interview and observation of the work processes, mainly the stages of dispensing of materials. It is necessary to prioritize the public warehouses in relation to more investments and infrastructure, since the improvement in the processes is a very relevant factor for the organization as a whole and that for the office of the municipal health department has much to contribute, mainly in relation to the control of inventory, because through them it is possible to improve the development of activities and achieve better results, and thus achieve a more efficient and balanced management of resources.

Keywords: Process Management in Public Management, Inventory Management, Inventory Control, Warehouse.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Principais Símbolos de um Fluxograma..... | 15 |
| Figura 2 - Fluxograma das atividades realizadas no Setor de Almoxarifado..... | 18 |
| Figura 3 - Fluxograma das Etapas de atendimento das Solicitações de Materiais..... | 19 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Problema e Proposição de Melhorias..... | 25 |
|--|----|

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 09 |
| 2 REVISÃO DE LITERATURA | 10 |
| 2.1 Características da Gestão Pública | 10 |
| 2.2 Conceitos de administração de processos | 10 |
| 2.3 Administração de processos na Gestão Pública | 11 |
| 2.4 Gestão de Estoque | 12 |
| 2.5 Almoxarifado | 12 |
| 2.6 Fluxograma..... | 13 |
| 3 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA | 15 |
| 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 16 |
| 4.1 O Setor | 16 |
| 4.2 Etapas de Atendimento das Solicitações de Materiais | 16 |
| 4.3 Análise dos Problemas | 20 |
| 4.4 Levantamento dos Problemas | 21 |
| 4.5 Plano de Ação e Proposição de Melhorias | 22 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 26 |
| REFERÊNCIAS | 27 |
| APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURDA | 29 |
| ANEXO A – TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA APRESENTAÇÃO DO TRABALHO | 30 |

1 INTRODUÇÃO

A situação atual que o país está atravessando afetou diretamente muitas organizações, particularmente as públicas, que precisam lidar com corte de gastos e queda das verbas recebidas. Isso aconteceu principalmente depois de algumas Propostas de Emenda Constitucional (PECs) e reformas, como por exemplo, a PEC 241 que congela por vinte anos verbas do governo para saúde e educação, restringindo investimentos e melhorias relevantes nessas áreas. Temos ainda a reforma da previdência sendo discutida e avaliada no congresso e que o governo pretende votar e aprovar ainda esse ano.

Outra reforma que estava em discussão é a Medida Provisória 870 (MP) da Reforma Administrativa, que segue para sanção presidencial. Trata-se de uma reforma que reduz o número dos ministérios de 29 para 22 e que muda alguns órgãos administrativos para outro ministério, como, por exemplo, retira o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (Coaf), órgão administrativo brasileiro, do Ministério da Justiça e o repassa para ser subordinado ao ministério da Economia. Houve ainda nessa reforma alterações importantes como a extinção do ministério do trabalho, segundo a Folha de São Paulo, 22 de maio de 2019.

Diante deste cenário, o gestor público que já enfrentava diversos problemas, precisa operar com essas mudanças e enfrentar novos desafios. Pois, ele passa a administrar recursos cada vez mais escassos e ainda tem que manter um patamar de eficiência do atendimento à população, enfrentando a complexidade de realizar um planejamento de acordo com a receita disponível e ter que decidir exatamente onde colocar os recursos conforme suas prioridades e necessidades essenciais. A gestão pública trabalha com uma demanda ilimitada e com recursos financeiros escassos, sendo necessário optar por uma administração adequada, eficiente e eficaz, considerando sempre o interesse do coletivo. (BONEZI; PEDRAÇA, 2008).

Dessa forma, analisando as mudanças causadas e os desafios impostos, é necessário então buscar uma melhoria nos processos organizacionais, visto que um setor público pode controlar na gestão de estoques um número muito grande de materiais de alto valor e ter suas atividades diretamente ligadas ao suprimento de algumas necessidades relevantes. Em se tratando de almoxarifado de materiais médicos hospitalares que está ligado à Saúde, e que trabalha interligado a vários setores, é muito importante que suas atividades sejam desenvolvidas da melhor maneira possível, para que seu desempenho também seja o melhor.

Considerando as questões abordadas, este estudo de caso tem como principal objetivo analisar as possibilidades de melhorias no processo de gestão do almoxarifado da Secretaria

Municipal de Saúde de Ouro Preto. Para isso, serão levantados os principais problemas e os erros mais comuns enfrentados pela gestão do almoxarifado, identificando as etapas de solicitação\entrega de materiais despachados pelo setor e definindo o fluxograma do processo. E assim, serão levantadas algumas ações que poderão ser implementadas, visando melhorar o processo de entrada e saída de materiais, bem como o controle do estoque, evitando possíveis desperdícios e colaborando para o alcance de uma gestão mais eficaz e eficiente.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O referencial teórico abordará os principais conceitos que serão utilizados como base para a construção do trabalho, a saber: algumas características de gestão pública, conceitos básicos de administração de processos, conceitos de administração de processos na gestão pública, gestão de estoque, almoxarifado e fluxograma.

2.1 CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO PÚBLICA

Segundo Brasil (2009), na administração pública, todo valor gerado deve ser voltado para a sociedade, onde se busca atender a todos de forma igualitária com ações coletivas voltadas para o bem comum, visto que os recursos adquiridos provêm de contribuições de todos os cidadãos. Conforme Bonezi e Pedraça, (2008), o administrador além de seguir o que a lei determina, deve ter uma conduta traçada na moral comum, realizando sempre o que for melhor e mais útil para o interesse público.

Sendo assim só é possível fazer o que a lei permite, buscando o melhor resultado e utilizando racionalmente os recursos disponíveis em prol da sociedade, pois o que prevalece são os interesses do povo. De acordo com (BRASIL, 2014, p. 11):

A Administração Pública não tem liberdade nem vontade que não as concedidas e determinadas pela Constituição e pela lei e, nesse caso, são matérias de sua discricção apenas as estratégias, mecanismos e instrumentos a serem adotados na aplicação da lei, no objetivo de conseguir os seus plenos efeitos, na forma mais eficiente possível.

Se torna então necessário, identificar quais as prioridades serão atendidas e assim elaborar estratégias eficientes para alocar os recursos e resolver os problemas, sempre de acordo com o que a lei determina e com o orçamento e arrecadação de cada município, buscando otimização, melhores resultados e principalmente excelência na gestão.

2.2 CONCEITOS DE ADMINISTRAÇÃO DE PROCESSOS

Conforme (OLIVEIRA, 2009, p. 58):

administração de processos é o conjunto estruturado e intuitivo das funções de planejamento, organização, direção e avaliação das atividades sequenciais, que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam, com minimização dos conflitos interpessoais, as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas.

Chiavenato (2010), define processos como uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e espaço, tendo um começo e um fim e entradas e saídas claramente identificadas sendo assim uma sequência linear de ações que se sucedem.

Através dos processos tem-se um maior conhecimento das atividades desenvolvidas e de suas prioridades e isso faz com que cada uma seja realizada da melhor maneira possível.

De acordo com Paim *et. al.* (2009), a administração de processos desempenha um importante papel em qualquer organização, seja ela pública, privada ou do terceiro setor. Pois, todas precisam coordenar seu trabalho e essa coordenação está relacionada com a forma como os recursos e as atividades são planejadas. Sendo assim, a gestão de processos se faz importante para todas.

Entretanto, para que esse instrumento seja realmente eficaz, toda organização precisa planejar suas atividades de acordo com seus recursos, para que as mesmas sejam desempenhadas de forma efetiva e eficiente e assim possa alcançar o resultado esperado.

2.3 ADMINISTRAÇÃO DE PROCESSOS NA GESTÃO PÚBLICA

A Gestão de organizações públicas lida diariamente com vários desafios e imprevistos no seu dia a dia, sejam eles problemas financeiros, como falta de verbas ou uma demanda maior do que possa atender. Os gestores organizacionais ainda enfrentam dificuldades burocráticas e precisam elaborar estratégias que auxiliem no melhor desenvolvimento do trabalho e de sua gestão. Assim a organização pública além de gerenciar recursos precisa ainda se atentar para as principais necessidades da sociedade como um todo. Conforme Brasil (2014), a organização precisa alinhar as suas ações e os seus resultados de acordo com as necessidades e as expectativas dos cidadãos e da sociedade e antecipar suas necessidades futuras, estabelecendo um compromisso com a sociedade com objetivo de realizar seu trabalho sempre considerando o interesse público.

Dessa forma, o Gestor deve então orientar o servidor para que ele desenvolva suas atividades buscando sempre economizar recursos, utilizando-os de forma consciente e responsável como por exemplo, imprimindo apenas o necessário, desligando computadores e

Impressoras da tomada ao terminar o expediente, são algumas maneiras simples, mas que aliadas ao comprometimento de todos colaboram com uma gestão mais eficaz dos recursos públicos.

2.4 GESTÃO DE ESTOQUE

Conforme Paolechi (2012), estoque é qualquer quantidade de bens físicos que se encontram armazenados de forma improdutiva, por determinado intervalo de tempo. A função do estoque, segundo Giancesi e Biazzi (2011), provém da necessidade de atender a um processo de demanda a partir de um processo de suprimento. Por isso, segundo Paolechi (2012), uma empresa precisa cuidar da gestão do estoque como razão principal do seu planejamento, pois um controle correto dos estoques elimina desperdícios de tempo, de custo, de espaço, colaborando para atender o cliente no momento em que ele deseja.

Considerando as definições acima, percebe-se a importância e a necessidade de se ter uma boa gestão dos estoques, para que se consiga controlar gastos e ainda diminuir custos e desperdícios.

2.5 ALMOXARIFADO

De acordo com Paolechi (2012), almoxarifado é o local reservado para armazenagem e conservação de materiais, em espaço coberto ou não, tendo a função de dispor espaços em que permanecerá cada item aguardando a necessidade de uso.

Muitas vezes os almoxarifados, principalmente no setor público, não são vistos com a devida prioridade, sendo utilizados locais inapropriados para a armazenagem dos materiais ficando os mesmos dispostos de forma inadequada, prejudicando assim a eficiência e qualidade dos produtos em sua utilização. Paolechi (2012) ressalta que o almoxarifado, para cumprir sua função precisa ter instalações adequadas, como também recursos de movimentação e distribuição capazes de oferecer um atendimento rápido e eficiente.

O profissional responsável pela gestão do almoxarifado, principalmente de setor público deve ser capacitado e possuir valores que vão além de suas habilidades técnicas, como por exemplo a ética, pois é um local onde se deposita materiais de alto custo que são bens públicos usados em benefício da população, nesse sentido o gestor de um almoxarifado tem o

compromisso de cuidar da qualidade dos materiais sob sua responsabilidade e pela acuracidade do estoque existente. Paoleschi (2012)

2.6 FLUXOGRAMA

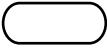
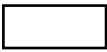
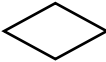




Para ter uma boa gestão das atividades realizadas dentro de uma organização, faz-se necessário o uso de ferramentas e técnicas que possam auxiliar esse processo e colaborar com o alcance dos melhores resultados. Uma técnica simples de representação gráfica, porém bastante eficaz é o fluxograma, que pode ser utilizado em qualquer processo ou atividade desenvolvida dentro do setor.

Oliveira (2009) afirma que o fluxograma descreve a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e ou unidades organizacionais envolvidas no processo, auxiliando na padronização e representação dos métodos e procedimentos administrativos, simplificando a leitura e o entendimento das atividades realizadas.

Ainda de acordo com o mesmo autor (2009), para a construção do fluxograma são utilizados alguns símbolos com o objetivo de evidenciar a origem, processo e destino da informação escrita e\ou verbal que fazem parte de um sistema ou de um método administrativo.

Segue, na figura 1, os principais símbolos utilizados em um fluxograma

Figura 1: Principais Símbolos de um Fluxograma

| | |
|--|---|
| Início ou fim de algum processo |  |
| Atividade a ser executada |  |
| Tomada de decisão |  |
| Direção do fluxo |  |
| Documento utilizados no processo |  |
| Espera |  |
| Conector (serve para dar continuidade ao fluxograma) |  |

Fonte: Elaboração própria, 2019

Através das descrições feitas no fluxograma é possível visualizar cada processo e como o mesmo é desenvolvido, identificando melhor suas etapas para melhor desenvolvê-las.

3 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho será aplicada a metodologia descritiva, no modelo de estudo de caso, sendo utilizada uma abordagem qualitativa e realizada uma pesquisa bibliográfica, baseada em livros e, principalmente, em artigos, abordando os principais conceitos que são relevantes para o estudo.

Para a coleta de dados foram realizados, análise de documentos do setor, entrevista semi-estruturada com o gestor responsável pelo almoxarifado e observação dos processos de trabalho, principalmente das etapas de dispensação de materiais.

A análise de documentos foi feita de acordo com a disponibilidade e ajuda dos funcionários, sendo desempenhada através da leitura e coleta dos dados mais relevantes disponíveis em relatórios e documentos que auxiliam na gestão do setor.

Já a entrevista foi efetuada com o gestor responsável pelo almoxarifado, sendo ele funcionário público municipal da prefeitura de Ouro Preto, sendo aplicado um questionário com onze (11) perguntas relacionadas ao funcionamento do setor.

A observação dos processos de trabalho e das etapas de dispensação de materiais foi realizada num período de aproximadamente um ano, acompanhando os funcionários durante o desenvolvimento das atividades.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1O Setor

O almoxarifado da Secretaria de Saúde da Prefeitura Municipal de Ouro Preto se localiza na Rua Hugo Soderi, s/n, Saramenha, Ouro Preto/MG. O setor é responsável em abastecer unidades de saúde na Sede e nos distritos, Unidade de Pronto Atendimento (UPA), Centro de Atendimento Psicossocial (CAPS), Odontologia e setores administrativos da secretaria de saúde, os quais atendem a população em suas necessidades, pois no setor do almoxarifado é armazenado todos os insumos da Secretaria Municipal de Saúde, exceto medicamentos e dietas enterais. Esses materiais são comprados através de licitações realizadas pelo setor de compras da secretaria de saúde e entregues diretamente no almoxarifado, porém não existe um cronograma pré-estabelecido para essas entregas, causando assim atrasos na dispensação dos materiais, afetando a logística e alterando a rota de entrega nas unidades.

Atualmente, o almoxarifado conta com seis funcionários, sendo um (01) Diretor, um (01) Agente Administrativo, um (01) Almojarife, um (01) Assistente Social e dois (02) Motoristas.

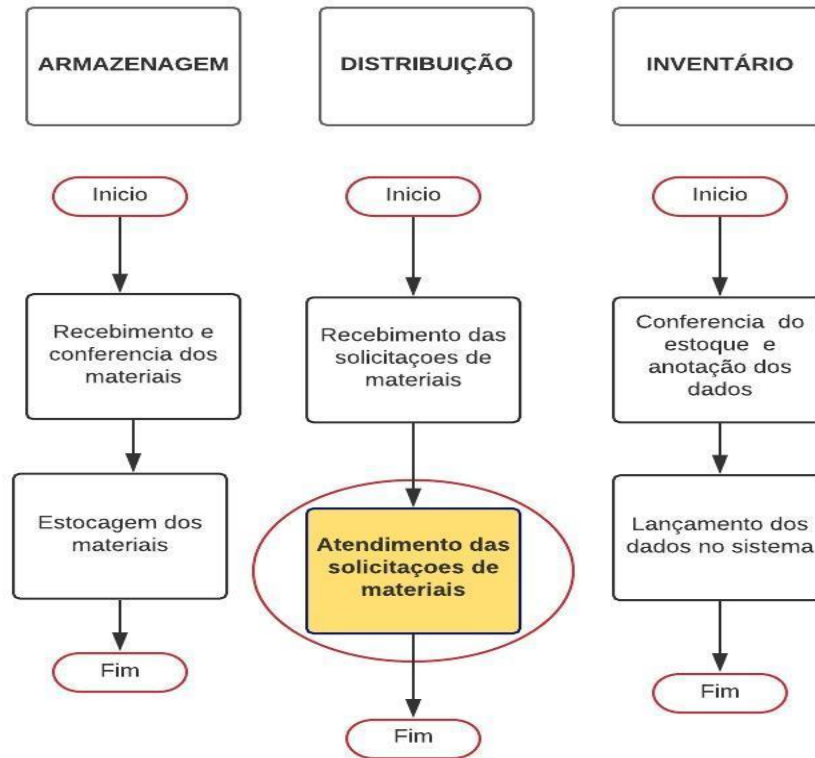
O almoxarifado de materiais médico hospitalares é um setor que possui grande relevância para o município, pois é o local onde se armazena materiais utilizados na área da saúde destinados para o atendimento da população.

4.2 Etapa de Atendimento das Solicitações de Materiais

O setor de almoxarifado realiza atividades de recebimento de materiais, dispensação de materiais de acordo com os pedidos e as necessidades da demanda, levando em consideração a rota semanal de entrega desses materiais; armazenagem dos materiais; controle de mercadorias; lançamento de requisições no sistema, efetuando baixa no estoque; solicitações de serviços; encaminhamento de notas fiscais para pagamento; solicitação de compras de materiais aos setores responsáveis; arquivo de documentos e notas em locais específicos e inventário que é realizado uma vez ao ano.

O fluxograma das atividades realizadas no Setor de almoxarifado está representado abaixo, na figura 2.

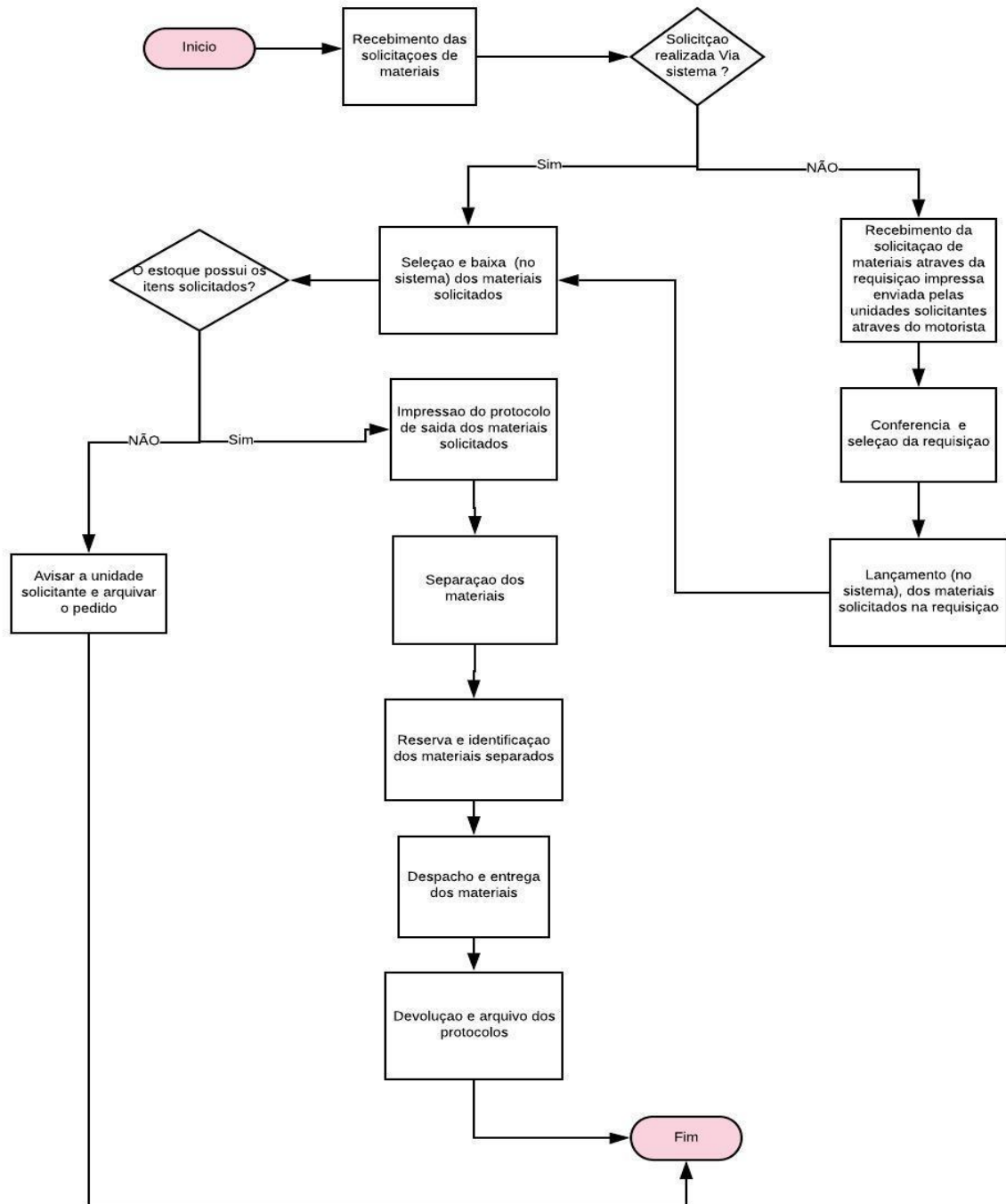
Figura 2 - Fluxograma das Atividades realizadas no Setor de Almoxarifado



Fonte: Elaboração própria, 2019.

O estudo foi realizado considerando apenas as etapas de atendimento das solicitações de materiais para as unidades, sendo possível elaborar o fluxograma dessas etapas através de observação e levantamento dos processos de realização das mesmas. Abaixo segue a representação do fluxograma.

Figura 3 - Fluxograma das etapas de atendimento das solicitações de materiais



Fonte: Elaboração própria, 2019.

A seguir algumas descrições de como são desenvolvidas as etapas de atendimento das solicitações de materiais no almoxarifado.

1) Recebimento das solicitações de materiais

As solicitações chegam via sistema ou são entregues requisições impressas; essas solicitações são monitoradas diariamente e atendidas de acordo com uma logística de transporte que é preestabelecida e leva em consideração uma rota de atendimento semanal.

2) Seleção e baixa no sistema, dos materiais solicitados

Quando a solicitação é realizada diretamente pelo sistema, o funcionário já lança e executa a baixa dos itens de acordo com o estoque, o lote das mercadorias que serão dispensadas.

Já as solicitações feitas através de requisições impressas são entregues pelo motorista, em seguida confere-se essas requisições, como por exemplo, qual a unidade está solicitando, se o preenchimento está correto e se tem assinatura do responsável da unidade, então seleciona-se as requisições, respeitando o dia determinado para o atendimento da unidade segundo a rota estabelecida. Em seguida lança os itens solicitados no sistema e qual a unidade será atendida, dando baixa nos materiais considerando o lote e de acordo com o estoque existente.

3) Impressão do protocolo de saída dos materiais solicitados

Depois de lançar os materiais solicitados e dar baixa no sistema, imprime-se um protocolo de saída com a relação, quantidade e lote dos itens que serão dispensados.

4) Separação dos materiais

A separação dos materiais é realizada de acordo com o que está descrito no protocolo impresso. Esses materiais são selecionados e colocados em caixas de papelão ou sacos que podem ser utilizados para transportá-los.

5) Reserva e identificação dos materiais separados

. Os materiais separados são etiquetados com o nome da unidade solicitante, anexando o protocolo de saída e em seguida esses materiais são reservados em uma bancada específica para serem retirados pelo motorista

6) Despacho e entrega dos materiais

O motorista retira o material reservado e realiza a entrega para as unidades solicitantes, de acordo com a rota semanal específica e a logística estabelecida.

7) Devolução dos protocolos

Os protocolos de saída dos materiais são devolvidos com a assinatura do responsável da unidade solicitante que recebeu os materiais. Em seguida, esses protocolos são arquivados em local específico.

4.3 Análise dos Problemas

O local onde o almoxarifado está funcionando é um galpão alugado e como sua estrutura não foi planejada especificamente para essa finalidade foi necessário fazer algumas adequações. O lugar possui um mezanino, que foi modificado para a parte administrativa. A área onde é feita a armazenagem possui nos fundos uma sala, que serve também para colocar materiais, porém, foi necessário alugar outras duas salas para auxiliar e dar suporte no armazenamento.

O sistema utilizado no setor é informatizado e nele são realizados todos os lançamentos e baixas de materiais, solicitações, emissões de notas e relatórios. Portanto, esse sistema ainda não está disponível em todas as unidades solicitantes.

O atendimento às solicitações deve obedecer uma rota semanal e uma logística específica, mas, na prática, algumas unidades quebram as regras e tentam fazer solicitações através de ligações telefônicas ou os responsáveis pelas requisições se deslocam até o Setor para fazer o pedido, mesmo tendo conhecimento da logística de atendimento.

Lidar com essas e outras dificuldades são desafios que o setor enfrenta e que interferem na sua gestão e, principalmente, na sua rotina.

Com base nas informações coletadas, foi possível levantar alguns problemas e erros comuns na gestão do almoxarifado e assim sugerir melhorias possíveis de serem implementadas.

4.4 Levantamento dos Problemas

Durante o desenvolvimento deste estudo e através da entrevista, da análise e observações das atividades realizadas no almoxarifado, foram identificadas e levantadas algumas dificuldades e problemas enfrentados pelo setor, podendo assim dizer que essas estão ligadas a:

✓ **Falta de estrutura física:**

- 1) O espaço atual é insuficiente e inadequado. As prateleiras também são insuficientes e não são seguras, sendo frágeis e algumas enferrujadas, e de acordo com a quantidade de materiais que devem ser armazenados, o espaço disponível não atenderia 100% desses insumos.
- 2) Não existe uma área específica para entrega de materiais e insumos, o que dificulta a conferência dos mesmos antes da armazenagem.
- 3) Também não existe no almoxarifado uma área específica para expedição, ou seja, a mesma porta é utilizada para entrada e dispensação dos materiais, afetando principalmente a logística.
- 4) No balcão de armazenagem não existe barreira que impeça a entrada de pessoas estranhas no local.
- 5) O local não apresenta controle de temperatura e umidade, além de conter muita poeira, podendo ocasionar possíveis problemas de saúde nos funcionários além de prejudicar a vida útil dos materiais.
- 6) Outra situação que foi observada é o fato do setor não contar com funcionário para limpeza, principalmente para o local do armazenamento e ainda não é realizado dedetização.

✓ **Falta de estrutura tecnológica:**

De acordo com os dados colhidos, o setor conta com equipamentos que não atendem com eficiência, são lentos ou inapropriados e não suportam softwares e sistemas mais avançados. Isso dificulta e atrasa o desenvolvimento de certas atividades, além de elevar o nível de estresse do funcionário

✓ **Inconsistência no sistema de gestão:**

- 1) O sistema apresenta certas inconsistências que prejudicam a gestão e o controle dos estoques, pois perde-se requisições lançadas e enviadas para as unidades que já possuem o sistema, além de prejudicar o monitoramento do atendimento das solicitações.
- 2) O suporte técnico do sistema é falho. Ocorre morosidade para atender os chamados e solicitações para resolução de problemas e erros no sistema, além do fato de que muitos usuários ainda não foram devidamente capacitados para utilizar ao sistema.
- 3) Outro problema é que o sistema ainda não foi instalado nas unidades de saúde (solicitantes) dos distritos, sendo necessário a realização de solicitação de materiais manualmente, através de requisições impressas, gerando atraso no atendimento das solicitações.
- 4) Essa situação gera também problema no controle dos estoques das unidades solicitantes, pois os pedidos não são feitos de acordo com a necessidade real, uma vez que não se leva em conta o material que já possuem em estoque na unidade, dificultando o controle sobre os materiais despachados. Isso pode desencadear uma situação difícil para o gestor do almoxarifado, pois se não há controle nos pedidos das unidades solicitantes, algumas ficarão com materiais em excesso enquanto outras estarão com insuficiência.

✓ **Falta capacitação dos funcionários para agir em caso de incêndio:**

Em caso de incêndio os funcionários não estão devidamente capacitados para agirem com segurança e essa situação gera riscos em caso de acidente.

Através da identificação e do levantamento desses problemas foi possível sugerir algumas melhorias e propor um plano de ação para resolvê-los.

4.5 Plano de Ação e Proposição de Melhorias

Analisando os problemas levantados no setor de amoxarifado e como eles podem afetar o desenvolvimento das atividades, foi proposto um plano de ação e algumas sugestões de melhorias buscando assim minimizá-los.

✓ **Falta de estrutura física**

Como sugestão para minimizar o problema (1): elaborar um documento especificando a falta de segurança dessas prateleiras e encaminhar ao Departamento de Compras, com uma solicitação de análise para verificar a possibilidade de adquirir novas prateleiras. Outra opção é a parceria com outras entidades ou empresas para conseguir doações.

A sugestão, para os problemas (2) e (3), é utilizar uma das salas de suporte para realizar a dispensação quando houver entregas de materiais e insumos.

Sugere-se, para (4), manter a porta trancada; utilizar placas sinalizando a entrada restrita aos funcionários do Setor, além do uso de campainha.

No caso (5) e (6), a sugestão de melhoria proposta é solicitar um profissional Auxiliar de Limpeza para o local de armazenagem do almoxarifado. Essa ação pode ser concretizada através de solicitação para a Superintendência Administrativa e Secretária de Saúde para disponibilizar um profissional pelo menos uma vez na semana.

Outra sugestão é solicitar inspeção do Setor de Vigilância Sanitária para vistoriar o local e realização de dedetização no local.

✓ **Falta de estrutura tecnológica**

A ação de melhoria proposta para esse problema é verificar junto à Superintendência de Tecnologia e Informática do Município se há equipamentos disponíveis e em melhor estado do que os utilizados no almoxarifado para serem doados. Outra opção é avaliar a possibilidade, diante da atual situação financeira da organização, para adquirir novos equipamentos.

✓ **Inconsistência no sistema de gestão**

A ação de melhoria sugerida para minimizar os problemas(1) e (2) é a Secretaria expor para a empresa responsável pela gestão do sistema, através de documentos, a real situação e as principais falhas observadas, solicitando maior comprometimento por parte da empresa, além de deixar claro que essa situação afeta a realização das atividades gerando consequências no atendimento das solicitações.

A ação de melhoria sugerida para minimizar os problemas (3) e (4) é instalar o sistema em todas as unidades solicitantes dos distritos, a fim de que a gestão do almoxarifado possa ser mais eficiente e eficaz no controle do seu estoque e das requisições.

É possível que essa instalação seja feita pela Secretaria de Saúde, através da Superintendência de Tecnologia e Informática e a Empresa que disponibiliza o sistema, com a instalação de internet e do sistema nas unidades onde não há o serviço disponível e, posteriormente, realizar treinamentos com os funcionários responsáveis que terão acesso aos protocolos, documentos e fluxos.

Outra sugestão é normatizar todo processo de logística do almoxarifado para melhorar a gestão de estoques e equilibrar o atendimento das solicitações realizadas pelas unidades.

Essa ação pode ser realizada através de reuniões com todos os profissionais envolvidos no processo (Departamento de Compras, Atos e Contratos Administrativos, Licitação e referências técnicas pela elaboração e controle dos protocolos, documentos e fluxos), a fim de melhorar o processo de logística e despachar de forma satisfatória todas as requisições de materiais e insumos, proporcionando melhor atendimento à população.

✓ **Falta capacitação dos funcionários para agir em caso de incêndio**

A sugestão para resolver essa questão é, caso o Município não tenha em sua estrutura organizacional a CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, a Secretaria de Saúde requerer junto à Unidade do Corpo de Bombeiros ações em conjunto com o Município, tais como palestras, treinamentos aos funcionários do almoxarifado e outros setores a fim de evitar acidentes no trabalho.

Os problemas mencionados e as melhorias propostas, foram ordenados resumidamente em um quadro, exposto abaixo, na figura 1, para uma melhor visualização dos mesmos.

Quadro 1 – Problema e Proposição de Melhorias

| Problemas levantados | Melhorias propostas |
|--|--|
| Falta de estrutura física | Elaboração de documentos, solicitando aquisição de prateleiras, auxiliar de limpeza, fiscalização da vigilância sanitária e dedetização para o local. |
| Falta de estrutura tecnológica | Verificar possibilidade de doação de computadores que estejam em bom estado, porém parados em outros setores. Solicitar aquisição de novos equipamentos, levando em conta a situação financeira da organização |
| Inconsistência no sistema de gestão | Reunião e solicitação junto a Secretaria requerendo maior comprometimento por parte da empresa que faz a gestão do sistema de protocolos, documentos e fluxos. |
| Falta capacitação dos funcionários para agir em caso de incêndio | Secretaria de Saúde requerer junto à Unidade do Corpo de Bombeiros ações em conjunto com o Município, tais como palestras, treinamentos aos funcionários do almoxarifado e outros setores a fim de evitar acidentes no trabalho. |

Fonte: Elaboração própria, 2019

É importante ressaltar que, para o controle eficiente de estoques, apesar de se propor a utilização de um sistema computadorizado, o mais importante é uma qualificação efetiva dos funcionários. Pois, todo o processo é realizado por meio de ação humana, o que ainda possui deficiência. Já que o estoque real deve ser acertado periodicamente com o sistema computacional. Por esse motivo, o sistema atual não é confiável, além de ainda existir cadastro de itens que já não são mais estocados e também a existência de um item que possuem dois cadastros. Portanto, o controle de estoque deve ser melhorado, atualizando os itens em estoque, eliminando cadastro de itens que já não são mais padrão e também os itens de baixíssimo giro, e reconfigurando o cadastro de um item com dois códigos diferentes para apenas um cadastro.

O controle de estoque pode ser feito de melhor maneira através da implementação do Procedimento Operacional Padrão (POP), que segundo Gourevitch e Morris (2008) é um documento organizacional que traduz o planejamento do trabalho a ser executado. É uma descrição detalhada de todas as atividades necessárias para a realização de uma tarefa. Com a implementação do POP, o controle de estoque será feito de maneira mais eficiente, com a documentação detalhada das atividades e um melhor controle de quem realizou a conferência de estoque e quando realizou. Recomenda-se também a implementação do POP para conferência de validade dos produtos, especificando o lote de itens que estão perto de vencer e também dos que ainda estão em estoque com data de validade maior.

Logo, as soluções para uma boa gestão são importantes e desafiadoras, no sentido de otimizar o processo e oferecer disponibilidade de itens necessários à execução das tarefas de forma cada vez mais eficiente

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração de processos caracteriza-se como um fator de grande importância para as organizações como um todo. As informações coletadas ao longo do trabalho podem auxiliar gestores de diversos almoxarifados que passam por situações semelhantes, pois mostram a necessidade de desenvolver bem cada atividade executada, a fim de se evitar erros e perdas e, além disso, contribuem para melhores resultados.

Através da identificação das atividades de atendimento às solicitações de materiais foi construído um fluxograma para melhor desenvolvê-las, com o intuito de auxiliar no processo de entrada e saída de materiais e no controle do estoque.

O setor de almoxarifado público enfrenta dificuldades com a redução de verbas para investimentos em melhorias e infraestrutura, o que afeta de forma direta a prestação de serviços. Essas dificuldades foram possíveis de serem levantadas durante o trabalho contribuindo para uma melhor percepção do impacto que eles causam na gestão e na execução das tarefas realizadas no almoxarifado. Ações simples de melhorias podem corrigi-las ou, pelo menos, minimizá-las, sendo que algumas delas podem ser implementadas mais rapidamente e com menos custos. Desse modo, durante o desenvolvimento do estudo, principalmente através da observação e da entrevista realizada foi possível alcançar os objetivos propostos e assim propor as sugestões mencionadas.

A partir da pesquisa realizada, sugere-se para trabalhos futuros, a realização de estudos em outros almoxarifados da Prefeitura Municipal de Ouro Preto e em outras organizações públicas, visando comparar os erros, verificar as semelhanças e encontrar maiores soluções de melhoria para os processos realizados.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos\logística empresarial; tradução Raul Rubenich. - 5. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARROS, A. de J. P. de e LEHFEL, N. A. de S. Projeto de Pesquisa: Propostas metodológicas. 21. Ed. Petropolis, RJ:Vozes, 2012.

BONEZI, Carlos Alberto; PEDRAÇA, Luci Leia de Oliveira. A nova administração pública: reflexão sobre o papel do Servidor Público do Estado do Paraná. Monografia (PósGraduação em Formulação e Gestão de Políticas Públicas) – U. E. L. – Universidade Estadual de Londrina, 2008. Disponível em:<http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/artigos/administracao_e_previdencia/a_nova_administracao_publica.pdf>. Acesso em 15 de dezembro de 2018.

BRANDAO, Marcelo. Senado aprova MP da reforma administrativa; texto segue para sanção. Número de ministérios é reduzido, mas Coaf vai para pasta da Economia. EBC Agencia Brasil. Política, 2019. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/politica/noticia/2019-05/senado-aprova-mp-da-reforma-administrativa-texto-segue-para-sancao>. Acesso em: 28/05/2019

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública: Guia de Gestao de Processos de Governo – Areas de Integração para Governo Eletronico- Arquitetura e-PING de Interoperabilidade. Brasília: MP, SEGES, 2011 Disponível em: <http://gestao.planejamento.gov.br/gespublica/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf>. Acesso em: 05 de dezembro de 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Documento de Referência; Fórum Nacional 2008/2009 / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão. - Brasília: MP, SEGES, 2009. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/forum_nacional_gp/documento_referencia2009_29abr.pdf/view>. Acesso em: 21 de setembro de 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GesPública - Modelo de Excelência em GestãoPública, Brasília; MP, SEGEPE, 2014 Disponível em:http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/modelodeexcelenciaemgestao_publica2014.pdf. Acesso em: 08 de novembro de 2018.

CERVO, A. L., BERVIAN, P. A e SILVA, R. da. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Iniciação a sistemas, organizações e métodos: SO&M – Barueri, SP: Manole, 2010.

DUARTE, Jorge; et al. Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação. 2. Ed. – 5. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

GIANESI, I. G. N.; BIAZZI, J. L. Gestão estratégica dos estoques. Revista de Administração, v. 46, n. 3, art. 6, p. 290-304, 2011. Disponível em: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Gianesi_Biazzi_2011_Gestao-estrategica-dos-estoque_6851.pdf. Acesso em: 12 de fevereiro de 2019.

GIL A. C. Estude de Caso. Fundamentação científica. Subsídios para Análise e Coleta de Dados. Como redigir o relatório. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GONÇALVES, José Ernesto. Processo que processo? Revista de administração de empresas, vol.40, no.1, São Paulo, Out./Dez. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n4/v40n4a02>. Acesso em: 04 de fevereiro de 2018.

GOUREVITCH, Philip. MORRIS, Errol. Procedimento operacional padrão: uma história de guerra. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PAIM, Rafael; Et al. Gestão de processos: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009 Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-R&lr=&id=ztgziTvHaMIC&oi=fnd&pg=PA9&dq=PAIM,+Rafael%3B+CARDOSO,+Vinicius%3B+CAULLIRAUX,+Heitor%3B+CLEMENTE,+Rafael.+Gest%C3%A3o+de+processos:+pensar,+agir+e+aprender.+Porto+Alegre:+Bookman,009.&ots=rkMuIAf3MO&sig=9gGv2tWYugByKDRvUiC1MUyhIG4#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 02 de novembro de 2018.

PAOLESCHI, Bruno. Almoxarifado e Gestão de Estoques-Do recebimento, guarda e expedição à distribuição do estoque. 1 ed, Editora Érica Ltda, 2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO. Sistema de Bibliotecas e Informação. Guia para normalização bibliográfica de trabalhos acadêmicos. Ouro preto, 2017. Disponível em:

<http://www.repositorio.sisbin.ufop.br/>. Acesso em: 01 de julho de 2019

APÊNDICE A –ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURDA

1. Por ser um setor público, qual seu maior desafio?
2. Como e quando é realizado o pedido de novos materiais ao setor responsável pelas compras? Esse processo é demorado?
3. Como é realizada a previsão de demandas para calcular as compras?
4. O que mais afeta no controle do estoque de materiais?
5. Já ocorreu de chegar material que não corresponde ao que foi pedido, ou com algum defeito? Nesse caso qual procedimento foi realizado para resolver a situação?
6. Quais são os principais problemas enfrentados em relação ao local de armazenamento dos materiais?
7. Como é realizada a limpeza do local de armazenamento?
8. Como é realizado o controle dos materiais enviados para as unidades solicitantes?
9. O sistema existente atende com eficiência as necessidades do setor em relação ao controle, entrada e saída de materiais?
10. Quais são os principais impactos sofridos pelo setor devido falta de verbas para o município? O que é feito para tentar amenizar essa situação, principalmente relacionado à falta de materiais?
11. Quais são as principais consequências se ocorrer falta de materiais no estoque?

ANEXO A – TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO

Venho por meio deste, solicitar a Vossa Senhoria, anuência para a apresentação da seguinte pesquisa: **“ADMINISTRAÇÃO DE PROCESSOS: ESTUDO DE CASO NO ALMOXARIFADO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DA PREFEITURA MUNICIPAL DE OURO PRETO”**.


Essa pesquisa foi realizada para desenvolvimento de trabalho de conclusão de curso que será apresentada a Banca Examinadora do Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto, no dia 03 de Julho de 2019, no Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA, na cidade de Mariana/MG, e servirá como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

O principal objetivo desse trabalho foi analisar as possibilidades de melhorias no processo de gestão do Almojarifado da Secretaria Municipal de Saúde de Ouro Preto.


A coleta de dados foi feita através de análise de documentos do Setor, entrevista semiestruturada e observação dos processos de trabalho, principalmente das etapas de dispensação de materiais, sendo possível identificar alguns problemas e sugerir melhorias para minimizá-los.

Segue, anexo, o trabalho impresso para conhecimento.

Atenciosamente,


Eugênia Pacelli Barboza
Graduanda Responsável

Ciente em 02/07/2019.


Eliane Cristina D. Coleta
Secretária Municipal de Saúde
Ouro Preto - MG
Matrícula 43388
(Nome, cargo / carimbo)


Fernando Augusto de Oliveira Júnior
Superintendente Administrativo
PMOP - SMS - Matrícula: 43360
CRAMG 06-003081/D