

A INOVAÇÃO NO ATENDIMENTO DOS USUÁRIOS DE MATERIAIS E MEDICAMENTO EM UM HOSPITALAR FILANTRÓPICO NO ESTADO DO TOCANTINS: UMA ANÁLISE OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE DOS USUÁRIOS DA FARMÁCIA SETORIAL DO CENTRO CIRÚRGICO

INNOVATION IN THE RESPONSIBILITY OF USERS OF MATERIALS AND MEDICINES IN A PHILANTHROPIC HOSPITAL IN THE STATE OF TOCANTINS: A PARTICIPANT OBSERVATION ANALYSIS OF THE USERS OF THE SECTORAL PHARMACY OF THE SURGICAL CENTER

LA INNOVACIÓN EN LA ATENCIÓN DE LOS USUARIOS DE MATERIALES Y MEDICAMENTO EN UN HOSPITALARIO FILANTRÓPICO EN EL ESTADO DE TOCANTINS: UN ANÁLISIS DE OBSERVACIÓN PARTICIPANTE DE LOS USUARIOS DE LA FARMACIA SECTORIAL DEL CENTRO QUIRÚRGICO

Marcelo Barbosa Cesar

professormarcelocesar@gmail.com
Universidade Federal do Tocantins – UFT

Raissa Mariano Cesar

raissamariano@gmail.com
Centro Universitário FEI - SP

Anacy Severina Silva

anacy2016@gmail.com



Este é um artigo de acesso aberto distribuído sob os termos da Creative Commons Attribution License
This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License
Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la Creative Commons Attribution License

RESUMO

Atualmente em hospitais observam-se novas rotinas na gestão da cadeia de suprimentos que podem ser caracterizadas como inovações organizacionais, isso porque melhoram os resultados da administração e da assistência. Dentre essas novas rotinas encontram-se a descentralização do estoque, a criação das farmácias setoriais, e as práticas de unitização no atendimento das solicitações de materiais e medicamentos. Diante dessa realidade, este artigo tem o objetivo de apresentar as percepções dos usuários quanto a criação de uma farmácia setorial dentro do centro cirúrgico e o atendimento das solicitações de materiais e medicamentos por meio de *kits* cirúrgicos. Trata-se de um estudo de caso, com uma abordagem qualitativa, com a construção dos dados por meio de entrevistas baseadas em roteiros semiestruturados, e a observação participante, isso para mostrar a inovação ocorrida em hospital filantrópico no norte do estado do Tocantins, e que resultou no aumento da satisfação dos usuários internos e externos, e na redução dos erros e do tempo de atendimento das solicitações.

Palavras-Chave: Gestão hospitalar. Farmácia setorial. Controle de estoque de medicamentos.

ABSTRACT

Nowadays, in hospitals, there are new routines in supply chain management that can be characterized as organizational innovations, because they improve the results of administration and care. Among these new routines are the decentralization of the stock, the creation of sector pharmacies, and the practices of unitization in the attendance to the requests of materials and medicines. In view of this reality, this article aims to present the perceptions of users regarding the creation of a sector pharmacy within the surgical center and the fulfillment of requests for materials and medicines through surgical kits. It is a case study, with a qualitative approach, with the construction of the data through interviews based on semi-structured scripts, and the participant observation, to show the innovation occurred in a philanthropic hospital in the north of Tocantins state, and which resulted in increased internal and external user satisfaction, and reduced errors and response time for requests.

Key words: Hospital management. Pharmacy sector. Stock control of medicines.

RESUMEN

Actualmente en hospitales se observan nuevas rutinas en la gestión de la cadena de suministros que pueden ser caracterizadas como innovaciones organizacionales, porque mejoran los resultados de la administración y la asistencia. Entre estas nuevas rutinas se encuentran la descentralización del stock, la creación de las farmacias sectoriales, y las prácticas de unitización en la atención a las solicitudes de materiales y medicamentos. Ante esta realidad, este artículo tiene el objetivo de presentar las percepciones de los usuarios en cuanto a la creación de una farmacia sectorial dentro del centro quirúrgico y la atención de las solicitudes de materiales y medicamentos por medio de kits quirúrgicos. Se trata de un estudio de caso, con un abordaje cualitativo, con la construcción de los datos a través de entrevistas basadas en itinerarios semiestruturados, y la observación participante, eso para mostrar la innovación ocurrida en un hospital filantrópico en el norte del estado de Tocantins, y que resultó en el aumento de la satisfacción de los usuarios internos y externos, y en la reducción de los errores y del tiempo de atención de las solicitudes.

Palabras-clave: Gestión hospitalaria. Farmacia sectorial. Control de stock de medicamentos.

INTRODUÇÃO

O hospital pode ser considerado uma empresa complexa no ponto de vista da administração, isso porque, necessita de controles exatos e ágeis para a realização da prestação de serviço em favor da saúde humana. Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), o conceito de hospital pode ser entendido como uma empresa prestadora de serviço hospitalar, com no mínimo cinco leitos para a internação de pacientes (clientes saúde), e que oferece assistência permanente da equipe de saúde: médicos, enfermeiros, técnicos de enfermagem, e assistentes da administração (BRASIL, 2011).

A multifacetada forma de gestão dessas unidades de saúde pode ser observada atualmente em um número maior de estudos realizados nas organizações hospitalares. Estes estudos, por sua vez, procuram apresentar as novas práticas para a melhoria do atendimento do cliente saúde, a utilização eficiente dos recursos, além dos novos meios para o controle de medicamentos e materiais.

Diante dessa realidade, este estudo tem por objetivo geral apresentar as percepções dos usuários quanto a criação de uma farmácia setorial dentro do centro cirúrgico e o atendimento das solicitações de medicamentos e materiais por meio de *kits* cirúrgicos. Já os objetivos específicos são: registrar as vantagens e desvantagens da descentralização do estoque de materiais e medicamento em uma unidade hospitalar, no ponto de vista da assistência e pela percepção dos usuários do sistema de estoque de um centro cirúrgico; apresentar a inovação organizacional no atendimento das solicitações dos usuários de materiais e medicamentos de um centro cirúrgico, isso por meio da criação dos *kits* cirúrgicos.

A construção desse artigo se justifica pela apresentação das percepções dos usuários quanto as novas técnicas de gestão de estoque suprimentos em um hospital, e a inovação organizacional decorrente da mudança de fluxo no atendimento de medicamentos e materiais de um centro cirúrgico em um hospital filantrópico localizado no norte do estado do Tocantins, tanto por meio de uma farmácia setorial como pelos *kits* cirúrgicos.

REFERENCIAL TEÓRICO

Para Andreoli, Dias e Konan (2015), a evolução gradativa e crescente dos estudos na área da gestão hospitalar, a melhoria da eficiência da logística de abastecimento e a racionalização dos custos de um hospital ainda são considerados grandes desafios a serem superados na área de saúde. Isso devido a singularidade do serviço prestado e a multiplicidade de materiais empregados na realização de um procedimento médico hospitalar ou cirúrgico.

Almeida e Filho (2013) ressaltam que em ambiente hospitalar uma das práticas para o sucesso da organização, está na gestão de materiais e nos recursos humanos, isso porque são fatores considerados críticos no desenvolvimento das atividades de atenção à saúde e de excelência operacional de um hospital. Quanto a administração dos suprimentos, se observa que a melhor forma de gestão de uma farmácia hospitalar (nomenclatura usual dada ao setor que concentra o estoque de medicamentos e materiais no hospital) depende de uma logística eficiente quanto ao abastecimento de medicamentos e materiais, e foco no atendimento das demandas dos setores solicitantes (MAIA NETO, 2005; GARCIA; *et al.*, 2012).

Entretanto, para atender a demanda dos usuários da farmácia hospitalar, com agilidade e segurança, a unidade hospitalar deverá implementar inovações organizacionais que garantam fluxos de trabalho eficiente, a qualidade do serviço, o compartilhamento das informações, e o conhecimento das necessidades de todos os envolvidos (FLEURY; FLEURY, 1997).

Gestão de Estoque de Materiais e Medicamentos em uma Unidade Hospitalar

Para Almeida Filho (2015) a gestão de estoque existe antes mesmo do surgimento das organizações, isso porque as comunidades rurais tradicionais já possuíam a prática de armazenamento de sementes e da realização do escambo como forma de obter os utensílios e os insumos necessários para a produção. Esse processo de gestão dos recursos produtivos contribuiu para desenvolvimento das relações humanas e o surgimento de novos negócios.

No ambiente das organizações, a gestão de estoque contempla as atividades iniciais de compra dos itens a serem armazenados e posteriormente a destinação dos mesmos aos solicitantes ou consumidores. Entretanto, entre esses dois intervalos (da compra do fornecedor e a entrega dos itens ao usuário), há a possibilidade do gestor se deparar com vários problemas que podem prejudicar a execução das ações de controle, por isso, cabe ao responsável pelo setor de estoque interagir-se com todos os envolvidos, tanto no sentido jusante como montante, para evitar os problemas da falta de estoque na

produção das organizações industriais ou na prestação de serviço das unidades hospitalares (MOURA; SILVA, 2012; ANDREROLI; DIAS; KANON, 2015).

A gestão de estoque nas unidades hospitalares, segundo Garcia; *et al.* (2012), representa um papel relevante de ordem econômica, social e técnica neste tipo de organização. Para os autores, ainda que os estoques sejam considerados acumulações de recursos materiais e financeiros, nos hospitais os materiais e medicamentos asseguram a realização do serviço nas diversas áreas de atendimento, pois, a falta de itens no estoque poderá acarretar além dos danos financeiros e operacionais o risco de morte do cliente saúde.

Dessa forma, torna-se possível identificar que a unidade de estoque de materiais e medicamentos nas organizações hospitalares contribui para diminuir os problemas da falta de insumos e ao mesmo tempo aumenta a segurança no serviço de saúde, uma vez que reduz os custos com as compras, a armazenagem, e a distribuição física entre unidades setoriais (GRANT, 2013; CUNHA, 2014).

Farmácia Hospitalar Setorial – Descentralização do Estoque de Materiais e Medicamentos

O termo farmácia hospitalar setorial também pode ser encontrado no ambiente hospitalar como farmácia satélite, no entanto, ambos termos referem-se a unidade administrativa responsável pelo estoque descentralizado de materiais e medicamentos, e que atende com exclusividade um setor da área de assistência do hospital. Essa unidade, independente da estrutura organizacional da unidade hospitalar, deve seguir as normas de gestão de estoque e as rotinas preconizadas pelos órgãos de controle e fiscalização (MAIA NETO, 2005).

Almeida Filho (2013), reconhecendo a importância da farmácia hospitalar setorial nas unidades de saúde, ressalta que essa unidade organizacional visa garantir: a) a continuidade da oferta dos serviços de saúde; b) os baixos custos de aquisição, de administração do pedido e de manutenção dos estoques; c) a alta rotatividade dos estoques; d) a qualidade no atendimento; e) a qualidade dos materiais; f) o bom relacionamento com os fornecedores; g) os controles cadastrais de segurança e de fiscalização; h) a maximização do retorno financeiro; e i) a padronização do uso de materiais.

Encontra-se em Moura e Silva (2012) que a farmácia hospitalar setorial possibilita uma maior confiabilidade nos processos internos do hospital, ao mesmo tempo que contribui para a integração dos setores. No que se refere aos itens no estoque das farmácias setoriais, observa-se que os mesmos são restritos às necessidades do setor que ela atende, e isso proporciona agilidade no serviço de atendimento e na segurança aos usuários (GARCIA; *et al.*, 2010; ANDREROLI; DIAS; KONAN, 2015).

Se por um lado, o modelo de centralização de estoque de uma unidade hospitalar possui uma característica administrativa quanto a gestão do estoque, por outro lado a farmácia setorial tende a ser mais uma unidade de assistência, já que funcionalmente está ligada a um profissional farmacêutico e ao mesmo tempo, hierarquicamente, ao responsável pela administração do hospital. Ainda em Garcia; *et al.* (2010), verifica-se que a farmácia setorial facilita o serviço de assistência farmacêutica, proporciona a redução nos gastos com materiais e medicamentos, e evita o desperdício e a formação de estoques em outros locais.

Mesmo considerando que a farmácia setorial seja compreendida como núcleos farmacêuticos distribuídos em locais específicos, entende-se que a gestão da cadeia de suprimentos deve ser única no hospital. Grant (2013), destaca que as atividades de gerenciamento da cadeia de suprimento necessitam de integração entre todos os envolvidos (fornecedores, hospital, unidades usuárias), e mesmo que estejam localizadas em ambientes diferentes devem fazer parte do mesmo controle.

A instalação de uma farmácia setorial em um centro cirúrgico pode ser justificada pela alta demanda de medicamentos e materiais, por ser um setor estratégico que requer itens específicos para a realização do serviço,²¹ pela presença de uma equipe multiprofissional para atender as disposições normativas do Ministério da Saúde e de outros órgãos de controle, e, também, pela necessidade de rapidez no atendimento das solicitações. Outro aspecto importante que contribui para a criação da farmácia setorial no centro cirúrgico refere-se a atenção ao sistema de saúde, uma vez que, segundo Hartz e Contandriopoulos (2004), busca-se uma maior eficiência e efetividade dos sistemas de controle,

mais tempo para a preparação dos materiais, e o fornecimento de informações claras para os médicos ou outros profissionais que venham a utilizar o sistema.

A Inovação Organizacional

Pode ser considerado como inovação a implementação de ações que contribuem para o desenvolvimento e a sustentação da organização e de seus clientes. Nessa mesma perspectiva conceitual, Schumpeter (1984), Scherer e Carlomagno (2009), destacam que a inovação pode ser uma ideia sem aplicação prática no momento, ou a descoberta de algo novo ou original que possibilita diferenças competitivas em produtos, no processo, e na gestão organizacional. Contudo, verifica-se que a continuidade do processo de inovação vai depender da inserção de novas tecnologias e da capacitação dos talentos humanos da empresa.

Como consta no Manual de OSLO, editado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em 2006, a inovação pode ocorrer em bens ou serviços, desde que seja novo ou significativamente melhorado. Já as inovações organizacionais podem ocorrer por meio de um novo ou aprimorado processo de gestão no ambiente interno ou externo da instituição.

No segmento de serviços hospitalar, verifica-se que a inovação organizacional contribui para a racionalidade em todo o sistema prestador de serviços, internamente ou externamente, e a melhoria do trabalho de assistência oferecido aos seus clientes saúde. Especificamente, na gestão organizacional dos hospitais a inovação expõem-se pela construção de normas, rotinas, e da racionalização dos fluxos e dos sistemas disponíveis na organização. Dentre estes sistemas encontra-se o de distribuição, que segundo Maia Neto (2005) envolve compras, o controle e descentralização do estoque, o armazenamento e qualidade dos itens, o processamento das solicitações, e a qualificação de pessoal.

Para Maia e Neto (2005) e Vasconcelos; *et al.* (2012), a descentralização do estoque de medicamento e materiais em uma unidade hospitalar, por meio da criação das farmácias setoriais proporciona a organização um melhor atendimento das distribuições coletivas, individuais e de dose unitária, ao mesmo tempo que possibilita mais rapidez, e eficiência na dispensação farmacêutica. Os autores destacam que a inovação no atendimento dos usuários do sistema de estoque de materiais e medicamentos, por meio da farmácia setorial e da adequação da distribuição conforme as necessidades dos solicitantes, ajuda na melhoria dos controles e na promoção da assistência prestada aos clientes saúde.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Diante do objetivo de apresentar as percepções dos usuários quanto a criação de uma farmácia setorial dentro do centro cirúrgico e o atendimento das solicitações de medicamentos e materiais por meio de *kits* cirúrgicos. Adotou-se nesse estudo a abordagem qualitativa de caráter exploratório, (MARCONI; LAKATOS, 2011; CRESWELL, 2014), desenvolvida por meio de um estudo de caso (YIN, 2016), e da técnica de observação participante (MAY, 2001; FERNANDES; MOREIRA, 2013). Para construção dos dados recorreu-se a entrevistas baseadas roteiros semiestruturados, elaborados com base referencial teórico apresentado, assim como a tratamento descritivo e interpretativo para a análise dos dados.

De acordo com Creswell, 2014, a abordagem qualitativa visa a compreensão do fenômeno estudado, tanto por meio das opiniões dos pesquisados como por informações presentes na realidade encontrada.

O estudo de caso foi em um hospital filantrópico que possui mais de 40 anos de fundação, 340 leitos, cerca de 1.100 funcionários diretos, e um centro cirúrgico com 5 salas de cirurgias para atender uma clientela em tratamentos de média e alta complexidade. O hospital está localizado na região norte do estado do Tocantins, distante cerca de 400 km da capital Palmas.

A técnica observação participante foi utilizada em função de um dos autores fazer parte do grupo de usuários da farmácia setorial, e, também, por ser um tipo de pesquisa engajada que permite unir a prática em um estudo científico, além de ser uma maneira de fazer pesquisa em situações onde uma pessoa pode fornecer a compreensão da realidade do local onde está inserida (GIL, 2010), quer seja pela descrição de uma vivência ou pela análise do objeto estudado.

Os dados foram gerados por meio das entrevistas (baseadas em roteiros semiestruturados) aplicadas entre os 12 usuários da farmácia setorial escolhidos pelo critério da conveniência, sendo: 4 técnicos de enfermagem; 4 enfermeiros; 2 médicos; e 2 farmacêuticos. Todos os entrevistados pertencentes a área assistencial do centro cirúrgico da unidade hospitalar pesquisada. A produção das informações ocorreu no período de 02 de agosto de 2016 a 05 de outubro de 2016.

A análise dos dados, produzidos pelas entrevistas, se orientou pela observação dos sentidos e dos conteúdos declarados pelos usuários (MAZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). Essa forma de análise nos auxiliou na construção dos quadros com os itens observados e nas declarações relacionadas.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

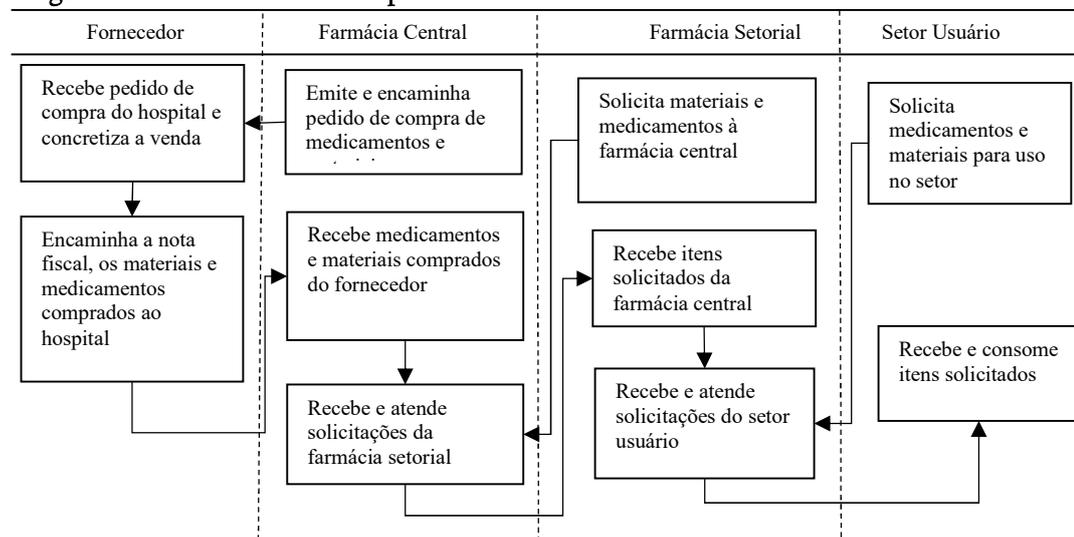
Neste item encontram-se as análises das percepções dos usuários quanto às práticas de inovação organizacional desenvolvidas pela unidade de saúde estudada, ou seja: o sistema descentralizado de suprimentos de medicamentos e materiais; a instalação da farmácia setorial no centro cirúrgico; e o atendimento das solicitações de materiais e medicamentos por meio dos *kits* cirúrgicos.

A Cadeia de Suprimentos de Medicamentos e Materiais

A gestão da cadeia de suprimento de medicamentos e materiais no hospital é realizada pela farmácia central. Uma unidade setorial que é subordinada a área administrativa do hospital.

No hospital analisado até a implementação do novo fluxo de gestão de estoque, os procedimentos de controle e armazenamento dos estoque estavam centralizados em uma unidade chamada de farmácia central, que além de realizar as compras era também responsável por atender todas as solicitações de materiais e medicamentos emitidas pelos usuários em qualquer área do hospital. Com a descentralização e a criação das farmácias setoriais, os envolvidos na cadeia de suprimento passaram a ser: fornecedores; farmácia central; farmácias setoriais; e os setores usuários. Conforme Figura I, que apresenta o fluxo da cadeia suprimentos.

Figura I: Fluxo da cadeia de suprimento de medicamentos e materiais.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Observou-se, também, que a mudança ocorreu no sistema de controle de estoque, que passou a ser integrado com os setores de compra e financeiro, permitindo assim a produção de informações estatísticas do estoque e de controle financeiro, como por exemplo: comparativos de consumo por grupos de itens; valores de consumo e detalhes do armazenamento; curvas ABC e XYZ; posições do estoque máximo, mínimo, em trânsito, e de segurança. Estas informações anteriormente eram processadas em meio aos registros desatualizados e pouco confiáveis, e que representavam uma análise única do estoque central.

Com o novo sistema de controle de estoque as compras passaram a ser realizadas por meio de uma plataforma *online* onde estão cadastrados os fornecedores, os produtos e os preços praticados nas aquisições anteriores. Entretanto, a decisão de comprar continua sobre a responsabilidade do gerente de suprimentos, que analisa os dados e executa a aquisição conforme a demanda das farmácias setoriais.

Em uma visão mais ampla, o fluxo de gestão do estoque tem agora início quando da solicitação do usuário e uma movimentação no estoque. Em outra análise, momento do ponto de ressurgimento, verifica-se que o sistema sugere a emissão de uma ordem de compras, que posteriormente analisada pelo gestor segue para as compras, depois para os fornecedores (sentido jusante). Essa rotina somente se encerra no momento do consumo dos itens no setor usuário (sentido montante).

Os Kits Cirúrgicos, a Forma de Atendimento das Solicitações na Farmácia Setorial do Centro Cirúrgico

O atendimento da demanda de medicamentos e materiais, necessários para os procedimentos no centro cirúrgico, ocorre posteriormente ao recebimento do mapa de cirurgias encaminhado via sistema eletrônico à farmácia setorial.

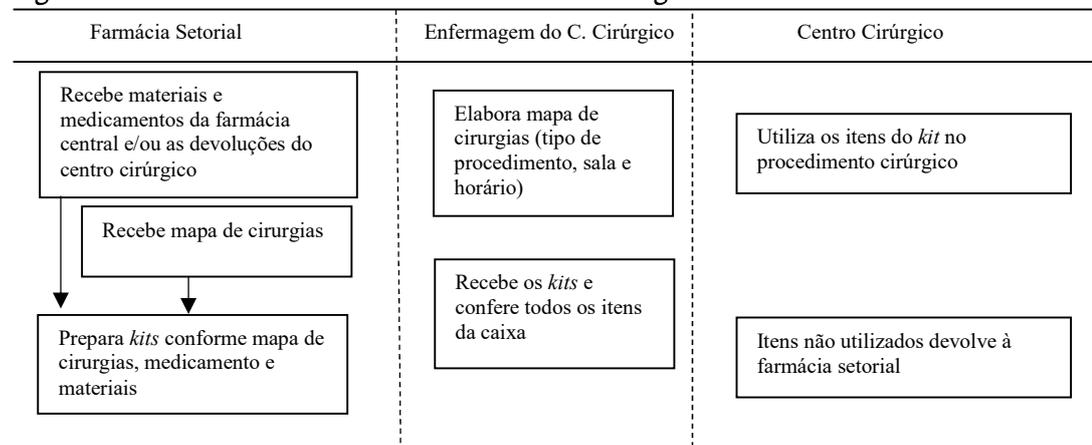
No mapa de cirurgias estão registradas as seguintes informações: o nome do responsável pela equipe cirúrgica; o tipo de procedimento cirúrgico; a sala cirúrgica; e o horário da cirurgia. Há ainda, em casos específicos, as anotações das OPMEs (órgãos, próteses e materiais especiais) necessárias ao procedimento cirúrgico.

Como todos os tipos de procedimentos cirúrgicos já estão cadastrados na rotina de atendimento da farmácia setorial, cabe então ao farmacêutico responsável separar os medicamentos e materiais para cada cirurgia e preparar o respectivo *kit* cirúrgico.

O *kit* cirúrgico é a unitização dos materiais e medicamentos em uma caixa plástica transparente e autoclavável. Na parte superior da caixa encontram-se as seguintes informações: o número da sala cirúrgica; o horário da cirurgia; e o nome do médico responsável pela cirurgia.

O fluxo do atendimento na farmácia setorial segue um procedimento operacional padrão – POP – com as seguintes fases e responsabilidades descritas na Figura 2 a seguir.

Figura 2. Farmácia setorial atendimento ao centro cirúrgico.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A emissão do mapa de cirurgia é realizada pelo enfermeiro chefe do centro cirúrgico diariamente, e contempla os pedidos dos médicos. A emissão ocorre sempre com um dia de antecedência e se caracteriza como o início do processo de solicitação de materiais e medicamentos à farmácia setorial.

O ato que encerra a rotina de atendimento de suprimentos é a devolução dos medicamentos e materiais não utilizados no centro cirúrgico.

As Percepções dos Usuários

No que se refere a descentralização do estoque, os usuários percebem mais vantagens que desvantagens depois da instalação da farmácia setorial no centro cirúrgico. As vantagens apresentadas pelos usuários se concentram na área da assistência, já as desvantagens estão relacionadas aos custos da descentralização do estoque e aos gastos com a instalação da farmácia setorial, mesmo assim, os usuários identificam que a análise de qualquer custo é secundária, já que a segurança dos procedimentos cirúrgicos e o atendimento ao cliente saúde devem ser considerados como mais importantes na decisão. As percepções dos usuários identificados por uma ordem numérica das entrevistas estão registradas nos Quadros I e 2,

Quadro I: Percepções dos usuários quanto as vantagens da descentralização do estoque, a instalação da farmácia setorial e o atendimento por meio do *kit* cirúrgico. (Continua)

Itens analisados	Percepção dos Usuários*
O aumento do estoque de medicamentos e materiais em função da descentralização e da criação da farmácia setorial.	<p>1) <i>O aumento do estoque não é significativo. Os itens já estavam estocados na farmácia central ou seriam comprados para o centro cirúrgico.</i></p> <p>5) <i>Em um hospital há a necessidade de ter estoque em maior quantidade. Os medicamentos e materiais devem ser comprados sempre em quantidades superiores, pois poderá ocorrer emergências.</i></p> <p>11) <i>O estoque agora é padronizado, assim o médico deverá solicitar somente os itens que existem no estoque, com isso o número de itens cadastrados no estoque fez foi diminuir e que aumentou foi a quantidade de um mesmo medicamento.</i></p>
A distribuição e o uso racional dos medicamentos e materiais.	<p>6) <i>A nova forma de distribuição facilitou o nosso trabalho, uma vez que na caixa (kit cirúrgico) já estão todos os itens necessário para a cirurgia.</i></p> <p>10) <i>No kit tem somente os medicamentos e materiais necessários para a cirurgia, e quando não há a utilização os mesmos são devolvidos à farmácia.</i></p> <p>2) <i>Não há mais desperdícios [...] ficou melhor.</i></p>
O tempo para a entrega dos itens solicitados.	<p>3) <i>Agora não fazemos mais os pedidos de medicamentos e materiais em separado, isso era demorado e tinha muitos erros, [...] tudo agora está no mapa de cirurgias que é entregue um dia antes. Por isso não há mais atrasos.</i></p> <p>8) <i>Agora tudo já fica pronto na farmácia, na hora da cirurgia é só ir lá buscar. As caixinhas já estão prontas.</i></p> <p>5) <i>Com os kits está mais fácil e rápido.</i></p> <p>11) <i>Estamos com mais tempo para conferir.</i></p> <p>7) <i>Tudo no tempo certo.</i></p>
Os erros na entrega de itens.	<p>2) <i>Agora há poucos erros, e quando ocorrem é fácil de resolver pois a farmácia está aqui dentro do setor.</i></p> <p>4) <i>Há sempre uma conferência de todos os itens do kit, antes de começar a cirurgia, e também da forma de uso dos medicamentos solicitados.</i></p>

(Conclusão)

<p>A segurança dos controles e do atendimento ao cliente saúde.</p>	<p>9) Com o novo sistema de solicitação e os kits temos mais tempo para dar assistência ao paciente. Isso aumenta a segurança no trabalho. 3) Hoje temos mais tempo para receber e atender melhor o paciente no centro cirúrgico. 7) Há um controle na entrega dos kits pela farmácia. É anotado o nome de quem recebeu, o horário, e se tudo estava certo.</p>
<p>Os atendimentos de emergência, quando da falta ou da necessidade de mais medicamentos ou materiais.</p>	<p>12) Em situações de emergência, nos casos não planejados, o atendimento é rápido e imediato, basta ir lá buscar o item. O farmacêutico sempre está lá. 3) O farmacêutico da farmácia está sempre próximo, agora ficou mais rápido resolver as emergências de erro ou falta de medicamentos. 5) Desde a implantação da farmácia aqui no centro cirúrgico [...] os casos de emergência ficaram mais fáceis de resolver.</p>
<p>Os riscos biológicos.</p>	<p>12) Com a farmácia setorial há praticamente a eliminação do risco de contaminação cruzada, entre as diferentes áreas do hospital, tendo em vista que não há a necessidade da circulação em outras áreas do hospital para ter acesso aos medicamentos e materiais. 4) Não saímos mais do ambiente do centro cirúrgico para buscar medicamentos, isso diminuiu em muito o risco de contaminação.</p>

* A numeração em cada fragmento da entrevista representada a identificação dos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os usuários apontaram como desvantagem das novas práticas de descentralização do controle de estoque de materiais e medicamentos, da criação da farmácia setorial e da forma de atendimento por meio dos *kits* cirúrgicos, os itens registrados no Quadro 2.

Quadro 2: Percepções dos usuários quanto as desvantagens da descentralização do estoque, a instalação da farmácia setorial e do atendimento das solicitações por meio do *kit* cirúrgico.

Itens analisados	Percepção dos Usuários*
<p>O aumento do custo com a descentralização do estoque e a instalação da farmácia setorial.</p>	<p>7) Aqui no centro cirúrgico não identificamos essa nova rotina como aumento de custo. 3) Não houve um aumento significativo nos custos, mesmo com a instalação da farmácia setorial no centro cirúrgico. 9) A farmácia setorial é importante para o serviço no centro cirúrgico, se tirar ela daqui para abaixar o custo [...] eu fico com medo de que o barato fique mais caro. 11) De fato, tem mais funcionários, farmacêuticos e auxiliares, mas isso é melhor para atendermos os pacientes. 6) É mais seguro, está tudo perto e mais rápido [...] o custo não é o mais importante.</p>
<p>Os medicamentos padronizados e disponíveis.</p>	<p>8) Ainda há uma demora no processo de avaliação dos novos medicamentos ou materiais a serem incluídos na lista de itens padronizados da farmácia. 12) Os médicos reclamam que há medicamentos novos e melhores que poderiam estar na lista da farmácia. 2) As nossas sugestões de inclusão de novos medicamentos demoram ser analisadas.</p>
<p>A forma de entrega dos itens solicitados.</p>	<p>1) A padronização dos tamanhos das caixas com apenas dois tamanhos provoca, em alguns casos, a entrega de poucos itens em uma caixa maior que o necessário.</p>

* A numeração em cada fragmento da entrevista representada a identificação dos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelos autores.

As desvantagens descritas se relacionam além dos limites da cadeia de suprimentos, mas, mesmo assim, foram apresentadas nesse estudo como forma de se perceber as recomendações de melhoria para o sistema, uma vez que a farmácia setorial se relaciona internamente com os usuários do centro cirúrgico, a equipe de assistência, e externamente com a unidade administrativa, a equipe de apoio administrativo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se nos resultados desse estudo, em função das percepções dos profissionais usuários da farmácia setorial do centro cirúrgico, que a inovação organizacional, que é decorrente dos seguintes motivos: a implementação de novos fluxos no controle de estoque de materiais e medicamentos; a descentralização do estoque por meio da instalação da farmácia setorial; e a criação de novas rotinas para o atendimento das solicitações - os *kits* cirúrgicos -, contribuiu para a satisfação dos usuários, a melhoria das condições de trabalho no centro cirúrgico, e no aumento da segurança no atendimento dos clientes saúde. Admitem-se essas afirmações por meio dos seguintes efeitos analisados: maior agilidade no atendimento das solicitações de materiais e medicamento; redução no número de erros de atendimento das solicitações; e o aumento insignificante do valor do estoque (menos de 5%) posteriormente a implantação da farmácia setorial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA FILHO, J. C. N. *Gestão de estoques: uma proposta de reposição continua para material médico hospitalar e medicamentos em um hospital federal do estado do Rio Grande do Norte*. 2013. 105 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão Pública, Universidade Federal do Rio Grande do Norte - Ufrn, Rio Grande do Norte, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/16904>. Acesso em: 13 jan. 2019.

ANDREROLI, G. L. M. A.; DIAS, C. N.; KONAN, A. T. B. Planejamento e gestão logística de medicamentos em uma Central de Abastecimento Farmacêutico hospitalar. *Revista Face*, v. 12, n. 4, p. 1-15, 2015. Disponível em: <http://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/article/view/2570>. Acesso em: 22 nov. 2018.

BRASIL, Ministério da Saúde. *Cadernos HumanizaSUS*. Brasília, 2011.

CRESWELL, J. W. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4 ed. Londres. UK. Sege: 2014.

CUNHA, F. L. S. *Técnico em Gerência em Saúde - Gestão de Recursos Materiais e Logística*. São Caetano do Sul: Yendis Editora Ltda., 2014. Disponível em: www.aedmoodle.ufpa.br/mod/resource/view.php?id=99972. Acesso em: 16 jan. 2019.

FERNANDES, F. M. B.; MOREIRA, M. R. Considerações metodológicas sobre as possibilidades de aplicação da técnica de observação participante na Saúde Coletiva. *Revista de Saúde Coletiva*, v.23, n.2, p. 511-529, 2013. Disponível em: www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-73312013000200010&script=sci...tIng. Acesso em: 14 jan. 2019.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1997.

FRANCO, M. A. S. Pesquisa-ação: balizando princípios metodológicos. In: STRECK, D. R.; SOBOTTKA, E. A.; EGGERT, E. (Org). *Pesquisa-ação e pesquisa participante em diálogo internacional*. Curitiba: CRV, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.20396/etd.v18i2.8637507>. Acesso em: 01 out. 2017.

GARCIA, S. D; *et al.* Gestão de material médico-hospitalar e o processo de trabalho em um hospital público. *Rev. Brasileira de Enfermagem*. v.65, n.2, p.339-46, 2012. Disponível em: <http://www.revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/article/view/2432>. Acesso em: 20 jan. 2019.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2010.

GRANT, D. B. *Gestão de logística e cadeia de suprimentos*. São Paulo: Saraiva, 2013. Disponível em: <http://www.editorasaraiva.com.br/produto/.../gestao-de-logistica-e-cadeia-de-suprimentos>. Acesso em: 18 jan. 2017.

HARTZ, Z. M.; CONTANDRIOPOULOS, A. Integralidade da atenção e integração de serviços de saúde: desafios para avaliar a implantação de um " sistema sem muros". *Cadernos de Saúde Pública*, v. 20, p. 331-336, 2004. Disponível em: https://www.scielo.org/scielo.php?pid=S0102-311X2004000800026&script=sci_arttext. Acesso em: 18 Jan. 2019.

MAIA NETO, J. F. *Farmácia hospitalar e suas interfaces com a saúde*. São Paulo: Rx Editora, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAY, T. *Pesquisa social. Questões, métodos e processos*. Porto Alegre: Artemed, 2001.

MOURA, L. L; SILVA, R. F. *Análise da cobertura de estoque e intervenção na gestão da cadeia de suprimentos de produtos farmacêuticos: Um estudo de caso de um hospital universitário de alta complexidade*. IX SEGeT, 2012. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigosI2/30716717.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2019.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. *RAC*, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4>. Acesso em: 21 jan. 2019.

SCHERER, F.; CARLOMAGNO, M. (Org.). *Gestão da Inovação na Prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação*. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHUMPETER, J. A. *A teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1984.

VASCONCELOS, A. C. P.; *et al.* Sistema de Distribuição Coletiva de medicamentos: Uma análise de caso sob a ótica da eficiência. *Revista Brasileira de Farmácia – RBF*, v. 93, n. 4, p. 499-503, 2015. Disponível em: <http://www.rbfarma.org.br/files/rbf-2012-93-4-17.pdf>. Acesso em: 20 Jan. 2019.

YIN, R. K. *Pesquisa Qualitativa: do início ao fim*. Porto Alegre: Penso, 2016.