

RESULTADOS DA APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS LEAN HEALTHCARE PARA ORGANIZAÇÃO DE UM ALMOXARIFADO HOSPITALAR EM MONTES CLAROS - MG

Luís Gustavo Ferreira Silva¹; Pablo Peron de Paula²; Sarah Silva Santos³

Resumo

O objetivo desta pesquisa é analisar os resultados da aplicação de ferramentas do *Lean Healthcare* na reorganização do almoxarifado de fármacos de um hospital em Montes Claros – MG. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, fundamentada na utilização de ferramentas, como o 5S, na qual a coleta de dados foi realizada a partir de observações *in loco* no período de 01/07/2020 até 04/08/2020. Como resultados alcançados foi observado que a utilização dos conceitos das ferramentas *Lean Healthcare* mostrou-se satisfatório para a reorganização do almoxarifado de fármacos do hospital, gerando melhorias no processo de separação das requisições de medicamentos realizados pelos variados setores do hospital. A reorganização permitiu a padronização da atividade de separação, beneficiando os funcionários que já realizavam a função e os que iriam aprender, posteriormente, a atividade. Por meio dos cinco sentidos foi possível definir melhor a organização dos medicamentos, realizar de forma mais ágil a contagem do estoque e adequar a quantidade de itens no sistema de controle de estoque, fazendo com que a gestão por parte do supervisor do setor melhorasse.

Palavras-chave: Controle de estoque, *Lean Healthcare*, Ferramenta 5S, Redesenho de Layout de Almoxarifado.

Introdução

Ter um almoxarifado de materiais organizado, limpo e com os insumos alocados de maneira estratégica e buscando maior eficiência é de suma importância para o bom funcionamento do setor, ainda mais quando este desempenha um papel tão importante para o funcionamento da organização.

Segundo Stander (2016), no interior de um hospital, o almoxarifado é o setor com um dos maiores centros de custo, girando em torno de 35% do orçamento total de um hospital. Sendo assim, é possível observar a necessidade de reduzir-se quaisquer desperdícios em um almoxarifado hospitalar, e para isso a metodologia *Lean Healthcare* foi utilizada como forma de reduzir desperdícios no processo de separação de materiais para atendimento das demandas hospitalares. Um sistema de armazenagem que funcione de forma eficiente possibilita a diminuição de custos operacionais estimulando a produtividade, reduzindo perdas de materiais, acelerando o ritmo de trabalho e proporcionando um maior rendimento dos meios de movimentação e insumos (CASTRO et al. *apud* DIAS, 2009).

A filosofia *Lean* pode ser conceituada como um sistema tecnológico que tem por objetivo a eliminação de desperdícios diante de seus fornecedores, clientes e dos processos internos da organização (KURIBAYASHI *apud* SHAH; WARD, 2007).

¹ Estudante do Curso de Administração do Departamento de Administração do CCSA; Email: luisgustavofsilvaa@gmail.com

² Professor do Departamento de Administração Unimontes; Email pablo.peron@unimontes.br;

³ Estudante do Curso de Administração do Departamento de Administração do CCSA; Email: sarahiftm@gmail.com.

Segundo Womack e Jones (2004), a denominação *Lean* foi utilizada para descrever o sistema de produção que foi criado e aperfeiçoado pela Toyota e se refere a uma filosofia que tem como foco fornecer valor aos clientes atendidos pela empresa por meio de processos bem estruturados e com o mínimo de desperdícios. A partir dos anos 2000, várias organizações de saúde no mundo buscaram adaptar os conceitos da metodologia *Lean* nas necessidades de suas organizações, e essa busca e adaptação das ferramentas estudadas denominou-se *Lean Healthcare*.

Para Silva e Fernandes Junior (2019) as movimentações desnecessárias em decorrência de um *layout* deficiente desfavorece para que se tenha um almoxarifado eficiente, de forma que afeta a qualidade nos serviços que são fornecidos pela organização. Para melhor organização, uma das ferramentas da metodologia *Lean Healthcare* utilizada na melhora dos resultados é o 5S, que busca, por meio dos cinco sentidos *Seiri* (Utilização), *Seiton* (Organização), *Seiso* (Limpeza), *Seiketsu* (Padronização) e *Shitsuke* (Disciplina) melhorar os ambientes da organização.

A partir da observação do funcionamento do setor notaram-se os problemas de falta de espaço para a alocação de novos medicamentos devido a uma má organização e distribuição do estoque existente; tempo perdido na separação dos materiais devido a grandes movimentações no espaço interno do almoxarifado; falta de padronização da separação, além de dificuldade de aprendizado da função de forma mais eficiente devido à grande quantidade de medicamentos e à forma como estavam distribuídos.

O presente resumo expandido tem como objetivo apresentar os resultados da aplicação da metodologia *Lean Healthcare* na reorganização da parte de medicamentos do almoxarifado de um hospital, apresentando os benefícios identificados pelo pesquisador.

Método

O presente trabalho caracteriza-se por um estudo de caso, do tipo descritivo e de abordagem qualitativa. Como instrumento de coleta de dados foi utilizada a observação participante, tendo em vista que um dos autores fez parte da equipe de aplicação da ferramenta e da análise dos resultados que foram obtidos após a implementação.

Na estrutura do hospital existem dois almoxarifados diferentes, sendo um deles o almoxarifado de materiais fármacos, como medicamentos, vacinas e pomadas, objeto deste estudo, e o outro destinado a materiais de aplicação, como luvas, máscaras e seringas, dentre outros itens. O pesquisador, como parte da equipe responsável pelo projeto de otimização do almoxarifado por meio do *Lean Healthcare*, participou de forma atuante das etapas de planejamento, por meio de revisão bibliográfica, das ferramentas que seriam utilizadas, da implementação e da análise dos resultados.

Resultados e Discussão

Os resultados serão depreendidos com base no estudo realizado a partir das observações do processo antes e depois da implementação das ferramentas do *Lean Healthcare*, assistindo

¹ Estudante do Curso de Administração do Departamento de Administração do CCSA; Email: luisgustavofsilvaa@gmail.com

² Professor do Departamento de Administração Unimontes; Email pablo.peron@unimontes.br:

³ Estudante do Curso de Administração do Departamento de Administração do CCSA; Email: sarahiftm@gmail.com.

os colaboradores do setor que trabalham diretamente com o atendimento de solicitações para separação e entrega de documentos nos outros setores do hospital.

A partir de estudos realizados com relação às ferramentas pertencentes ao *Lean Healthcare*, foi percebida a necessidade de melhoria no *layout* do espaço do almoxarifado e na organização dos medicamentos.

Para a reorganização do setor, fez-se o uso da metodologia 5S, segundo Martelli e Dandaro (2015), o controle do estoque e a armazenagem são muito necessários nas organizações, pois planejar de forma estratégica o armazenamento dos materiais é fundamental para que seja agregado valor ao negócio. Dessa forma, os medicamentos foram reorganizados e separados em ordem alfabética pelo nome do medicamento.

Como resultado foi possível notar que, com a reorganização do almoxarifado, o atendimento de requisições se tornou mais simples para os funcionários e para o aprendizado de quem entrar no setor, pois, com a ordem alfabética, a atividade passou a ser feita seguindo a sequência de medicamentos da forma como era listado nas requisições propiciou uma separação de materiais mais intuitiva. Também houve benefícios para os outros setores do hospital, tendo em vista que em momentos que havia urgência de algum medicamento e não havia funcionários do almoxarifado no hospital, funcionários do setor de farmácia tinham autorização e passaram a retirar medicamentos do setor com facilidade, algo que antes não acontecia.

O segundo ponto que pode ser observado é quanto à eliminação de movimentos desnecessários e ao ganho de tempo. Conforme Kohl *et al* (2015) deve-se desenvolver o *layout* do setor como forma de organizar de maneira mais operacional o local de trabalho, utilizando o senso de ordenação para evitar desperdícios de movimentações desnecessárias. A reorganização do setor permitiu que os movimentos desnecessários fossem mitigados, devido a estarem alocados no setor em sequência alfabética, da mesma forma que nas requisições de medicamentos realizadas por outros setores para que os funcionários do almoxarifado realizem a separação. Por consequência, houve um ganho com relação à redução de tempo de atendimento das atividades do almoxarifado, pois realizando menos movimentos para a separação ocorria um maior rendimento da atividade, sendo positivo para o setor.

Por fim, outro ponto positivo que foi observado foi em relação à contagem do estoque com finalidade de mantê-lo com resultados reais perante o *software* de sistema do hospital. A reorganização permitiu que o estoque fosse contado com precisão e a partir dessa iniciativa pôde-se ter noção de quais medicamentos estavam sobrando ou faltando e fazer com que o sistema utilizado pelo setor ficasse com as quantidades corretas, melhorando a gestão do supervisor.

Conclusão ou Considerações Finais

O presente resumo teve por objetivo apresentar os resultados da aplicação da metodologia *Lean Healthcare* na reorganização da parte de medicamentos do almoxarifado de um hospital. Também se percebeu que os resultados alcançados foram satisfatórios para o hospital.

Com os ganhos relacionados à redução de desperdícios pôde ser visto que o redesenho do *layout* do setor em ordem alfabética permitiu que o aprendizado das atividades se tornasse mais simples e que fossem mitigados desperdícios com relação à movimentação desnecessária

¹ Estudante do Curso de Administração do Departamento de Administração do CCSA; Email: luisgustavofsilvaa@gmail.com

² Professor do Departamento de Administração Unimontes; Email pablo.peron@unimontes.br;

³ Estudante do Curso de Administração do Departamento de Administração do CCSA; Email: sarahiftm@gmail.com.

dos funcionários, sendo benéfico no quesito de saúde do trabalhador, já que a redução de movimentos representa a redução da fadiga.

Por fim, foi apresentado como resultado positivo a possibilidade de realizar um levantamento do estoque de medicamentos do almoxarifado, deixando o sistema utilizado pelo hospital condizente com a realidade e dessa forma auxiliando a gestão de materiais.

Dessa forma, de maneira geral o resultado foi considerado positivo pelo pesquisador e pelos funcionários do setor que apontaram que a melhoria com relação à reorganização do setor trouxe benefícios ao almoxarifado e ao hospital.

Referências

CASTRO, W. R. S *et al.* **Proposta de melhoria no layout do almoxarifado geral de um hospital universitário.** XXXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Santos, SP, p. 1 - 25, 15 out. 2019

DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais: Princípios, conceitos e gestão.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KOHL, C. A *et al.* **Programa 5S e os desperdícios do Sistema Toyota de Produção aplicados em uma planta de pré-treinamento de REEE.** VI Congresso Brasileiro de Gestão Ambiental, Porto Alegre, RS, p. 1-7, 26 nov. 2015.

KURIBAYASHI, Bruno A. **Aplicação de uma metodologia Kaizen: Um estudo de caso em uma moldadora para o processo de fundição.** 2018. 40 p. Dissertação - Instituto Federal de Santa Catarina, Jaraguá do Sul, 2018.

MARTELLI, L. L; DANDARO, F. **Planejamento e controle de estoque nas organizações.** Revista Gestão Industrial, Ponta Grossa, PR, v. 11, n. 2, p. 1-16, 2015.

SILVA, D. M; FERNANDES JÚNIOR, F. J. **Aplicação da ferramenta 5S em um almoxarifado de uma transportadora em Botucatu – SP.** 8ª Jornada Científica e Tecnológica da Fatec de Botucatu, Botucatu, SP, p. 1-8, 1 nov. 2019.

STANDER, G. H. C. **Lean Helthcare: Modelo de implantação da ferramenta kanban a um almoxarifado de um hospital federal no Rio de Janeiro.** 2016. 83 f. Dissertação (Mestrado) - Pós-graduação sem Engenharia de Produção do CEFET/RJ, Rio de Janeiro, RJ, 2016.

WOMACK, J. P. & JONES, D. T. **A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza.** 4a Edição. Rio de Janeiro, 2004.

¹ Estudante do Curso de Administração do Departamento de Administração do CCSA; Email: luisgustavofsilvaa@gmail.com

² Professor do Departamento de Administração Unimontes; Email pablo.peron@unimontes.br:

³ Estudante do Curso de Administração do Departamento de Administração do CCSA; Email: sarahiftm@gmail.com.