

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

HENRIQUE BERKENBROCK CAMARGO

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO APLICADA NOS PROCESSO DA GESTÃO DE
ESTOQUE UM ESTUDO DE CASO**

**CURITIBA
2016**

HENRIQUE BERKENBROCK CAMARGO

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO APLICADA NOS PROCESSO DA GESTÃO DE
ESTOQUE UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como critério de aprovação à disciplina de Pesquisa em Informação II, do curso de Gestão da Informação, Departamento de Ciência e Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a. Msc. Sueli Terezinha Vieira

**CURITIBA
2016**

TERMO DE APROVAÇÃO

HENRIQUE BERKENBROCK CAMARGO

GESTÃO DA INFORMAÇÃO APLICADA NA REESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS DA GESTÃO DE ESTOQUE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná como requisito da obtenção do grau de Bacharel em Gestão da Informação, pela seguinte banca examinadora:

Profª Msc. Sueli Terezinha Vieira
Orientadora – Setor de Ciências Sociais Aplicadas
da Universidade Federal do Paraná, UFPR.

Prof Dr. Egon Walter Wildauer
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
da Universidade Federal do Paraná, UFPR.

Prof. Dr. Cícero Aparecido Bezerra
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
da Universidade Federal do Paraná, UFPR.

RESUMO

A GI (Gestão da Informação) que por seu significado literal já existe desde o desenvolvimento intenso da administração pós revolução industrial, surgiu e foi sendo formalizada como área de ciência para que o conhecimento tácito se torne explícito, para estruturar e interpretar dados, coletar informações para uma tomada de decisão entre outras funções que reforçaram sua importância. Realizada de forma efetiva, a Gestão da Informação influencia diretamente na melhoria contínua e otimização, conseqüentemente, sendo diferencial competitivo. Portanto, nesta pesquisa buscou-se, utilizando o projeto de reestruturação de processos de um estoque, analisar onde a GI ocorreu e onde ela poderia ter melhorado as tarefas se ocorresse de forma pensada, eliminando os erros e retrabalhos. Assim, como Gestor da Informação, gerar uma pesquisa que respalde (ainda que de forma incipiente) e análise de forma prática onde a GI pode ser realmente aplicada na empresa, é oportunidade de observar e medir sua importância, tirando a GI dos modelos processuais propostos por respeitados teóricos e trazendo-a para o dia a dia organizacional. Para isso, foi realizado junto aos gestores responsáveis na empresa que cedeu o case para estudo, um diagnóstico do setor, a análise deste diagnóstico e feita a proposição de melhorias assim como a implantação destas, para que após estas etapas concluídas o autor faça a análise proposta de onde e como a GI aplicada pode contribuir na execução das etapas do projeto. Com isso, concluída, a pesquisa mostra que se feita de forma voluntária e como etapa de execução, ela ajuda e otimiza, reduzindo erros e refação de tarefas. Contudo, pode-se também concluir que em determinados graus de complexidade, a GI pode burocratizar o processo e torná-lo mais lento, com isso, deve-se tomar cuidado para não tornar o processo mais moroso sem benefícios reais, o que pode ser sugerido como uma próxima investigação.

Palavras-chave: Gestão da Informação, Informação, Tomada de Decisão, Otimização.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SND	- Serviço de Nutrição e Dietética
HPP	- Hospital Pequeno Príncipe
POP	- Processo Operacional Padrão
GI	- Gestão da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO	10
2.2 GESTÃO DE ESTOQUES	13
2.3 GESTÃO DE PROCESSOS	15
3 METODOLOGIA	16
4 DIAGNÓSTICO	20
4.1 ESTRUTURA.....	22
4.2 PESSOAS	24
4.3 PROCESSOS.....	25
5 RESULTADOS E CONTRIBUIÇÕES.....	28
5.1 NOVOS POPS PROPOSTOS.....	30
6 ANÁLISE DO CLICLO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO DE ESTOQUE BASEADO NO MODELO PROCESSUAL DE CHOO	38
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
BIBLIOGRAFIA.....	41

1 INTRODUÇÃO

Considerado como ponto de partida a perspectiva de organização com a abordagem clássica de Fayol, a organização é considerada um conglomerado de diferentes setores, que para compor o todo têm relação de interdependência entre si. Dentro dessas interdependências que possuem uma infinidade de variações e contextos, a GI (Gestão da Informação) surge para que, unindo as áreas do conhecimento da Tecnologia da Informação, Ciência da Informação e a Ciência da Administração, nenhuma companhia precise cometer os mesmos erros ou ter suas tomadas de decisão baseada em “achismos” e experiências tácitas.

A escola da Gestão da Informação surge tendo como premissa básica se respaldar em informações e dados (internos e externos, estruturados ou não) para a tomada decisão da organização e assim reduzir a incerteza para que, seja qual for a atividade, ela seja mais efetiva.

Considerado este o papel fundamental da Gestão da Informação, começa-se a compreender onde ela se aplica dentro dos diversos contextos da relação de interdependência na organização, para que ela se torne forte aliada na estruturação, revisão e reestruturação de processos que são realizados para melhoria de alguma tarefa ou de um coletivo delas.

Também levando em conta a cultura das organizações e o processo de mudança de qualquer natureza dentro delas (que envolve diretamente o convencimento do colaborador para com outro indivíduo), a GI torna-se instrumento para que ao apresentar qualquer proposição de intervenção à uma pessoa de cargo hierarquicamente superior, pares de função ou parceiros externos, o colaborador possa justificar e passar segurança sobre o que intenta, tendo mais credibilidade e respaldo em seus argumentos, fortalecendo as projeções de impacto e prever riscos sobre as mudanças.

A formalização do uso da GI é necessária, pois o processo de forma natural e involuntária acontece sempre em qualquer atividade, porém, uma vez pensada intencionalmente, a identificação da necessidade, coleta, interpretação e uso das informações (e suas várias fases dentro desses macroprocessos) é um apoio real para que esta atividade, seja ela qual for, aconteça de forma embasada e menos subjetiva possível.

O fato de seguir um fluxo e pensar em cada uma das etapas pré-definidas para chegar à um resultado, faz com que hajam percepções em detalhes e possíveis eventos, o que sem uma orientação intencional, podem passar despercebidos, gerando assim enganos, potenciais impactos negativos e riscos não previstos, fadando muitas ações ao fracasso.

Dentro do contexto da Gestão de Estoques, por exemplo, pode-se considerar este setor como um grande sistema aberto, que basicamente possui entrada, processamento e saída. Para que haja uma mudança real e que produza melhorias tangíveis no desempenho deste estoque, a GI pode respaldar toda e qualquer mudança, seu motivo é agregar ao processo de transformação, diminuir incerteza, evitar o retrabalho.

A máxima da gestão de estoques procura dizer, basicamente que, estoque parado na empresa é ativo sem uso, o que significa dinheiro desperdiçado que poderia estar rendendo, mas, ao invés disso está parado nas prateleiras (conclusão que pode-se chegar a partir dos conhecimentos adquiridos no referencial teórico da pesquisa). O ideal é atingir o equilíbrio para que se possua o necessário no evento da demanda, mas não haja excedente evitando desperdícios, acúmulo desnecessário e subutilização de espaço físico. Isso só é possível com um alto controle das demandas internas que o estoque atende e uma relação próxima com fornecedores para o equilíbrio do prazo de entrega, capacidade de estocagem e frequência de pedidos. E todo esse controle, só é possível gerando indicadores que permitam essas previsões e conhecimentos, por isso a presença da GI pode fazer tanta diferença na reestruturação de processos nesse contexto.

Tomando como objeto de estudo e análise o estoque do SND (Serviço de Nutrição e Dietética) do Hospital Pequeno Príncipe, e considerando as relações que foram feitas a partir do estudo das áreas de conhecimento selecionadas, pôde-se detectar diversos pontos de melhoria em face das boas práticas para a gestão de um estoque no momento em que se iniciou a pesquisa, a partir desse contexto, este estudo responde à questão: De que forma Gestão da Informação pode ser aplicada e influencia nos processos da gestão de estoques do Hospital Pequeno Príncipe?

Sendo esse o problema, definem-se o objetivo geral e os objetivos específicos sendo eles:

Objetivo geral:

- Analisar como a Gestão da Informação se aplica, mesmo sem estar planejado, e onde ela poderia ser utilizada tornando melhor os processos da gestão de estoques.

Objetivos específicos:

- a) Realizar o diagnóstico considerando Estrutura, Recursos Humanos e Processos;
- b) Propor melhorias, que baseadas no diagnóstico realizado sejam aplicadas, após submissão e aprovação das gerências responsáveis;
- c) Selecionar e implantar três dessas proposições de impacto no estoque que foram identificadas no diagnóstico;
- d) Identificar, após a reestruturação concluída, onde o ciclo da GI aconteceu sem que fosse planejado e quais passos desse ciclo foram pulados.

O presente estudo justifica-se em três aspectos – para a área de conhecimento, para a instituição e para o pesquisador acadêmico e profissional.

I. Para a área de conhecimento:

A Gestão da Informação, de forma involuntária, já acontece praticamente em todas as rotinas administrativas de uma organização. Por ser de certa forma um processo nato, cada ser humano dentro de sua cognição lógica, pratica o fluxo de colher informações compreendê-las dentro de seu contexto e utilizá-las da forma que julga melhor frente à necessidade que se intenta sanar. A grande deficiência nessa forma de agir é que, assim como as várias áreas de conhecimento que se desenvolveram nos últimos anos com a mudança de perspectiva que a presença da tecnologia gerou, a gestão da informação - se aplicada informalmente, sem nenhuma parametrização ou padrão – rende-se a grande variedade de interpretações que cada pessoa possa dar à ela e, portanto rende-se a parcialidade do cognitivo de cada indivíduo, esse processo poderá acontecer de muitas formas diferentes tornando deficiente seu uso real e potenciais resultados que podem ser gerados, além de ser um refém dos defeitos de cada um de seus executores.

A partir de um grande teórico e estudioso da Gestão da informação e suas correlatas, Choo, utilizar o modelo aplicável na reestruturação de processos na gestão de estoques, assumindo-o como norte, para analisar como a GI se dá sem ser

percebida nessa reestruturação e observar como seria diferente caso ela fosse encarada de forma voluntária, parte fundamental e conhecimento necessário para a realização das rotinas que envolvem a gestão eficaz de uma organização. Em tudo que envolva coleta de informação para respaldar a tomada de decisão, ela pode contribuir e muito para que cada vez mais isso seja feito de forma linear e com qualidade diminuindo a possibilidade de fracasso e incerteza nessas atividades, além disso, gerando histórico e respaldo para que a área seja reconhecida como importante e necessária na gestão.

II. Para a Instituição:

A contribuição deste trabalho para a instituição selecionada, se dá pelo diagnóstico e proposição de melhorias, para uma área que no momento do início da pesquisa, sofre pela falta de estabelecimento de processos, padrões, métricas e lideranças, ocasionando erros e variabilidade desconhecida de seu trabalho, fazendo com que desperdício de material, tempo e dinheiro onerem a instituição. A partir do diagnóstico proposto e das melhorias implantadas muito do que antes da pesquisa é subjetivo e tácito se torna processo formal na organização, o que permite maior previsibilidade dos acontecimentos, facilitando o planejamento e inteligências nos processos de compra, armazenagem e saída de mercadorias. Além de facilitar no caso de mudança de colaboradores no setor, para que o conhecimento seja propriedade da empresa e não dos funcionários, e assim, caso seja necessária uma substituição a organização possa com facilidade estabelecer um trabalho da mesma qualidade que havia sendo feito.

III. Para o pesquisador enquanto acadêmico e profissional:

Principalmente no que se refere em instituir a GI como uma área formal de conhecimento, formação e trabalho, deve-se difundir seu conceito e impacto de forma real e benevolente, pois, se ela for compreendida como algo que já acontece sem necessidade de investimento de tempo e/ou dinheiro, a área e seus profissionais continuarão sendo desvalorizados e procurando espaços aqui e ali no mercado para, talvez, de forma indireta, utilizar os conhecimentos adquiridos no estudo da GI.

Portanto, a contribuição de uma pesquisa que avalia os resultados da GI aplicada à um case real corriqueiro nas organizações e demonstrando melhoria e otimização em uma atividade que sem a abordagem da informação aconteceria de forma deficitária, pode-se chancelar a área do conhecimento como útil para melhoria da gestão e abrir portas aos profissionais que demonstram sua importância no contexto da administração de qualidade e atual, que valoriza o controle, informação e evita o retrabalho.

A partir do exposto até este capítulo, apresenta-se o referencial bibliográfico, a metodologia, o diagnóstico proposto, sendo um dos objetivos específicos, seguido pelas análises e contribuições, para após isso apresentar as considerações finais, a bibliografia para consultas e aprofundamentos além do que o trabalho se propôs e por fim os anexos e apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o referencial teórico foram selecionadas três áreas do conhecimento a serem percorridas de acordo com a literatura especializada, sendo elas: A Gestão da Informação como cerne da pesquisa; a Gestão de Estoques – área de pesquisa e intervenção; e a Gestão de processos, para que os leitores da pesquisa consigam compreender baseado em que o pesquisador se orientou para fazer a reestruturação de processos regulares, que fazem parte da rotina prevista do setor, e sazonais, que acontecem a partir de condicionais e não são necessariamente previsíveis.

2.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A informação, principalmente com o advento da informatização, se tornou um importante recurso em diferentes níveis da administração. Hoje, informação é tão importante para decisões corriqueiras quanto diferencial competitivo, é tão básico quanto complexo. Por ser uma palavra conceitualmente tão ampla, se torna banalizada, o que gera o paradoxo de que mesmo que a esmagadora maioria das pessoas considerem a informação importante, poucas delas dão devido valor fazendo uma gestão consciente da mesma, pensando como isso pode se tornar respaldo para

as milhares de decisões que diariamente envolve gerir uma organização independentemente de porte, seguimento e outras variáveis.

Analisando com um pouco mais de calma, pode-se observar essa relação nas mais variadas situações, desde ditaduras que pautam seu controle da manipulação na censura de informações, quanto na globalização intensificada pela internet que diminui distância e tempo de forma inimaginável há 50 anos atrás.

Se referindo ao âmbito da gestão, Freire (2006), explana que a informação e sua efetiva comunicação, seja no setor de serviços, produtivo, ou comercial, é configurada como fontes de eficiência e de agregar valor. Para isso, Gestor da Informação, coleta e avalia informações pertinentes às demandas com base em critérios de qualidade de informação, determinantes para que de fato a necessidade que motivou a busca dessa informação seja satisfeita.

Barreto (1998) associa a qualidade da informação à agilidade na sua fluência, o que também se torna parâmetro para entender se a gestão da informação está sendo efetiva. No fim, a gestão da informação cria uma “meta-gestão” para que por indicadores o controle na gestão seja real e se possa acompanhar se tudo caminha bem.

Fatores que influenciam a tomada de decisão, por Oliveira (2002), também demandam atenção por parte da gestão da informação:

- a. Crescente complexidade do processo decisório e respectivos insumos;
- b. Minguante tempo disponível para tomar decisões;
- c. Agilização da comunicação;
- d. Otimização de processos.

Portanto, gerir informações é indispensável para desenvolver estratégias voltadas à canalização da fluência como subsídio à tomada de decisão. (FARIAS, 2007; BEAL, 2008) acrescenta ao citado papel a responsabilidade da GI em aderir às necessidades e adaptar-se à variabilidade de exigências dos ambientes interno e externo, o que acaba sendo muito do comportamento da adaptativo comentado por Choo no seu modelo processual.

No decorrer do tempo e com o desenvolvimento da GI como área de conhecimento e ciência, foi-se ganhando consistência e histórico suficiente para serem gerados modelos processuais de Gestão da Informação, norteando assim como a GI acontece e qual é o caminho para quem quer de fato fazer uso dela.

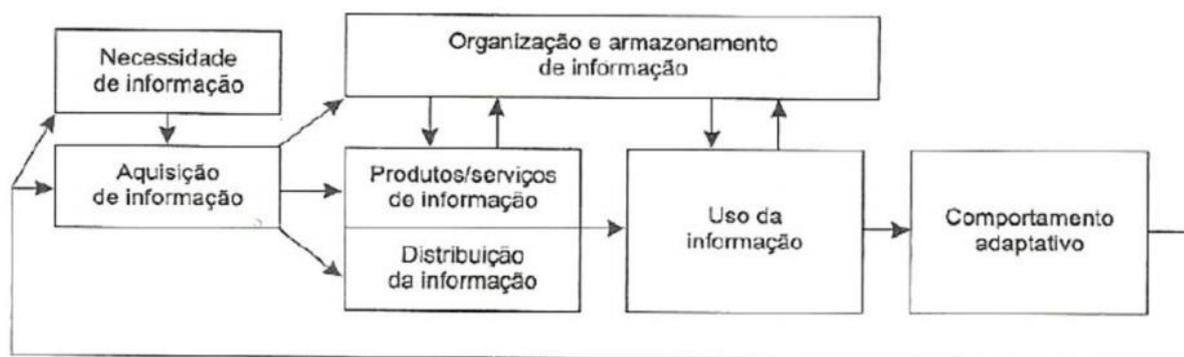
Como chancela da importância do desenvolvimento de modelos, segundo Beuren (2000) a criação de modelos é, “uma importante ferramenta para conceber e representar algo, simular ou idealizar essa realidade por meio de objetos, fluxos, ideias ou palavras”.

No estudo da GI são conhecidos alguns modelos do ciclo da gestão da informação, que compreendem etapas para que a gestão da informação seja real. Analisando dentro dos convencionalmente completos e usuais, para a pesquisa foi adotado como mais apropriado o uso do modelo de Choo (2006).

O Modelo Processual de Gestão da Informação de Choo, conforme apresentado na figura 1, compreende o ciclo da informação também como conhecimento e considera ao fim do ciclo o “Comportamento Adaptativo”, importante variável à ser considerada no contexto do trabalho que tem como fim a reestruturação e mudança de processos na Gestão de Estoques e o reforço da GI como aliada estratégica.

Segundo Choo (2002) O foco da gestão da informação é tornar estratégica a informação recebida e estimulá-la a transformar-se em conhecimento, só por esse trecho, se justifica a escolha do autor que tem a visão alinhada com a presente pesquisa, e por isso, foi selecionado como o modelo mais pertinente com o que se objetiva com esse trabalho de conclusão de curso.

Figura 1 – Modelo Processual de Gestão da Informação



Fonte: Choo C. W. Organização do conhecimento (2006).

2.2 GESTÃO DE ESTOQUES

A razão de um controle eficaz de estoque nas organizações se norteia no princípio básico da gestão, diminuir custos e ônus para organização otimizando sua efetividade.

Na definição de Slack (1999) estoque pode definir-se como acumulação de recursos materiais em um sistema de transformação. Como explica Pozo (2004), é praticamente impossível prever com certeza a previsão futura, pelas diversas variáveis que podem influenciar, por isso, é preciso manter um nível de estoque para garantir que o recurso necessário esteja disponível e minimizar os custos movimentando o mesmo. Nenhuma organização pode planejar suas ações futuras detalhadamente, mas quanto mais pudermos diminuir a incerteza estando preparados e prevendo demanda, menos ela sofrerá.

Constatado por Francischini e Gurgel (2002, p. 84):

“Existem várias razões para se manter estoque como por exemplo:

- Capacidade de produção – custo de aumento da capacidade de produção é maior que o custo de manutenção do estoque para períodos de maior demanda.
- Recebimento – há falta de capacidade de recebimento de um número maior de entregas de material comprado.
- Pedido – o custo de pedido e movimentação interna para entrega diária de lotes de compras menores é maior que o custo de manutenção de estoque por períodos mais longos.”

Além da atividade básica de entrada e saída de recursos, existe o controle do que está sendo estocado. Para Pozo (2004) não é possível saber a quantidade exata de produtos que serão utilizados, vencidos ou danificados, pois existe a incerteza quanto ao consumo. Sendo assim, aconselha-se o planejamento através de dados baseados em conceitos como médias, métodos e técnicas estatísticas. A administração de estoque está diretamente relacionada com a previsão de consumo conforme afirma Francischini e Gurgel (2002), sendo de competência do administrador de estoque, realizar estudos estatísticos para obter informações que baseiem e respaldem a tomada de decisão sobre qual nível de estoque deverá manter e quanto comprar para atender as necessidades dos consumidores.

Também sob a ótica de Francischini e Gurgel (2002) o consumo real de determinado item possui dois comportamentos:

- Padrões básicos de comportamento ao longo do tempo, que podem ser estimados por métodos de previsão;
- Variáveis aleatórias, cujas causas são tão variadas que se tornam virtualmente impossível prevê-las.

Quanto a natureza, há dois métodos para estimar a demanda:

- Métodos qualitativos - baseados em opiniões e estimativas de diretores, gerentes, vendedores e consultores especializados;
- Método quantitativos - baseados em ferramentas estatísticas e de programação de produção, pressupondo a utilização de cálculos matemáticos.

A demanda pode ser classificada quanto ao comportamento ao longo do tempo como:

Demanda constante e Demanda variável:

- Demanda constante – a quantidade consumida não varia significativamente ao longo do tempo;
- Demanda variável - a quantidade consumida altera-se significativamente ao longo do tempo, aumentando ou diminuindo de acordo com as necessidades dos clientes.

Para a resolução do sempre paradoxal tema da gestão de estoques, se formaliza o papel do gestor de estoque (chamado de administrador de produção na obra mais antiga de Slack) que considera todo o cenário e diminui ao máximo os problemas que a má gestão pode trazer, geralmente envolvendo redução de custo. Segundo Slack et.al (1999, p. 282-284)

“Os administradores de produção estão envolvidos em três principais tipos de decisões:

- Quanto pedir. Cada vez que um pedido de reabastecimento é colocado, de que tamanho deve ser? (Algumas vezes, isso é chamado de decisão de volume de ressuprimento);
- Quando pedir. Em que momento, ou em que nível de estoque o pedido deve ser reabastecimento deveria ser colocado? (Algumas vezes, isso é chamado de decisão de momento de reposição.
- Como controlar o sistema. Que procedimentos e rotinas devem ser implantados para ajudar a tomar essas decisões? Diferentes prioridades deveriam ser atribuídas a diferentes itens do estoque? Como a informação sobre estoque deveria ser armazenada?”

Portanto, no fim, a eficácia de uma boa gestão de estoques não é saber com certeza qual a previsão de demanda e as exatas quantidades e prazos que devem ser considerados, pois isso torna virtualmente impossível de prever, no entanto a boa gestão de estoque valoriza quem consegue considerar melhor as variáveis e equilibrá-las para não ficar despreparado, porém não possuir excessos que sejam mais do que a necessidade e representem perda para a organização.

2.3 GESTÃO DE PROCESSOS

A Gestão por Processos, assim como a GI é um advento da nova administração, onde a gestão tem procurado se inovar e achar formas de ser mais assertiva, e com isso, de um tempo para cá esta área de conhecimento tem ganho força dentro das organizações, ganhando destaque como preocupação dentro da gestão de organização e também como objeto de consultoria uma vez que estabelecidos os processos, a não ser com grandes alterações, a longevidade do conhecimento é alta.

Gerir por processos é uma forma de se garantir maior controle sobre atividades rotineiras e diminuir os erros gerados pelas múltiplas interpretações de uma mesma tarefa, sendo mais explícita a forma de nortear como determinado processo deve ser feito e qual o passo a passo para executá-lo. Historicamente a gestão por processos vem evoluindo desde a teoria de Taylor que separou as etapas dos processos produtivos e capacitou os operários de acordo com sua etapa específica possibilitando uma nova abordagem dentro da administração (MAXIMIANO, 2006).

Já no início dessa explanação teórica sob o conhecimento da Gestão na abordagem de processos, é preciso deixar claro uma confusão comum, a relação de falso sinônimos que as expressões Gestão POR Processos e a Gestão DE Processos possuem. Quando falamos na gestão por processos, nos referimos à uma abordagem dentro da administração e uma orientação no estilo da gestão que procura trazer os processos como ferramenta de negócio, no entanto, a gestão de processos fica compreendida dentro dessa abordagem, sendo ela a gestão responsável pela melhoria contínua dos processos, como fala Sordi (2015) O entendimento mais

comumente encontrado para o termos gestão de processos é o da engenharia operacional.

Como conclui Sordi (2008) a gestão dos processos é uma ação básica das organizações, que visa aperfeiçoar as ações e corresponder às constantes mudanças inerentes ao mercado, no intuito de manter o ambiente de atuação competitivo. Visto que competitividade é algo holístico dentro de uma organização, e até os processos mais internos influenciam nela, a melhoria contínua de processos das áreas de apoio precisa estar sempre presente, pois, muitas vezes se enxerga como competitividade apenas a atividade fim da organização ou o que chega ao cliente final, ignorando a gestão das áreas internas. Segundo Paim et al. (2009), a gestão dos processos está inserida no controle desses processos, de forma a coordenar, monitorar e reforçar o sucesso dessas ações, a fim de obter melhores práticas, diagnosticando os desvios e adotando as soluções possíveis no transcorrer das operações, implementando as mudanças e adaptações necessárias ao processo e assim integrar valores à gestão.

Em sua obra Sordi (2008), divide os processos em categorias sendo elas Processos Organizacionais, Processos de Negócio e os Processos Funcionais.

- Processos Organizacionais: é o conjunto de atividades que trabalham os insumos da organização, de forma a agregar valor aos mesmos para que se transformem em produtos ou serviços que satisfaçam clientes específicos;

- Processos de Negócios: constituem ações de específicas áreas da organização que estão interligadas, e agem sinergicamente, determinando previamente as atividades desenvolvidas na organização com eficácia e eficiência, cujo resultado final é o produto ou o serviço prestado ao cliente;

- Os processos funcionais visam melhorar e otimizar as ações internas da organização e melhorar o desempenho funcional das quais se inserem, assegurando assim um desempenho satisfatório e um aperfeiçoamento contínuo do Sistema de Gestão da Qualidade.

Considerando estas categorias pode-se situar a presente pesquisa como a atuação na gestão de processos funcionais da organização, por não se tratar de um processo de cadeia produtiva que manipula insumos para um produto final e nem de processos de negócio com a interface burocrática de diversos setores.

3 METODOLOGIA

Na execução da pesquisa para gerar resultados, estabelece-se alguns aspectos metodológicos que são relevantes para estabelecimento do trabalho.

Esta investigação se caracteriza como estudo de caso tomando como base a definição de Gil (2008) quanto ao procedimento técnico, também considerada qualitativa baseado no objetivo estabelecido.

A população considerada na pesquisa foi o setor de estoque do SND do Hospital Pequeno Príncipe e utilizando como senso foram todos os colaboradores e o gestor do setor que participaram ativamente de toda a pesquisa. Não foi utilizado amostragem, pois o número de colaboradores é pequeno, assim o senso era possível e torna a pesquisa completa. A população foi selecionada a partir de entrevistas abertas junto à gestão da instituição, para uma definição conjunta de qual poderia ser o caso à ser estudado que pudesse estar alinhado com os objetivos da organização no momento em que a pesquisa foi executada (entre os anos de 2015 e 2016), compreendendo de que forma o trabalho poderia ser realmente relevante para a organização.

Sendo esse o projeto, as variáveis da pesquisa consideradas para intervir são:

- a) A Estrutura do setor, que influencia na logística funcionamento do setor, conseqüentemente, na mudança do fluxo do trabalho que foi proposta;
- b) Pessoas, que foram fonte de informação para realização do diagnóstico e os maiores beneficiados com a intervenção; e
- c) Processo que baseado nas variáveis anteriores, foi considerado para reorganização e real objeto de intervenção.

Os instrumentos de coleta utilizados, por se tratar de um estudo de caso que foi realizado justamente com o objetivo do pesquisador não exercer influência prévia como gestor da informação, para que a análise da influência da GI pudesse não ser tendenciosa, foram a observação e entrevistas abertas semiestruturadas.

Ribeiro (2008 p.141) trata a entrevista como:

A técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores. Sendo a entrevista com o intuito de colher informação para a reestruturação em si, e para compreender em como os colaboradores do grupo de trabalho agiam na execução das etapas do projeto, extraindo informações dos personagens que permitisse a análise, sem que eles percebessem que aquilo faria diferença na análise. Tornando assim a investigação menos tendenciada possível.

O que justifica muito a escolha da técnica para coleta de dados, sem nenhuma técnica definida especificamente, apenas entrevistas abertas semi estruturadas. Já com resultados mais palpáveis, realizada a observação no comportamento da pesquisa e seu desenvolvimento, pode-se observar limitações que o pesquisador enfrentou no desenvolvimento do trabalho, principalmente no que se refere ao recorte temporal. Pelo fato do trabalho ter como finalidade a conclusão de curso, o pesquisador teve de se ater ao limite de tempo não podendo realizar com mais critério e geração de histórico, a diferença do desempenho do setor após a implantação das melhorias. Além disso não pôde também fazer a mesma análise mas dessa vez em um projeto que sofresse a influência do autor e impusesse o processo da GI na execução, para assim observar de forma empírica qual a diferença da presença ou não da GI na execução das etapas do projeto.

Já explicitando assim a proposição de investigações futuras, provavelmente em ambiente de pós-graduação *stricto sensu* permitindo mais tempo para o desenvolvimento da pesquisa e produção real de conhecimento, extrapolando a esfera do estudo de caso, detecta-se a necessidade de uma investigação completa que permita a análise em um projeto sem influência da GI, outro com influência da GI e uma terceira avaliando à qual nível de maturidade de projeto é válido ou não a presença da GI, buscando o ponto de equilíbrio entre a otimização e a burocratização.

Além disso, também constatado como limitação da pesquisa em face do pesquisador foi a falta de conhecimento técnico e experiência na gestão de estoques para que pudesse participar de forma ativa das proposições de melhoria e a falta de expressão hierárquica que permitisse um maior envolvimento e influência nos processos de decisão, se tornando muitas vezes apenas espectador de tudo acontecendo.

Como descritivo do desenvolvimento da pesquisa, após delimitação dos aspectos metodológicos, em face da pesquisa primária realizada em campo pelo pesquisador, foram realizadas 7 entrevistas, sendo elas: 3 com Antônio Carlos Ziza, gestor responsável pela reestruturação na esfera da organização, tendo como objetivo a discussão técnica da dinâmica de gestão de estoques, quais foram os problemas reportados à ele quando lhe foi oferecido a gestão do setor, quais seriam os principais aspectos a serem abordados na realização do diagnóstico, as leis da vigilância sanitária sobre como o estoque precisa funcionar e de que forma a estrutura se comporta para obedecer essas leis e a forma de intervir no setor. Após chegar as conclusões necessárias, o pesquisador também pôde observar além das respostas diretas, a forma com que se pretendia executar as etapas da reestruturação para subsídio da avaliação sob a perspectiva de gestor da informação como resultado proposto; E 4 com a equipe do setor do almoxarifado SND basicamente com o objetivo de coleta de informação para confecção do diagnóstico. As entrevistas foram abertas semiestruturadas utilizando como instrumento de documentação o gravador de áudio do celular; 3 sessões de observação das atividades cotidianas sendo realizadas para coletar as informações necessárias para a realização do diagnóstico, tendo como resultado o levantamento dos problemas que o setor enfrenta, tanto em seu funcionamento interno quanto em sua relação com os clientes internos e externos. Também assim observando os colaboradores do grupo de trabalho coletando informações e as respostas que eles obtiveram, para ter subsídio na análise como resultado da pesquisa.

Após esse diagnóstico feito, obteve-se os problemas que precisaram ser levados em conta pela gerência responsável para traçar as proposições de melhoria, para isso o pesquisador fez 2 sessões de observação (uma vez que com a falta de experiência técnica, neste momento não agregou de forma direta nas proposições). Tendo as resoluções para os problemas que existem, a partir de prioridades definidas pela gerência responsável, foram selecionadas quais delas tinham prioridade para serem implantadas logo na fase inicial da intervenção, e por fim realizar a análise dos resultados.

Ao fim de todo o processo empírico, após a análise da efetividade das resoluções implementadas (ainda que com pouco tempo para observar o impacto ao longo do tempo), o pesquisador focou os esforços para refletir sobre o processo executado até então para diagnóstico, planejamento e implementação das

proposições, a fim de identificar onde o ciclo da GI foi respeitado. A identificação de quais etapas desse ciclo foram puladas, avaliando assim quais destas etapas poderiam ter sido pensadas mais cuidadosamente e quais não fariam diferença se a gestão tivesse conhecimento de GI para executar a fase do projeto. O objetivo foi não influenciar os tomadores de decisão e os responsáveis pelo processo de mudança do estoque com os conceitos da GI, para que eles fizessem da maneira com que julgassem melhor, sem saber da existência da área de conhecimento para que a análise de onde o ciclo ocorre de forma involuntária seja fiel à realidade.

Este trabalho limita-se a utilizar as teorias básicas das áreas de conhecimento foco (Gestão da Informação, Gestão de Processos e Gestão de Estoques), conceituá-las de forma pertinente à pesquisa, relacioná-las mostrando a importância da Gestão da Informação aplicada, e a relação de dependência entre as áreas de conhecimento. Dessa forma permitindo a conclusão, a partir do resultado que: Se utilizada formalmente em ambas as áreas como contribuição, a GI auxilia para maior e efetividade na execução de rotinas e projetos.

4 DIAGNÓSTICO

Como primeira fase de intervenção da reestruturação na empresa, e também como cumprimento do primeiro objetivo específico intentado na presente pesquisa, foi realizado o diagnóstico para embasar as proposições de intervenção.

No contexto do estoque do SND o setor tem como clientes internos o refeitório de colaboradores e acompanhantes, dieta de pacientes, lactário (dispensa de mamadeiras para pacientes de 0 à 5 anos e alimentação parental) e creche. Por se tratar de uma atividade fim que oferece muitas variáveis ao fim da cadeia, é necessário considerar cada mecanismo de entrada, processamento e saída compreendendo assim de forma mais completa tudo que pode influenciar na previsão de demanda dos clientes e quais são as consequências negativas dos dois extremos, um sendo ele o caso da instituição não estar preparada para a demanda e não possua o que é necessário para o funcionamento dos clientes internos, e outro caso a empresa possua estoque em excesso de determinado produto e/ou material que não possui saída suficiente o que gera a falta de espaço físico para a estocagem correta.

Em conversas mais aprofundadas com o Gerente de Suprimentos que é o executivo que incorporou em sua gerência o estoque SND, baseado na experiência em que ele possuía em reestruturações e implementações de processos básicos na gestão de estoques, foram definidas vertentes em que o diagnóstico se orientaria, assim como um cronograma de trabalho estabelecendo prazos e responsáveis para que a transição ocorresse de forma segura e eficaz.

É importante ressaltar que como este trabalho ocorreu em um case real dentro da empresa, quanto mais tempo demorasse para ser executado, significaria recursos sendo dispensados, processos ocorrendo de forma errada e problemas na atividade, além da desmotivação dos colaboradores envolvidos.

Dentro do plano de trabalho foram previstas visitas ao setor para realizar o diagnóstico, como já explicitado de forma genérica na metodologia. Estas visitas eram realizadas por um grupo composto por uma profissional da área de compras com grande experiência dentro da empresa, um profissional da área logística que já havia trabalhado na reestruturação de processos de outro estoque dentro do hospital, e o pesquisador como observador e considerado uma pessoa que por não ser experiente na área poderia contribuir com novas perspectivas de uma visão não viciada com o que já havia sido feito.

A partir do amadurecimento do conhecimento do que estava sendo construído e de como o trabalho prosseguiria o diagnóstico começou a ser orientado de forma mais focada às vertentes definidas em conversa anterior já comentada acima, com o gestor responsável. Sendo elas: estrutura, fluxo de processos e pessoas.

A importância do diagnóstico se focar nessas vertentes é para que os observadores chegassem de forma mais direta à pontos que são importantes de serem ressaltados em uma reestruturação de processos dentro da estrutura bastante imatura e ineficaz que era o estoque SND.

A importância de analisar a estrutura se dá principalmente pela disposição inteligente do estoque otimizando e utilização do espaço, mas também a devida atenção sobre as normas e leis que regem legalmente um estoque e a forma com que os alimentos devem ser armazenados, para que além de atender as necessidades da

instituição, o diagnóstico identifique se as leis estão sendo obedecidas; O fluxo de processos precisava ser reorganizado para que houvessem mais parâmetros e rotinas dentro do cotidiano do setor tornando a atividade mais passível de controle e previsibilidade; E por fim era necessário analisar o uso dos recursos humanos dentro do funcionamento para análise, se estava sendo suficiente a disposição de colaboradores e se haveriam mudanças a serem feitas que contribuíssem com as mudanças que iriam acontecer.

Por fim os problemas levantados no diagnóstico foram em relação à:

4.1 ESTRUTURA

A estrutura física que compõe o setor é: Almojarifado sala de leites; Almojarifado sala de enlatados; Câmera de resfriamento; Corredor; Hall; Portão externo de acesso das entregas pelos fornecedores e Banheiro. A partir da observação e consulta aos profissionais especializados em logística os problemas levantados foram:

- a) Dois problemas são visíveis nas condições básicas de trabalho do setor, a má iluminação e a falta de controle de temperatura tanto para os colaboradores quanto para o armazenamento dos materiais em si. Utilizando um termômetro manual tipo pistola, a temperatura acusada no aparelho é de aproximadamente 25° no ambiente de armazenamento em dia de temperatura amena. Isso pode acarretar em problemas tanto pela atividade propriamente dita, quanto por fiscalização, uma vez que existem normas e legislações que regulamentam a atividade de estocagem de alimentos.
- b) A câmara de ar frio apresenta problemas como:
 - I. Fios soltos sem o isolamento necessário;
 - II. Borracha de vedação danificada pela ação do tempo;
 - III. Parte interna da porta com a pintura descascada deixando exposto o metal;
 - IV. Puxador enferrujado;

- V. Caixa elétrica sem o devido isolamento deixando expostos fios e componentes elétricos.
- c) O espaço de corredor teoricamente não teria que ser considerado como estrutura física para estocagem, no entanto, o espaço foge de sua função usual como espaço de passagem e também passa a ser utilizado para estocagem. Geralmente caixas de produtos que chegaram há pouco tempo e não possuem espaço para serem alocados devidamente ficam no corredor por longos períodos, dificultando assim o trânsito dos profissionais e aumentando o risco de acidentes de trabalho.
- d) No hall, espaço que poderia ser mais bem aproveitado, encontram-se caixas de plásticos vazias, o que não tem função e inutilizam o espaço;
- e) No almoxarifado há uma sala enlatados em que a organização e disposição dos estrados que são mantidos os produtos estão posicionados de forma que prejudica o melhor aproveitamento do espaço, considerando o formato da sala;
- f) O armazenamento dos galões vazios e cheios de água ocupa bastante espaço. O consumo de água, considerando ser uma organização de mais de 2.000 colaboradores, é de um grande número de galões (cerca de 154 unidades\mês com aumento significativo nos períodos de aumento de temperatura) o que gera um volume alto à ser estocado. Será abordado esse problema também no tópico de “processos”, pois é algo que precisa ser resolvido em relação ao consumo e distribuição de bebedouros dentro do hospital.
- g) A entrada para recebimento de mercadorias e acesso dos fornecedores é pequena e precária, além disso, é dividido com a entrada das mercadorias da lanchonete terceirizada o que aumenta o fluxo e dificulta o aproveitamento.

4.2 PESSOAS

No estoque SND trabalham 3 pessoas contratadas em regime CLT, sendo que uma encontrava-se em licença maternidade no momento em que o diagnóstico da pesquisa estava sendo realizado. Os problemas levantados a partir de entrevista aberta com as duas colaboradoras presentes nos momentos de sessões de observação e entrevistas no setor foram:

a) A falta de escala de trabalho no caso de licença e\ou falta de uma das colaboradoras faz com que haja excesso de carga de trabalho para as demais;

b) As funcionárias estão atualmente em apenas duas mulheres que se dividem em tarefas como carregar peso, pesar carnes de fornecedores, manusear galões de água de 20 lts. entre outros e segundo elas sentem a necessidade de alguém com mais força para o serviço braçal;

c) Pela proximidade física, inclusive o espaço físico sendo praticamente o mesmo, e até há pouco tempo ser subordinada à mesma gerência do setor da cozinha, o relacionamento com o cliente interno cozinheiras e auxiliares de cozinha é delicado. Não está na cultura dos funcionários de ambos setores o respeito à métricas e indicadores, e rotinas. Sendo essa proximidade física tão permissiva, faz com que as colaboradoras tenham vícios ruins de não respeitar prazos de dispensa de materiais e fiquem a todo momento fazendo requisições ao estoque sem critério ou registro. E justamente pela proximidade física e de chefia e o vício já ter se tornado cultura, é difícil fazer com que as colaboradoras compreendam o contexto e aceitem que as almoxarifades só possam dispensar em prazo e quantidade determinada;

d) Alteração repentina na escala de trabalho gerando insatisfação.

4.3 PROCESSOS

A dimensão dos processos dentro do diagnóstico tem papel importante, inclusive em como se impacta as outras vertentes na reestruturação dos processos e rotinas do setor. Considerando a sistêmica de entrada (recebimento de mercadorias), processamento (armazenagem dos produtos) e saída (dispensa e registro de saída dos produtos), inclusive levando em conta as peculiaridades de cada cliente interno, o setor é permeado por uma séria de rotinas. Ainda que o volume possa variar, a forma com que se recebe, armazena e dispensa mercadorias são as mesmas independente de cliente, por isso, o estabelecimento de rotinas é importante para o melhor funcionamento do setor.

A partir do conhecimento técnico da área de estoques, e da adaptação que as peculiaridades do estoque SND do Complexo Pequeno Príncipe impõe, após que cada rotina seja pensada de forma consciente e em como ela pode acontecer da melhor maneira, ela pode se repetir e diminuir assim a variabilidade e a possibilidade de erro nas execuções. Por isso o investimento de tempo vale a pena. Também, por isso, é tão importante a existência de POPs (Processos Operacionais Padrão) que determinam como se dará a execução de cada passo que permite ser previsto no setor. O Procedimento Operacional Padrão (POP) consiste numa ferramenta de gestão que deriva, geralmente, de fluxogramas organizacionais. Assim, o procedimento operacional padrão (ou do inglês, Standard Operating Procedure) caracteriza-se pelo detalhamento das operações necessárias à execução de uma dada atividade, ou seja, trata-se de um roteiro padronizado que descreve, de modo detalhado, todas as tarefas envolvidas na execução de uma atividade (RODRIGUES, 1999). Sendo assim, considerando a dimensão dos processos e rotinas de como são realizadas as entradas, armazenagens e saídas para cliente, os problemas constatados foram:

- a) Os POPs da área ficaram em poder da antiga coordenadora do setor que se desligou da empresa, e desde então as almoxarifes não tem acesso aos processos padrões e rotinas da área;

- b) Observando os POPs e os colocando em situação de simulação, constata-se que não foram pensados e construídos da forma correta, e sim apenas documentado em formato de POP o que já era rotina da área incluindo os erros;
- c) O hospital conta com um disco físico de armazenamento de dados em um servidor, específico para a hospedagem e compartilhamento dos documentos de áreas internas, disco esse que as profissionais do setor em análise não têm acesso;
- d) Compras:
 - i. Na atividade de análise do desvio padrão para gerar as necessidades de compra em relação ao cardápio do refeitório, a parametrização dessa média é falha e sem respaldo em informações, e sim apenas estimada na experiência tácita das colaboradoras. Não existe um registro da quantidade de desperdício de comida diária e nem números confiáveis de média de consumo por período, não permitindo assim que a média seja baseada de forma mais fundamentada e o desperdício diminua;
 - ii. Nos materiais que não são de cardápio a base para gerar a ordem de compra se baseia no sistema MV (sistema de gestão hospitalar utilizado no Hospital Pequeno Príncipe) a partir da média de consumo mensal menos estoque, desconsiderando a necessidade de um estoque de segurança;
 - iii. A solicitação de compra de água tem que ser feita em uma frequência muito grande (entre duas e quatro vezes na semana) pela incapacidade de estocagem e de acordo com o consumo;
- e) Recebimento de Fornecedores:
 - i. Hoje o setor não tem nenhum padrão e nem critério para o recebimento de mercadorias, o fornecedor entrega na hora que puder e a todo momento há recebimento de mercadorias. Essa falta de previsão prejudica a dinâmica do trabalho e a gestão do tempo das profissionais que já são poucas e possuem muitas pequenas tarefas para serem realizadas;

f) Dispensa de materiais:

- i. Por mau aproveitamento do espaço físico por vezes a mesma categoria de produtos fica estocado em até três locais diferentes prejudicando a dinâmica de dispensa;
- ii. Não há nenhuma regra para a dispensa de materiais no estoque SND, o único requisito é que a solicitante apareça no estoque com a solicitação de retirada gerada pelo sistema e assinada pela responsável, ou seja, existem pedidos com frequência muito alta e pessoas batendo na porta do estoque sem nenhum critério, a equipe de cozinha chega a fazer 10 pedidos ao dia para dispensa do estoque;
- iii. Pela falha na previsão das demandas e falta de critério para as retiradas de material do estoque, as devoluções ocorrem com frequência com vários produtos misturados havendo o retrabalho de alocar o produto novamente em seu local correto. Sendo que se a dispensa fosse feita de forma correta, os produtos dispensados seriam em uma quantidade correta sem necessidade de devolução;
- iv. As devoluções além do problema prático de reorganizar no estoque trazem a dificuldade de que uma vez já baixada no sistema a retirada, quando devolvido isso gera furo de estoque ou um retrabalho bem grande de registrar entrada do produto por produto no sistema como entrada de mercadoria, sendo que o mesmo as vezes é porção quebrada (meio pacote, produtos que foram consumidos parcialmente);

g) Doações:

- i. As doações quando chegam são avisadas muito em cima da hora e nem sempre são de fato necessárias, o que prejudica o rearranjo do espaço físico para o armazenamento da mesma e compromete o uso, sendo que por muitas vezes as doações vêm com prazo de validade curto para uso quase imediato.

O diagnóstico realizado acima foi baseado em três pilares fundamentais sendo eles estrutura, pessoas e processo. Essa foi uma decisão em conjunto tomada pelo grupo de trabalho junto ao gestor responsável da empresa estudada. Os tópicos de pessoas e estrutura foram considerados no diagnóstico, pois por se tratar de um caso real, foi necessário levantar onde se iria intervir para a melhoria do funcionamento do setor na perspectiva de processos, que é onde o trabalho tem impacto direto. Estes tópicos influenciam diretamente o fluxo de processos do setor e com isso houve necessidade de serem incluídos na pesquisa para que o leitor possa compreender o contexto de proposições feitas pelo pesquisador.

Uma importante reflexão observada em estudos da área e na leitura da literatura especializada da gestão de processos, é que o processo sempre apresenta um contexto, não se pode considerar o processo por ele mesmo, sem inserir o impacto de pessoas e/ou ferramentas utilizadas para sua realização, por isso, as dimensões não impactadas diretamente (pessoas e estrutura) são explícitas no diagnóstico, respaldando as proposições realizadas e apresentadas nos próximos capítulos.

5. RESULTADOS E CONTRIBUIÇÕES

Após a realização do diagnóstico, previsto no objetivo específico “a”, o levantamento parcial foi apresentado ao gerente responsável para que além das considerações realizadas pelo grupo, ele pudesse complementar o documento em uma entrevista aberta. Com a equipe compartilhando como foi a experiência e quais pontos foram observados com urgência, ele pôde agregar ao processo baseado nas experiências de outros projetos semelhantes realizados, para por fim, confeccionar um documento formal (disposto como APÊNDICE 01 e com os tópicos transcritos no capítulo 4) nos moldes já utilizados na instituição.

Dando continuidade aos objetivos específicos propostos, o grupo de trabalho sugeriu mudanças na gestão do estoque SND e nos POPs que já existiam como no objetivo “b”, e em alguns casos criação de novos POPs. A lista de materiais que orientam os colaboradores que era de dois POPs (“controle de estoque SND” e “Recebimento de fornecedores externos”) dispostos como ANEXO 01 e 02, foi transformada com as proposições feitas a partir do diagnóstico, até o presente momento (Dezembro de 2016) as proposições foram:

- a) Armazenamento de Produtos Almojarifado SND;

- b) Devolução de Produtos ao Estoque Almoxarifado SND;
- c) Dispensação de Produtos Almoxarifados Geral e SND;
- d) Fluxo Doações Gêneros Alimentícios Almoxarifado;
- e) Inventário Físico Almoxarifados Geral e SND;
- f) Recebimento de Produtos Almoxarifado SND;
- g) Reposição do Estoque Almoxarifado SND;
- h) Controle de Produtos em Armazenamento Temporário Almoxarifado SND;
- i) Controle de Temperatura e Limpeza de Equipamentos;
- j) Fluxo Cancelamento de Solicitações de Compras Almoxarifado SND;
- k) Formulário Controle de Temperatura e Limpeza de Equipamentos;
- l) Higiene das Mãos;
- m) Lançamento de Notas Fiscais Almoxarifados Geral e SND;
- n) Orientações Gerais Almoxarifado SND;
- o) Recebimento de Produtos Almoxarifado Geral e Tabela Aspectos;
- p) Temperatura Alimentos Almoxarifado SND.

Destes, os selecionados para serem implantados pelo pesquisador e documentados na pesquisa, como consta no objetivo específico “c” foram os três primeiros (Armazenamento de Produtos Almoxarifado SND; Devolução de Produtos ao Estoque Almoxarifado SND; Dispensação de Produtos Almoxarifados Geral e SND;) dispostos na pesquisa no tópico abaixo com as contribuições da pesquisa. Pois considerando as boas práticas na gestão de estoques observadas na literatura, a experiência da equipe nesta atividade e os problemas levantados no diagnóstico, foi chegado à conclusão que a falta de rotina e de momentos determinados para estas atividades acontecerem era prejudicial à um trabalho efetivo e fluído das colaboradoras que em sua dinâmica diária tinham que a todo momento interromper importantes processos de gestão interna para fazer atendimento ao público externo, seja para o recebimento ou dispensa de mercadorias.

Além disso, a falta de dinâmica fazia com que não se fosse atribuído importância às rotinas de gestão interna do setor, como documentar a entrada e saída de mercadorias no sistema, o que prejudicava a geração de indicadores e com isso o maior controle sobre a atividade do setor. Sem ter que pular as etapas de documentações dos processos e registros no sistema, há como gerar histórico e informações consistentes que baseiam as futuras tomadas de decisão, possibilitando assim o comportamento adaptativo.

5.1 NOVOS POPS PROPOSTOS

5.1.1 Armazenamento de Produtos Almojarifado SND

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO ARMAZENAMENTO DE PRODUTOS	Páginas 1 - 4
---	--	------------------------------------

1. OBJETIVOS

- Padronizar o processo de armazenamento de gêneros alimentícios e correlatos, para que seja realizado de acordo com as recomendações do fabricante e em consonância com a legislação vigente.
- Garantir que gêneros alimentícios e correlatos permaneçam, até a sua dispensação, armazenados em condições que assegurem sua qualidade.
- Facilitar a dispensação de produtos e reduzir o tempo despendido na prestação de serviços do almojarifado.

2. ABRANGÊNCIA – ÁREAS ENVOLVIDAS

- Almojarifado SND (Serviço de Nutrição e Dietética).

3. RECURSOS NECESSÁRIOS (sistemas, materiais, documentos, formulários)

- Paletes, prateleiras, refrigeradores, freezers, câmara fria, caixas monobloco, bobinas de plástico transparente.

4. DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO

Orientações Gerais

- O controle Higiênico-Sanitário de alimentos é um dos mecanismos para garantir a manutenção da qualidade, sendo o armazenamento uma das etapas importantes no fluxo de preparo.
- Todas as áreas de armazenamento devem estar rigorosamente limpas (lavadas e desinfetadas), sem resíduos de alimentos ou sujeira, incluindo prateleiras, paletes e refrigeradores, o espaço físico deve estar livre de vazamentos, com iluminação e temperatura adequadas. O serviço de higienização do hospital deve ser acionado, sempre que necessário;
- Atentar para as condições de armazenamento: observar nas caixas as informações do fabricante quanto ao empilhamento máximo, acondicionar produtos considerados frágeis em local protegido, os resfriados e congelados nos refrigeradores, armazenar demais produtos em cima de paletes, em prateleiras, sendo proibido seu contato direto com o piso ou paredes;
- A cada 15 (quinze) dias deve-se realizar inspeção no estoque, a fim de avaliar vencimentos e providenciar retiradas ou prioridade à utilização.
- Grau de perecibilidade: observar as condições de temperatura de armazenamento dos produtos e a temperatura interna dos refrigeradores, priorizando a guarda dos itens mais sensíveis às condições ambientais como, por exemplo, carnes e derivados, leites e derivados, e hortifrutigranjeiros.

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO ARMAZENAMENTO DE PRODUTOS	Páginas 2 - 4
---	--	------------------------------------

- Após o recebimento, os produtos perecíveis devem ser armazenados o mais rápido possível. Caso existam vários produtos a serem armazenados, deve-se seguir a seguinte ordem:
 - 1) Perecíveis resfriados e refrigerados;
 - 2) Perecíveis congelados;
 - 3) Perecíveis em temperatura ambiente;
 - 4) Não Perecíveis.

Armazenamento sob Temperatura Ambiente

Durante o processo de armazenamento de gêneros alimentícios e insumos correlatos, considerar:

- Embalagem primária: toda mercadoria deve ser retirada da embalagem secundária, como caixas de papelão ou sacos de papel, ou seja, os produtos só podem ser acondicionados em local próprio em suas embalagens primárias;
- Identificação: as embalagens de todos os produtos devem conter, no mínimo, as seguintes informações: 1) nome do produto, 2) marca, 3) fabricante, 4) data de fabricação, 5) prazo de validade, 6) composição do produto, e 7) registro no órgão competente;
- Prazo de validade dos produtos: acomodar os produtos com menor prazo de validade em posições que facilitem seu acesso em detrimento aos de maior validade;
- Integridade das embalagens: produtos que estiverem com sua embalagens danificadas, não devem ser utilizados;
- Classificação do item: sempre que possível, manter próximos itens pertencentes a um mesmo grupo, para facilitar sua localização;
- Disposição das prateleiras: as prateleiras devem estar dispostas com afastamento mínimo de 10cm da parede e aproximadamente 50cm do teto, permitindo a circulação de ar entre os alimentos. Havendo insuficiência de espaço nas prateleiras, o responsável deve analisar com segurança, a possibilidade de armazenar o produto na parte superior de cada prateleira, deixando visíveis as informações de lote e prazo de validade, se necessário inserir etiqueta para reforçar informação. Em caso de falta de segurança para armazenamento e conservação do produto em perfeito estado, consultar a Coordenação do SND e seguir suas orientações;
- Particularidades e cuidados adicionais:
 - a) Produtos inflamáveis, explosivos ou corrosivos devem ser armazenados em local e condições específicas, fora da área do Almoxarifado;
 - b) Não manter nenhum tipo de produto químico ou de higiene e limpeza próximo aos alimentos;
 - c) Produtos descartáveis devem ser mantidos devidamente separados dos produtos consumíveis;
 - d) Alimentos industrializados, como conservas, enlatados, etc., devem ser mantidos separados dos grãos e cereais;

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO ARMAZENAMENTO DE PRODUTOS	Páginas 3 - 4
---	--	------------------------------------

- e) Produtos contidos em frascos de vidros devem ser alinhados com tampas para cima, para evitar a ferrugem;
- f) Produtos destinados ao descarte devem ser segregados em área específica.

Armazenamento sob Refrigeração

Durante o processo de armazenamento sob refrigeração, além do exposto acima, considerar:

- Agilidade no armazenamento: produtos perecíveis que demandem refrigeração devem ser armazenados imediatamente após o recebimento;
- Disposição dos produtos nas câmaras frias: devem se organizados em forma de cruz, para facilitar a circulação do ar frio, da seguinte maneira:
 - a) Prateleiras superiores: alimentos prontos para consumo;
 - b) Prateleiras intermediárias: produtos semiprontos e/ou preparados (carnes temperadas, por exemplo);
 - c) Prateleiras Inferiores: alimentos sem preparo (carnes, verduras não higienizadas, etc.).
- Caixas de papelão: caixas de papelão jamais devem ser armazenadas nas câmaras frias ou freezer, pois são compostas de material poroso, agem como isolante térmico e promovem a contaminação externa;
- Rotulagem: na impossibilidade de manter o rótulo original do produto, as informações (nome, marca, data de fabricação, vencimento, e data em que foi aberto) devem ser anotadas em etiquetas e colocadas no recipiente, adotando o mesmo padrão do SND;
- Carnes bovina, suína, aves e pescados, frios e laticínios devem ser mantidos em suas embalagens primárias e acondicionados em caixas monobloco, sobre estrados;
- Frutas, verduras e legumes: devem ser armazenadas nas caixas plásticas vazadas e colocadas sobre estrados;
- Ovos: devem ser acondicionados em caixa própria;
- Alimentos prontos para consumo ou preparados: devem ser acondicionados em caixas plásticas, devidamente tampadas ou cobertas por plástico filme, etiquetadas com a identificação do produto, peso, anotação do prazo de validade e data estimada de consumo validados por uma nutricionista.

5. PONTOS CRÍTICOS (riscos durante o procedimento)

- Demora para acondicionar alimentos congelados ou resfriados nos refrigeradores, freezers ou câmara fria;
- Armazenar produtos em locais diferentes dos indicados;
- Falta de aferição diária da temperatura dos equipamentos e do ambiente e umidade do ar;
- Armazenar produtos sem o suporte de caixas, paletes ou prateleiras ou encostados nas paredes;

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO ARMAZENAMENTO DE PRODUTOS	Páginas 4 - 4
---	--	------------------------------------

- Produtos empilhados em desacordo com a orientação do fabricante.

6. AÇÕES CORRETIVAS EM CASO DE NÃO CONFORMIDADES

- Manter equipe treinada para acondicionar alimentos congelados ou resfriados com a maior celeridade possível, bem como para a aferição diária de temperatura e umidade;
- Realocar produtos para o endereçamento correto;
- Avaliar a integridade dos produtos armazenados inadequadamente, realizar o processo de descarte de produtos avariados ou contaminados e acomodar os produtos íntegros em paletes ou prateleiras;
- Avaliar a necessidade de reposição de estoque de produtos destinados ao descarte;
- Refazer o empilhamento.

7. LISTA DE SIGLAS (listar siglas utilizadas neste procedimento)

- Não se aplica

8. REFERÊNCIA

- Não se aplica.

9. ANEXOS

- Não se aplica

10. ELABORAÇÃO

- Antonio C. Ziza – Gerente de Suprimentos

5.1.2 Devolução de Produtos ao Estoque Almoxarifado SND

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO DEVOLUÇÃO DE PRODUTOS AO ESTOQUE	Páginas 1 - 2
---	---	------------------------------------

1. OBJETIVOS

- Assegurar que sejam devolvidos ao Almoxarifado apenas produtos em condições ideais de consumo, ou seja, dentro do período de validade, sendo que alimentos pré-preparados transferidos do SND devem estar devidamente acondicionados e identificados, para armazenamento provisório na câmara fria.

2. ABRANGÊNCIA – ÁREAS ENVOLVIDAS

- Almoxarifado de Gêneros Alimentícios e Serviço de Nutrição e Dietética.

3. RECURSOS NECESSÁRIOS (sistemas, materiais, documentos, formulários)

- Formulário de Devolução de Itens ao Estoque (MV), Planilha de Armazenamento Temporário, balança, carimbo.

4. DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO

Por razões de segurança relacionadas às condições de armazenamento de gêneros alimentícios, somente o Serviço de Nutrição e Dietética está autorizado a devolver produtos ao Almoxarifado de Gêneros Alimentícios, desde que observadas as condições abaixo.

Serviço de Nutrição e Dietética

- Devolver ao estoque somente produtos que estejam em suas embalagens originais intactas e em plenas condições de consumo, ou seja, dentro do prazo de validade, com temperatura e aspectos adequados ao armazenamento. Hortifrutigranjeiros, carnes, embutidos e produtos pré-preparados podem estar acondicionados em embalagem adequada e limpa, desde que devidamente identificados e previamente avaliados por uma nutricionista;
- Agrupar produtos similares;
- Pesar hortifrutigranjeiros, carnes, embutidos e produtos pré-preparados antes de enviá-los ao estoque;
- Acondicionar hortifrutigranjeiros, carnes e embutidos em embalagens plásticas etiquetadas com a identificação do produto, peso e anotação do prazo de validade, validados por uma nutricionista;
- Acondicionar produtos pré-preparados em caixas plásticas, devidamente tampadas ou cobertas por plástico filme, etiquetadas com a identificação do produto, peso, anotação do prazo de validade e data estimada de consumo validados por uma nutricionista ,
- Preencher o Formulário de Devolução de Itens ao Estoque (MV) e colher assinatura de uma nutricionista, exceção feita aos produtos pré-preparados;
- Preencher a Planilha de Armazenamento Temporário e colher assinatura de uma nutricionista, quando se tratar de produtos pré-preparados;

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO DEVOLUÇÃO DE PRODUTOS AO ESTOQUE	Páginas 2 - 2
---	---	------------------------------------

- Priorizar as devoluções no período da tarde, a menos que as condições de perecibilidade do produto demandem a devolução imediata.

Observação: é importante que o Serviço de Nutrição e Dietética estabeleça parâmetros para o dimensionamento adequado de suas solicitações de produtos, a fim de que se evitem desperdícios e que a quantidade de devoluções não interfira nas rotinas realizadas no Almoarifado de Gêneros Alimentícios.

Almoarifado de Gêneros Alimentícios

- Verificar se todas as condições necessárias à devolução foram cumpridas, observando principalmente a validade, o aspecto e a temperatura do produto. Em caso de dúvida, uma nutricionista poderá ser consultada;
- Carimbar e assinar Formulário de Devolução de Itens ao Estoque (MV);
- Proceder com o armazenamento do produto, obedecendo ao procedimento operacional padrão que trata do assunto;
- Alimentar o sistema MV com as informações constantes no Formulário de Devolução de Itens ao Estoque (MV).

5. PONTOS CRÍTICOS (riscos durante o procedimento)

- Devolução e recebimento de produtos em condições inadequadas de consumo;
- Quantidade significativa de devoluções ao estoque.

6. AÇÕES CORRETIVAS EM CASO DE NÃO CONFORMIDADES

- Conferência mútua da qualidade dos produtos;
- Revisão sistemática dos parâmetros de solicitação de itens ao estoque por parte do Serviço de Nutrição e Dietética, visando a redução da quantidade de devoluções ao estoque

7. LISTA DE SIGLAS (listar siglas utilizadas neste procedimento)

- Não se aplica.

8. REFERÊNCIA

- Não se aplica.

9. ANEXOS

- Planilha de Armazenamento Temporário.

10. ELABORAÇÃO

- Antonio C. Ziza (Gerente de Suprimentos) e Danielle Pazzetto Real (Coordenadora do Serviço de Nutrição e Dietética).

5.1.3 Dispensação de Produtos

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO DISPENSÇÃO DE PRODUTOS	Páginas 1 - 2
---	---	------------------------------------

1. OBJETIVOS

- Desenvolver um fluxo seguro e eficiente de dispensação de materiais, visando o satisfatório atendimento aos setores e o registro adequado no sistema MV.

2. ABRANGÊNCIA – ÁREAS ENVOLVIDAS

- Todos os Setores da Instituição.

3. RECURSOS NECESSÁRIOS (sistemas, materiais, documentos, formulários)

- Pedido ao Estoque, documento Regras Gerais de Compras e Dispensação de Materiais, e-mail, caneta, carimbo.

4. DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO

- Receber a solicitação de Produtos ao Estoque, impresso, carimbado e assinado pelo gestor do setor solicitante (*Sistema MV/Módulo de Gerenciamento de Estoque/Solicitações - Produtos ao Estoque*);
- Conferir se a solicitação está corretamente preenchida e de acordo com o Cronograma de Atendimento dos Almoxxarifados Geral e SND, instituído no documento Regras Gerais de Compras e Dispensação de Materiais. Caso não seja o dia indicado para a retirada de materiais, o setor deverá aplicar a condição de “urgente” no formulário Produtos ao Estoque e coletar a assinatura do gerente da área.
- Consultar a disponibilidade dos itens no estoque, e:
 - a) Separar os produtos disponíveis;
 - b) Pesar os produtos, sempre que a unidade de referência do produto demandar;
 - c) Anotar no formulário de solicitação de Produtos ao Estoque os produtos indisponíveis total ou parcialmente;
 - d) Anotar o ramal do solicitante;
 - e) Dispensar os produtos disponíveis, colhendo assinatura do solicitante na área do formulário que estiver carimbada;
 - f) Estimar e informar ao solicitante a previsão de entrega dos produtos não dispensados;
 - g) Separar os formulários Produtos ao Estoque que contiverem produtos não dispensados total ou parcialmente.
- Analisar, em conjunto com o Setor de Compras, as intercorrências nos atendimentos parciais e adotar as seguintes ações:
 - a) Verificar com o Setor de Compras se existem entregas em atraso por parte dos fornecedores (diligenciamento);
 - b) Gerar Solicitação de Compra em caráter urgente ou imediato, caso não existam entregas em atraso por parte dos fornecedores;
 - c) Monitorar a entrega dos produtos junto ao Setor de Compras;

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO DISPENSAÇÃO DE PRODUTOS	Páginas 2 - 2
---	--	------------------------------------

- d) Receber os produtos;
- e) Comunicar os setores sobre o recebimento dos materiais e concluir o atendimento.

Obs. I: É expressamente proibido dispensar produtos sem o formulário de solicitação;

Obs. II: O atendimento às solicitações de urgência está condicionado à assinatura do Coordenador ou Gerente da área solicitante.

- Baixar as solicitações no Sistema MV: de posse da solicitação assinada, dá-se baixa das quantidades dispensadas para o centro de custo solicitante, através do sistema Estoque, de acordo com a sequência abaixo.
 - a) Entrar em movimentação - Saída de Itens de Estoque - Digitação das requisições;
 - b) Verificar e copiar número gerado para controle de rastreabilidade da requisição.

5. PONTOS CRÍTICOS (riscos durante o procedimento)

- Atendimento parcial em decorrência de ruptura de estoque.

6. AÇÕES CORRETIVAS EM CASO DE NÃO CONFORMIDADES

- Verificar se há atraso de entrega e comunicar Setor de Compras;
- Solicitar compra em caráter urgente ou imediato;
- Providenciar empréstimo.

7. LISTA DE SIGLAS (listar siglas utilizadas neste procedimento)

- Não se aplica.

8. REFERÊNCIA

- Não se aplica.

9. ANEXOS

- Não se aplica.

10. ELABORAÇÃO

- Antonio C. Ziza – Gerente de Suprimentos.
- Luiz C. Bordin – Supervisor de Almoarifado.

6. ANÁLISE DO CICLO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO DO ESTOQUE BASEADO NO MODELO PROCESSUAL DE CHOO:

Neste capítulo será retratado a análise de como a GI aplicada à esse processo influenciou ainda que o conhecimento não tenha sido apresentado pra equipe, e como ela poderia impactar positivamente se tivesse sido pensada intencionalmente para a execução das etapas. A partir do desenvolvimento da pesquisa (diagnóstico e implantação das melhorias propostas) foi gerado histórico o suficiente de ações e tarefas que foram cumpridas para que se pudesse realizar a análise baseada no modelo de Choo sobre o que de fato esteve presente na reestruturação ou foi ignorado em durante o processo.

O capítulo abordará a partir das fases do modelo processual da gestão da informação que Choo apresenta na obra “A Organização do Conhecimento” (já inserido na pesquisa na Figura 1 do capítulo 3), onde cada etapa influenciou ou falhou durante a reestruturação do estoque.

A. Necessidade de informação:

A necessidade não foi pensada de forma correta antes da fase de coleta de informações para o diagnóstico, com isso, a equipe foi até o estoque levantar informações que na verdade não se sabia o que procurava, tendo apenas definido as três vertentes, mas ainda com o objetivo não claro. Isso provocou que depois do diagnóstico feito no estoque, no momento de apresentar as constatações ao gestor responsável ele questionasse pontos que não haviam sido levantados no contato com as colaboradoras, (como a carga horário trabalhada, qual foi o regime de contratação e o que mudou desde então, e a periodicidade de entrega de alguns tipos de produtos não comentados no primeiro encontro) o que fez necessária mais uma visita para levantar informações faltantes que seriam importantes na reestruturação;

B. Aquisição da informação:

Na aquisição de informação foi desconsiderado a forma tendenciosa em que as colaboradoras falavam de suas rotinas e atividades para os superiores, fazendo com que na verdade a qualidade da informação (abordada em referencial teórico) não fosse tão confiável muitas vezes, pois os erros eram constatados na realidade, mas na narrativa era explado sem problemas, sem ser relatados por elas por receio de represálias dos superiores;

C. Organização e armazenamento das informações:

i. Produtos e serviços de informação:

Da mesma forma com que não se foi pensado de forma antecipada aos passos anteriores, também dessa vez não foi pensado em qual seria a melhor forma da organização da informação (novas com a reestruturação, o que faz com que fosse importante pensar sobre aprendizado e gestão do conhecimento), foram apenas replicados modelos já utilizados na instituição de listas e POPs que não ajudam e incentivam uma boa compreensão da informação. Conceitos de design de informação e conhecimento sobre aprendizado ajudariam na elaboração de POPs mais simpáticos.

ii. Distribuição da informação:

Essa etapa foi contemplada no processo de diagnóstico e na intervenção e obedeceu a proposição de Choo ao ser uma etapa pensada. Antes da intervenção a distribuição da informação não existia e ficava apenas na comunicação oral e informal da chefia com as colaboradoras, tornando o processo falho tanto no sentido de funcionamento, quanto ao fato de que o conhecimento era tácito e propriedade apenas dos colaboradores ao invés de ser compartilhado de uma boa forma e pertencer à organização.

Ainda que tenha sido realizado e respeitado, o processo foi utilizado como parte de um todo e não pensado de forma isolada, o que fez com que após a intervenção ainda que tenha melhorado, a distribuição aconteceu de forma óbvia, apenas colocando pregado em um mural físico no setor, mas em nenhum momento houve um estudo em relação ao público e uma reflexão de que de fato essa era a melhor forma.

D. Uso da Informação:

Em se tratando de uma relação hierárquica, inclusive com um novo líder, o uso da informação foi bom. O uso da informação pode ser analisado em dois momentos da pesquisa, primeiro após o levantamento das informações no diagnóstico e de que forma estas foram utilizadas para subsidiar a reestruturação e proposição de intervenções, e o segundo no sentido do uso das novas formas de trabalho após disponibilizadas. Na primeira e segunda formas, pôde-se observar esta etapa como positiva, pois, quando feita a análise do comportamento adaptativo (explicado abaixo) o uso das informações estava sendo cobrado no dia a dia em relação à aplicação das novas rotinas e elas geraram melhoria no setor mostrando que o uso das informações colhidas em diagnóstico foi bom pois as proposições foram eficazes.

E. Comportamento adaptativo:

Na reestruturação, as etapas de documentação e uso do sistema computacional de controle foram valorizadas, isso possibilitou uma melhor geração de indicadores e histórico para que o comportamento das mudanças fosse avaliado e adaptado de acordo com a realidade de coisas não previstas na etapa teórica de levantamento. Até o presente momento da pesquisa não se pode gerar histórico suficiente para uma análise estatística de melhoria de desempenho, no entanto, o relato informal das trabalhadoras é positivo quanto à organização e fluidez de rotina.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como já explicito neste trabalho e respaldado em cada fase da pesquisa, a ideia de tomar a Gestão da Informação aplicada como cerne de um trabalho de conclusão de curso, permite ao pesquisador para que ao fim de sua graduação, ainda que indiretamente, possa retomar conhecimento das disciplinas estudadas desde o primeiro semestre do curso, tornando cada disciplina que por muitas vezes parecem desconexas entre si, um grande processo e área de conhecimento.

A análise de comportamento e influência da GI permite ao pesquisador como graduando observar na realidade, em um caso de dia a dia da organização, onde exatamente sua formação é aplicada e o quão benéfica ela é para uma gestão eficaz. Respondendo assim não só o objetivo geral traçado no início de todo o desenvolvimento deste trabalho, mas explicando muitas das perguntas que cada graduando tem durante o curso.

Talvez a GI burocratize no caso de algo imaturo, pois dentro do contexto de pesquisa, ainda que pudesse ser melhor, todo o processo sem a presença da GI como parte fundamental foi suficiente para melhorar algo que era ruim. Mas para um passo maduro de eficácia e melhoramento da gestão, e forte aliado para gerar diferencial competitivo, a GI pode ajudar pensando em cada passo do processo e a melhor forma de fazer cada um deles. A diferença documentada do setor antes da intervenção e depois é grande, e com a presença da GI muitas das etapas poderiam ser ainda mais efetivas e muitos dos retrabalhos realizados poderiam ter sido evitados.

Quem sabe com o amadurecimento do trabalho e uma oportunidade de desenvolvimento dentro de uma dissertação de mestrado poderiam ser tomados como objetos de estudo dois processos parecidos e para ficar mais clara a distopia entre os processos desenvolvidos levando como parte fundamental a GI e o processo que acontecem cheios de incertezas e baseado em “achismos”, assim seria compreendido baseado em indicadores de avaliação o quanto e em qual contexto a GI se torna de fato uma aliada à otimização e em que tipo de tarefas ela vale a pena ser aplicada de forma integral, analisando a qual nível de maturidade vale implantar a GI ou em que nível talvez não valha a pena por apenas tornar o processo mais burocrático sem ganho real de eficiência.

7. BIBLIOGRAFIA

BARRETO, A.. A condição da informação. In: STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L. (Org.) **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 3-16.

BEAL, A.. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2008.

BEUREN, I. M.. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Choo, C.W. (2002). **Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment** (3rd ed.). Medford, NJ: Information Today, Inc.

FARIAS, G. B. de.. **O bibliotecário - gestor da informação**: representações do segmento imobiliário sobre competências. 2007. 190 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007. Disponível em: . Acesso em: 30 abr. 2010.

FRANCISCHINI G. Paulino, GURGEL Floriano do Amaral. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Thomson, 2002.

FREIRE, I. M.. **Barreiras na comunicação da informação**. In: STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L.. (Org.) **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006. P. 33-46.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. de.. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PAIM, Rafael. et al. **Gestão de Processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

POZO Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem Logística. São Paulo: Atlas, 2004.

RIBEIRO, Elisa Antônia. **A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa**. Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais, Araxá/MG, n. 04, p.129-148, maio de 2008.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Processos de Melhoria nas Organizações Brasileiras**. Rio de Janeiro: QualityMark, 1999.

SLACK Nigel, et.al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por Processos**: uma abordagem da moderna administração. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

ANEXO 01 – POP ANTERIOR À REESTRUTURAÇÃO DENOMINADO “RECEBIMENTO DE INSUMOS DE FORNECEDORES EXTERNOS NO ALMOXARIFADO SND”:

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	Páginas
	SND - Nº 07	1 - 2
RECEBIMENTO DE INSUMOS DE FORNECEDORES EXTERNOS NO ALMOXARIFADO DO SND		
Setor: Serviço de Nutrição e Dietética		Data de Elaboração: 10/03/2014

1. OBJETIVOS

- Conferir se todos os produtos a receber assegurando a entrega de acordo com o especificado na OC e no Manual de Boas Práticas do Serviço de Nutrição e Dietética do Hospital Pequeno Príncipe.

2. ABRANGÊNCIA – ÁREAS ENVOLVIDAS

- Almojarifado do SND

3. RECURSOS NECESSÁRIOS

- Manual de Boas Práticas do SND;
- Ordem de compra;
- Termômetro de inserção;
- Álcool 70%;
- Gaze;
- Registro de controle de temperatura;
- Balança;
- Caixas vazadas;
- Monobloco para carnes;
- Monobloco para leite pasteurizado.

4. DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO

Seq.	Responsável	Ações
01	Almojarife	<p>Verificar se a NF está destinada ao Hospital;</p> <p>Conferir se os produtos e valores relacionados na NF estão de acordo com a Ordem de Compra;</p> <p>Pesar, quando for necessário (Carnes, pães e hortifrúteis);</p> <p>Medir a temperatura dos alimentos resfriados, refrigerados e congelados, e só aceitar se estiver em conformidade com os requisitos do Manual de Boas Práticas;</p> <p>Verificar a data de validade de todos os produtos;</p> <p>Analisar a integridade das embalagens e latas, separando os produtos em não conformidade (quebrados, embalagens amassadas, furadas ou abertas, entre outros problemas visíveis.</p> <p>Abrir todas as caixas de leite e fórmulas e verificar a integridade das latas, não sendo aceitas as que estão amassadas. A conferência deve ser sempre na presença do entregador, sendo a NF aceita e assinada se estiver de acordo;</p> <p>Assinar de forma legível e carimbar com o carimbo de CNPJ da instituição;</p> <p>Armazenar os produtos recebidos o mais rápido possível. Caso existam</p>

		um ou mais produtos perecíveis que necessitem de armazenamento, a ordem deve ser a seguinte: 1º resfriados e refrigerados; 2º congelados e 3º Perecíveis em temperatura ambiente e 4º Não perecíveis; Solicitar que os produtos sejam descarregados sobre bancada ou estrados, nunca sobre o chão.
02	Coordenação do SND	Supervisionar as atividades e orientar tecnicamente

5. PONTOS CRÍTICOS

- Temperatura não conforme;
- Integridade das embalagens não conforme.

6. AÇÕES CORRETIVAS EM CASO DE NÃO CONFORMIDADES

- Comunicar a coordenação do setor para as devidas providências.

7. LISTA DE SIGLAS

NF – Nota Fiscal
OC – Ordem de Compra
CNPJ – Cadastro nacional de pessoa jurídica

8. REVISÃO

Nº revisão	Histórico das revisões	Data
01	Revisão de fluxo	10/03/15

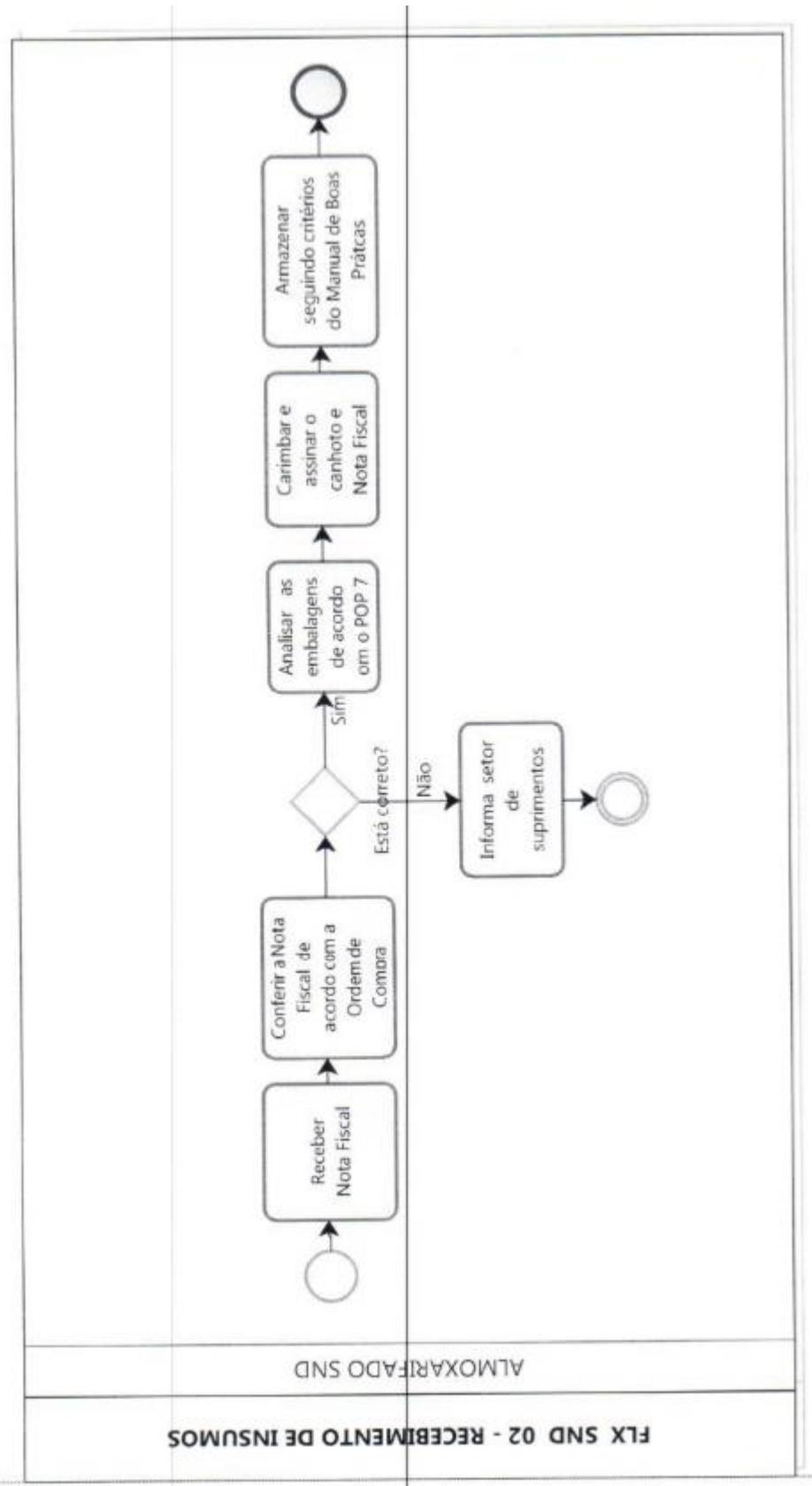
9. ELABORAÇÃO E APROVAÇÃO

	Nome	Data
Elaboração	Helena Krawczyk Foletto	10/03/2014
Revisão	Helena Krawczyk Foletto	10/03/2014
Aprovação	Melissa Pacheco Santana	20/03/2014

10. REFERÊNCIA

SILVA JR, E. A. **Manual de Controle Higiênico-Sanitário em Serviços de Alimentação** . 6ª Edição. São Paulo: Varela Editora e livraria, 1995.

FOLETTTO, H.K. **Manual de Boas Práticas do Serviço de Nutrição e Dietética**, do Hospital Pequeno Príncipe. Curitiba – PR, 2014.



ANEXO 02 – POP ANTERIOR À REESTRUTURAÇÃO DENOMINADO “CONTROLE DE ESTOQUE ALMOXARIFADO SND”:

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	Páginas
	SND – Nº 06 CONTROLE DE ESTOQUE ALMOXARIFADO SND	1 - 2
Setor: Serviço de Nutrição e Dietética		Data de Elaboração: 10/03/2014

1. OBJETIVOS

- Otimizar o investimento, evitar falta de insumos e material, manter estoque de segurança, prever a quantidade da próxima compra, controlar a validade dos produtos.

2. ABRANGÊNCIA – ÁREAS ENVOLVIDAS

- Almojarifado do SND e Setor de suprimentos

3. RECURSOS NECESSÁRIOS

- Planilha de registro de atividades;
- Sistema de Estoque – MV;
- Relatório detalhado de suprimentos estocáveis, conforme planejamento de cardápio no sistema;
- Planejamento dos cardápio para: Cozinha geral, cozinha dietética e CEI.

4. DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO

Seq.	Responsável	Ações
01	Coordenador	Solicitar a compra dos gêneros alimentícios e estocáveis, utilizando o sistema MV 2000, sempre nos dias 10 e 20 de cada mês (padrão da instituição); Caso ocorra a falta de algum produto, solicitar compra imediata através do sistema MV 2000 para o setor de Suprimentos;
02	Almojarifes	Controlar o estoque e comunicar a coordenação imediatamente a evidência de estoque baixo; Manter estoque com margem de segurança; Verificar diariamente a programação das ordens de compra, assegurando a entrega de todos os produtos. Em caso de intercorrências (divergência de entrega ou atraso), comunicar o setor de suprimentos e coordenação via e-mail.

5. PONTOS CRÍTICOS

- Atraso de mercadorias;
- Consumo acima da média;
- Entrega divergente da ordem de compra

6. AÇÕES CORRETIVAS EM CASO DE NÃO CONFORMIDADES

- Comunicar a coordenação do SND para as devidas providências.

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	Páginas
	SND – Nº 06 CONTROLE DE ESTOQUE ALMOXARIFADO SND	2 - 2
Sector: Serviço de Nutrição e Dietética		Data de Elaboração: 10/03/2014

7. LISTA DE SIGLAS

CEI: Centro de Educação Infantil Pequeno Príncipe

8. REVISÃO

Nº revisão	Histórico das revisões	Data
01	Revisão de fluxo	10/03/15

9. ELABORAÇÃO E APROVAÇÃO

	Nome	Data
Elaboração	Helena Krawczyk Foletto	10/03/2014
Revisão	Helena Krawczyk Foletto	17/03/2014
Aprovação	Melissa Pacheco Santana	20/03/2014

10. REFERÊNCIA

Não se aplica.

APÊNDICE 01 – DIAGNÓSTICO FORMAL PRODUZIDO NOS MOLDES UTILIZADOS NA INSTITUIÇÃO

1

RELATÓRIO ALMOXARIFADO SND

Situação Atual – Sugestão de Melhorias

O Almojarifado SND (Serviço de Nutrição e Dietética) está classificado entre os três principais Almojarifados de recebimento e dispensação de produtos da Associação Hospitalar de Proteção à Infância Dr. Raul Carneiro, este Setor é responsável por todas as entradas de compras, doação ou licitações de gêneros alimentícios (nutrição infantil, perecíveis e não perecíveis). O consumo médio mensal de acordo com o último semestre é de R\$ 236.350,26 (Duzentos e trinta e seis mil trezentos e cinquenta reais e vinte seis centavos). O estoque médio mensal gira em torno de R\$ 145.107,04 (Cento e quarenta e cinco mil cento e sete reais e quatro centavos), portanto este é um dos primeiros desafios, reduzir o estoque e valor de armazenamento do Almojarifado.

Este trabalho tem como objetivo realizar estudo de caso do Almojarifado SND a fim de diagnosticar possíveis falhas e propor soluções de melhorias.

De acordo com orientações do Gerente de Suprimentos, a análise será realizada em três etapas: estrutura, pessoas e processos, a fim de nortear o desenvolvimento deste projeto.

ESTRUTURA

Área física

- ✓ Almojarifado estoque de nutrição;
- ✓ Almojarifado estoque de não perecíveis;
- ✓ Câmera de ar frio;
- ✓ Corredor;
- ✓ Hall;
- ✓ Acesso das entregas dos fornecedores;
- ✓ WC

Num primeiro momento, identifica-se de modo geral a má iluminação do Setor, outro fator que chama atenção é a falta de ventilação. Utilizando um termômetro manual tipo pistola, observa-se que a temperatura acusa aproximadamente 25° graus no ambiente interno em um dia não muito quente. (Pesquisar a legislação para saber se há temperatura ideal para armazenamento de alimentos).



Virginia AMARO
Gerente de Suprimentos/Compras
CNPJ nº 06.991.569/0001-30

2

A câmara de ar frio encontra-se com fios soltos, borracha de vedação danificada, porta interna com descascando e puxador enferrujado (fica exposto em cima da carne estocada). Caixa elétrica avariada (não fecha e com fios embolados);

Em relação a espaço físico que é um dos mais importantes pontos a ser analisados, identificam-se caixas armazenadas no corredor atrapalhando a circulação de pessoas. No hall de entrada estão diversas caixas vazias ocupando um espaço físico subutilizado.

Os estrados localizados no Almojarifado "estoque de não perecíveis" estão mal alocados e perde-se espaço para circulação de pessoas.

Outra situação que compromete o espaço do Almojarifado são garrações de água de 20 (vinte) litros, cujo consumo/mês é de 154 unidades com sazonalidade nos períodos com aumento significativo de temperatura.

Em relação ao acesso de entrada dos fornecedores o espaço é precário e é compartilhado com a Villare e caminhão de lixo.

O WC utilizado com o Setor de cozinha encontra-se em bom estado. Precisa de uma melhor higienização.

Sugestão de Melhorias:

- 1) Aumentar a quantidade de lâmpadas para melhorar a iluminação;
- 2) Instalar ventiladores ou ar condicionado para melhorar a circulação de ar no ambiente;
- 3) Manutenção e reforma da câmara de ar frio como reparos, organizar os fios soltos, pintar a porta enferrujada e alocar o cano de saída do ar frio para dentro do forro.
- 4) Trocar a caixa elétrica por uma nova, organizar os fios elétricos.
- 5) Pintura na parede que está descascando por umidade,
- 6) Retirar as caixas empilhadas e o armário do corredor, para liberar acesso de circulação de pessoas;
- 7) Aproveitar o espaço da janela para projetar um armário para guardar os documentos;


ALBERTO AMALLO
Supervisor Compras
No. 11.401.160.001-30

3

8) Planejar o layout do Almoarifado "Estoque de não perecíveis" para readequação dos estrados e produtos alocados nos mesmos.

9) Refazer e layout hall de entrada e retirar a pia, a fim de ganhar o espaço que encontra-se subutilizado com caixas vazias.

10) Isolar a porta da cozinha com almoarifado ou instalar porta balcão. (verificar legislação Visa)

11) Retirar do almoarifado "Sala de Nutrição" os galões de 20 litros de água e alocar no hall de entrada ou comprar bebedouros para substituir o uso dos galões no HPP. Apesar do preço diferenciado que temos na compra dos galões R\$ 1,66 deve-se levar em conta os custo benefício, como exemplo o espaço físico e o alto fluxo de solicitações e circulação de funcionários dos Setores ao Almoarifado.

De acordo com a última compra de bebedouro o valor unitário é R\$ 550,00 com o consumo de 12 (doze) meses pode-se adquirir 5 a 6 unidades (verificar a possibilidade de compra por meio de Convênio)

Produto	R\$ Unitário	Consumo Mês	Consumo Anual	R\$ Ano
Garrafão de água 20 litros	1,66	154	1848	3.067,68

Sistema MV 01/04/15 a 30/09/2015

* Hoje são 53 (cinquenta e três) Centro de Custo consumindo água 20 (vinte) litros, porém é preciso desenvolver um estudo de proximidade entre os Setores para otimizar a aquisição de bebedouro.

Observa-se que alguns Setores que estão consumindo água 20 litros estão próximos a Bebedouros como exemplo: Manutenção Administrativa, Patrimônio e Transporte. Com esta medida pode se restringir e eliminar a dispensação de água 20 litros.

Recursos disponíveis:

- ✓ 7 prateleiras;
- ✓ 1 freezer uma porta;
- ✓ 1 freezer quatro portas;
- ✓ 1 armário madeira;
- ✓ 2 escrivaninhas;
- ✓ 1 telefone;

Rafael
 Yngiro AMORO
 579 51699001-30
 .NPJ: 75.581.589/0001-30

PESSOAS

No Almoxarifado SND trabalham 3 (três) colaboradoras, sendo que 1 (uma) encontra-se afastada por licença maternidade. Com a ausência da colaboradora na equipe, as outras estão sobrecarregadas com as atividades do Setor, conforme observamos na rotina de trabalho. É importante ressaltar que as funcionárias erguem pesos tais como: caixas de carne, verdura, garrafão de água de 20 (vinte) litros.

Segundo relatos das colaboradoras, o relacionamento interpessoal entre as pessoas do mesmo Setor é saudável e respondem que gostam do trabalho que exercem. Porém, fazem queixas discretas da relação interpessoal com o Setor da Cozinha, tudo indica que o mau entendimento é causado por falha na gestão de processos, como por exemplo, o acesso liberado pela porta que divide o Setor Almoxarifado e Cozinha, falta de planejamento para solicitações de produtos, excessos de devoluções de mercadorias.

Todas as colaboradoras têm o mesmo nível de escolaridade 2º Grau Completo, nenhuma delas fez outros cursos.

Matrícula	Colaborador	Tempo de casa	Escala/horário	Entrada	Saída
11373	Maria	3 anos	36	13:00	19:00
7432	Carla	11 anos	40	7:00	15:00
8106	Rosângela	9 anos	40	7:00	15:00

Todas estão registradas na mesma função "Almoxarife" e exercem as mesmas atividades conforme elencado abaixo:

- ✓ Receber e conferir mercadoria;
- ✓ Armazenar;
- ✓ Lançar nota fiscal no Sistema MV;
- ✓ Dispensar mercadoria;
- ✓ Baixar solicitações no Sistema MV;
- ✓ Realizar solicitações de compras Sistema MV;

Sugestão de melhoria.

- 1) Escolher um líder para atribuir responsabilidades do Setor;
- 2) Inserir as colaboradoras em cursos internos do HPP, especialmente motivacional;
- 3) Planejar, programar cursos externos para 2016;


 VIRGINIA AMADIO
 SUPERVISORIA GERAL
 Nº 404 46340001-30

- 4) As três vagas do Setor são ocupadas por mulheres, sugerimos fazer substituição de uma das vagas por masculino (especialmente por causa de peso);
- 5) Rever escala de trabalho, não abrir o Almojarifado aos domingos, trazer isto como um benefício para motivar as colaboradoras, esta medida trará economia como gastos com transporte, etc. Porém, para que isto seja possível é necessário definir um bom planejamento e organização dos Setores solicitantes, especialmente da Cozinha.

PROCESSOS

Os POP (Procedimento Operacional Padrão) ficaram com a antiga coordenação que deixou as colaboradoras do Almojarifado sem acesso aos documentos que são essenciais para orientação sobre as rotinas do Setor de Almojarifado, além disto, não tem acesso ao W- Ferramenta utilizada para compartilhar documentos do Setor.

Solicitação de Compras

As solicitações de compras são realizadas nos dias 5 e 20 com base:

- 1) Cardápio das refeições: O Almojarifado recebe um relatório gerado pelo Sistema Genial contendo os itens, quantidades e datas com programação para solicitação de compras no Sistema MV.
- 2) Média de Consumo: O Almojarifado faz pedidos dos itens de consumo que não fazem parte do cardápio com base no Sistema MV – consumo médio mensal menos estoque, não há critérios de estoque de segurança.

Além das compras mensais, são feitas solicitações de compras diariamente de: carnes, verduras, leite, e pães.

As solicitações de água são feitas de duas a três vezes na semana, por causa da falta de espaço e em decorrência da indisponibilidade de galão de 20 litros no HPP.

Recebimento de insumos

O Almojarifado utiliza ordem de compras para conferência da entrega. Caso haja algum desacordo, o Setor liga para o comprador responsável, informa o ocorrido e aguarda instruções para recebimento ou recusa.

As colaboradoras são responsáveis por atestar a qualidade do produto no ato do recebimento, especialmente das carnes, que exige inspeção de temperatura.

A maioria dos fornecedores não tem critérios de horário para entrega de mercadorias no Almojarifado SND, exceto:

- ✓ Fornecedor de pães e leite que entregam às 7:00 hrs.
- ✓ Fornecedores de verduras e carnes que entregam até 10:00 hrs

A entrada de acesso aos fornecedores é por um único portão que compartilham com os fornecedores da Villare e caminhão de lixo.

Rafael
 VIRGINIA AMORAL
 Sistema Compras
 SIPJ - 10.001.969/0001-30

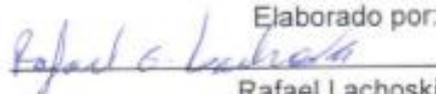
8

situações de pedidos urgentes, gerar o pedido no Sistema informando URGENTE e pedir assinatura da Gerência.

- 3) Para solicitações de compras, orientar sobre os pedidos de consumo com base em estoque de segurança e tempo de ressuprimento.
- 4) Recebimento de insumos, definir horários de entregas com os fornecedores e informar nas ordens de compras. A sugestão de entrega é das 8:00 às 15:00 hrs para todos os fornecedores, com exceção dos fornecedores de pães, leites, e compras urgentes que poderão ocorrer a partir das 7:00 horas.
- 5) A situação estrutural influencia no processo de armazenamento dos produtos que acabam sendo guardados em dois ou mais lugares diferentes, dificultando rotina.
- 6) Em relação ao diligenciamento é necessário realizar orientação da equipe e colocar em prática.
- 7) A sugestão para melhorar as entradas de doação no HPP deve começar primeiro pela elaboração de um POP com o fluxo desde a captação até o recebimento.
- 8) Definir quem avalia a qualidade dos produtos doados poderia ser responsabilidade das nutricionistas as frutas e verduras e os outros itens avaliados pelo Almoxarifado, que deverá estar bem treinado para esta função.
- 9) Em relação a inventários, avaliar necessidade de inventários cíclicos.
- 10) Criar regras restritas para dispensação das solicitações de garrafão de água de 20 (vinte) litros, considerando que este é um problema que atinge os três níveis: estrutura, processos e pessoas.

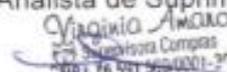
Curitiba, 25 de outubro de 2015.

Elaborado por:



Rafael Lachoski

Analista de Suprimentos



Virginia Maria Amaro
Supervisora de Compras

