



**M**

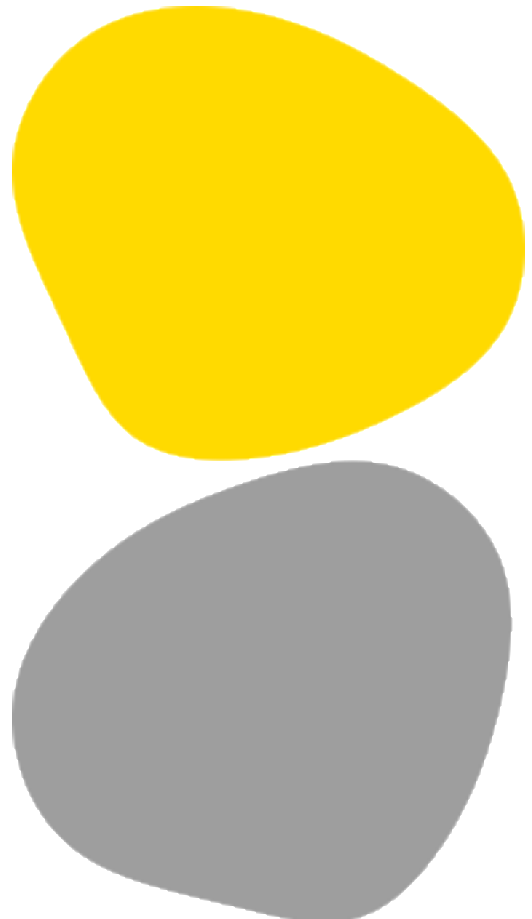
MESTRADO

Gestão das Organizações: Ramo – Gestão de Unidades de Saúde

# Análise das Atividades e Processos Logísticos no Serviço de Aprovisionamento da Unidade Local de Saúde do Alto Minho, E.P.E.

Eva Gil de Sá

01/2025





**Análise das Atividades e Processos Logísticos no Serviço de Aprovisionamento da  
Unidade Local de Saúde do Alto Minho, EPE – Relatório de Estágio**

**Autor**

Eva Gil de Sá

**Orientadora**

Professora Doutora Maria Alexandra Teixeira Borges Vieira Pouzada, Instituto Politécnico de  
Viana do Castelo

*Relatório de Estágio apresentado para cumprimento dos  
requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão  
das Organizações – Ramo: Gestão de Unidades de Saúde pela  
Escola Superior de Saúde do Instituto Politécnico do Porto*



## Agradecimentos

Agradeço primeiramente aos meus pais, que sempre me apoiaram em todas as fases da minha vida, principalmente pelo amor incondicional e paciência que sempre demonstraram para comigo, mas em especial nesta fase que não se revelou propriamente fácil. A eles que me ensinaram e continuam a ensinar todos os dias lições fulcrais, nomeadamente a seguir os meus sonhos e nunca desistir dos mesmos, fazendo todos os possíveis para que estes se realizem. Obrigado pelas pessoas fantásticas que sois e por sempre acreditareis em mim.

À minha família e amigos, um enorme obrigada por todo o apoio, palavras de motivação e coragem que expressaram para comigo ao longo deste último ano e na minha vida.

Um obrigado à minha orientadora Professora Alexandra Borges, pelo acompanhamento, orientação e dedicação ao longo deste ano.

Por fim, mas não menos importante, agradeço ao Serviço de Aprovisionamento da ULSAM por todo o carinho, dedicação e paciência ao longo destes meses, mas em especial à Dr.<sup>a</sup> Joana Ramalhosa que foi incansável, que se demonstrou sempre disponível e preocupada, que me ensinou lições valiosas tanto a nível profissional como pessoal. Agradeço ainda, ao Marco Palma, Carlos Oliveira e Florbela Carvalho, pela paciência e horas de trabalho perdidas a explicarem-me tudo ao pormenor, por nunca me deixarem ficar com nenhuma dúvida e se terem dedicado para me mostrar e ensinar o máximo possível no pouco tempo de estágio. Agradeço por fim, aos restantes 11 colaboradores (Técnicos Auxiliares de Saúde) do Setor da Logística pela boa disposição, vontade de trabalhar, por me fazerem sentir que fazia parte da equipa e por me terem ensinado, cada um à sua maneira, informações vitais a nível profissional e pessoal.

Estou-vos eternamente grata por tudo o que fizeram por mim ao longo deste ano.



## Resumo

A gestão logística, de uma forma simplificada, gere um conjunto de atividades, tendo como intuito fazer chegar o produto certo, na quantidade certa, no local certo, no tempo certo e ao menor custo possível. Na área da saúde, a gestão logística demonstra-se como exigente e desafiadora, uma vez que é uma área que, por natureza, engloba uma quantidade elevada de materiais, mas também uma elevada componente humana. Neste sentido, e de forma, a se conseguir definir procedimentos mais eficientes e eficazes e que vão de encontro aos interesses da organização hospitalar e dos utentes, é crucial colocar lado a lado os profissionais da área da saúde e os profissionais de gestão, de modo a sensibilizar e apresentar as perspetivas de cada um dos lados. É neste seguimento que surge o presente relatório, com base no estágio realizado no Serviço de Aprovisionamento da Unidade Local de Saúde do Alto Minho (ULSAM). O estágio decorreu nos meses de março de 2024 a junho de 2024, num total de 427 horas, tendo como objetivos de aprendizagem, conhecer, de um modo geral, o funcionamento da instituição, sua missão e valores e respetivas unidades funcionais, assim como conhecer a metodologia de realização dos inventários através da participação ativa nos mesmos nos Armazéns Avançados. Além do referido, no relatório de estágio também é realizada uma análise crítica das atividades e uma análise dos processos logísticos aplicados no Serviço de Aprovisionamento verificando a existência de conformidades e não conformidades dos mesmos, de acordo com o programa de qualidade da ULSAM, sugerindo melhorias ao serviço.

Com a análise crítica das atividades foi possível perceber a existência de alguns pontos de melhoria, nomeadamente: o sistema ERP atualmente implementado na instituição, a gestão de stocks, a organização do armazém central e, ainda, atividades como a receção e distribuição.

Em suma, o estágio apresentado revelou-se pertinente para a estagiária, tendo a mesma adquirido várias aptidões e aprofundado o seu conhecimento na área da logística. Além do mencionado, a estagiária deu o seu contributo à instituição com o desenvolvimento do manual de procedimentos e ainda com as análises efetuadas, uma vez que das mesmas surgiram sugestões de melhoria e ações corretivas.

**Palavras-Chave** Logística, Aprovisionamento, Setor da Saúde



## Abstract

Logistics management, in simplified terms, involves a set of activities aimed at delivering the right product, in the right quantity, to the right place, at the right time, and at the lowest possible cost. In the healthcare sector, logistics management is particularly demanding and challenging, as it encompasses not only a high volume of materials but also a significant human component. Therefore, to define more effective procedures that align with the interests of both the hospital organization and its patients, it is crucial to bring together healthcare professionals and management professionals to raise awareness and present each side's perspectives. It is in this context that the internship report arises, based on the internship carried out in the Procurement Service of ULSAM. The internship took place from March 2024 to June 2024, totaling 427 hours. The learning objectives included gaining a general understanding of the institution's operations, its mission and values, and its functional units, as well as learning the methodology for conducting inventories through active participation in the Advanced Warehouses. In addition, the internship report also includes a critical analysis of the activities, and the analysis of the logistics processes applied in the Procurement Service, checking for compliance and non-compliance with ULSAM's quality program and suggesting improvements to the service.

Through the critical analysis of activities, it was possible to identify several areas for improvement, namely: the currently implemented ERP system, stock management, organization of the central warehouse, and improvements in activities such as receiving and distribution.

In summary, the internship report proved to be relevant for the intern, who acquired various skills and deepened her knowledge in the field of logistics. Additionally, the intern contributed to the institution by developing a manual of procedures and conducting analyses that led to suggestions for improvements and corrective actions.

**Keywords:** Logistics, Procurement, Healthcare Sector



## Índice

Introdução .....	1
<b>1. Enquadramento Teórico.....</b>	<b>3</b>
1.1. O Sistema Nacional de Saúde em Portugal .....	3
1.2. Gestão Logística .....	5
1.2.1. Conceito de Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento .....	5
1.2.2. Stocks e Gestão de Stocks .....	7
1.2.2.1. Modelo de Gestão de Stocks .....	8
1.2.2.2. Indicadores de Gestão de Stocks.....	10
1.2.2.3. Sistema Kanban.....	11
1.2.3. Operações Básicas de Armazenagem .....	12
1.2.3.1. Receção e Conferência.....	12
1.2.3.2. Arrumação.....	12
1.2.3.3. <i>Picking</i> /Aviamento.....	13
1.2.3.4. Preparação e Expedição.....	14
1.2.4. Tipologias de Armazenagem.....	14
1.2.5. Inventariação .....	16
1.3. Gestão Logística nas Unidades de Saúde.....	17
1.3.1. A Importância da Gestão Logística em Unidades de Saúde .....	17
1.3.2. Atividades Logísticas na Saúde .....	18
1.3.2.1. Gestão de Stocks.....	19
1.3.2.2. Distribuição.....	20
1.4. Gestão da Qualidade em Saúde.....	21
1.4.1. Qualidade em Saúde.....	21
1.4.2. Avaliação da Qualidade.....	22
<b>2. Instituição de Acolhimento .....</b>	<b>25</b>
2.1. Enquadramento da Instituição.....	25
2.2. Missão, Visão e Valores .....	26
2.3. Objetivos .....	27
2.4. Organização e Gestão do Serviço de Aprovisionamento.....	27
2.4.1. Organograma.....	28



2.4.2.	Competências do Serviço de Aprovisionamento.....	28
2.4.3.	Setor da Logística.....	29
2.5.	Departamento de Qualidade.....	29
2.5.1.	Política de Qualidade e Objetivos .....	30
2.5.2.	Propósito.....	31
2.5.3.	Programas de Qualidade.....	32
3.	Descrição das Atividades .....	33
3.1.	Processo de Acolhimento .....	33
3.2.	Dinâmicas de Armazém.....	33
3.3.	Realização dos Inventários .....	40
3.4.	Fecho do Mês .....	41
3.5.	Estimativas .....	42
3.6.	RAPPEL.....	42
3.7.	Consignação .....	42
3.8.	Manual de Procedimentos.....	43
4.	Análise Crítica das Atividades.....	44
4.1.	Processo de Acolhimento .....	44
4.2.	Dinâmicas de Armazém.....	44
4.2.1.	Gestão de Stocks.....	44
4.2.2.	Dinâmicas Básicas de Armazenagem.....	45
4.2.2.1.	Receção e Conferência.....	45
4.2.2.2.	Arrumação.....	46
4.2.2.3.	Picking/Aviamento.....	47
4.2.2.4.	Preparação e Expedição.....	48
4.2.2.5.	Distribuição.....	49
4.3.	Realização dos Inventários .....	49
4.4.	Fecho do Mês .....	50
4.5.	Estimativas .....	50
4.6.	RAPPEL.....	50
4.7.	Consignação .....	51
4.8.	Manual de Procedimentos.....	51



5. Análise dos Processos Logísticos .....	52
5.1. Conformidades e não conformidades dos processos logísticos .....	52
5.2. Análise causa-raiz.....	53
5.3. Ações Corretivas.....	55
6. Discussão de Resultados.....	57
Conclusão .....	59
Referências Bibliográficas.....	61
Anexos .....	65



## Índice de Abreviaturas

---

AA – Armazém Avançado

---

ACSA – Agência de Calidad Sanitaria de Andalucía

---

ACSS – Administração Central do Sistema de Saúde

---

ACES – Agrupamento de Centros de Saúde

---

ACN – Armazém Central Neiva

---

ARS – Administração Regional de Saúde

---

CHKS – Caspe Healthcare Knowledge Systems

---

CSCMP – Council of Supply Chain Management Professionals

---

DAG – Departamento Autónomo de Gestão

---

DE-SNS, I.P. – Direção Executiva do Serviço Nacional de Saúde, I.P.

---

DGS – Direção Geral de Saúde

---

EPE – Entidade Pública Empresarial

---

ERP – Enterprise Resource Planning

---

HCB – Hospital Conde Bertiandos

---

HSLVC – Hospital de Santa Luzia em Viana do Castelo

---

INSA, I.P. – Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge, I.P.

---

IOM – Institute of Medicine

---

IPAC – Instituto Português de Acreditação

---

JIT – Just In Time

---

MCA – Material Consumo Administrativo

---

MCC – Material de Consumo Clínico

---

MCH – Material de Consumo Hoteleiro

---

OCSG – Organizações Certificadoras de Sistemas de Gestão

---

QEE – Quantidade Económica de Encomenda

---

RNCI – Rede Nacional de Cuidados Integrados

---

SNS – Serviço Nacional de Saúde

---

STP – Sistema Toyota de Produção

---

SUB – Serviços de Urgência Básico

---

SUMC – Serviço de Urgência Médico-Cirúrgico

---

UCC – Unidade de Cuidados na Comunidade

---



---

UCSP – Unidade de Cuidados de Saúde Personalizados

---

ULS – Unidade Local de Saúde

---

ULSAM – Unidade Local de Saúde do Alto Minho, EPE

---

USF – Unidade de Saúde Familiar

---

USP – Unidade de Saúde Pública

---



## Índice de Figuras

Figura 1 – 5 Fases do Desenvolvimento Logístico (Frazelle, 2002).....	5
Figura 2 – Processo da Gestão Logística (Christopher, 2011).....	6
Figura 3 – Operações Básicas de Armazenagem (Guedes et al., 2010).....	12
Figura 4 – Ramificações da Logística na área da saúde (Beaulieu et al., 2014).....	18
Figura 5 – Área de influência da ULSAM.....	25
Figura 6 – Organograma do Serviço de Aprovisionamento da ULSAM (ULSAM, 2020).....	28
Figura 7 – Abordagem dos processos (ULSAM, 2024).....	31
Figura 8 – Layout e Organização do Armazém Central (Kaizen, (2023); Captação Própria).....	34
Figura 9 – Etiqueta de identificação do material no Armazém Central (Captação Própria).....	37
Figura 10 – Carro do Serviço Obstetrícia e Bloco de Partos (Captação Própria).....	38
Figura 11 – Cartão Kanban do Serviço Urgência da ULSAM (Captação Própria).....	38
Figura 12 – Carro de Transporte (Captação Própria).....	39
Figura 13 – Caixa SUC Serviço Urgência (Captação Própria).....	40



## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Porção do Mestre de Artigos por ordem de código (Construção Própria).....	45
Tabela 2 – Conjunto de artigos do Mestre de Artigos (Construção Própria).....	45
Tabela 3 – Taxa de rotação dos 10 primeiros artigos por ordem crescente de código (Construção Própria).....	48
Tabela 4 – 5 porquês da não conformidade 1 (Construção Própria).....	53
Tabela 5 – 5 porquês da não conformidade 2 (Construção Própria).....	54
Tabela 6 – 5 porquês da não conformidade 3 (Construção Própria).....	54
Tabela 7 – 5 porquês da não conformidade 4 (Construção Própria).....	55
Tabela 8 – 5 porquês da não conformidade 5 (Construção Própria).....	55
Tabela 9 – Quadro-resumo das problemáticas encontradas no Setor Logística (Construção Própria).....	57



## Introdução

As unidades de saúde são sistemas complexos e que acarretam custos elevados, uma vez que se deparam constantemente com inúmeros desafios e têm de se adaptar às constantes mudanças do meio envolvente, tais como as novas tecnologias (Gomes et al., 2016), entre outras. Estas unidades albergam o atendimento de pacientes individuais, populações específicas e vários grupos de profissionais dentro do mesmo espaço (Reis et al., 2018). Para que as unidades e profissionais de saúde consigam dar resposta às necessidades da população de forma eficaz para além de ter instalações físicas adequadas, com a capacidade necessária, têm também de garantir o abastecimento de todas as unidades e serviços com os recursos e equipamentos necessários (Infante et al., 2007).

De acordo com a *Association Française des Logisticiens d'Entreprises* citado por Moura (2006) “a gestão logística corresponde ao conjunto de atividades que têm como finalidade a disposição da quantidade de um certo produto no seu lugar, ao menor custo possível”.

Na área da saúde, a gestão logística demonstra-se como exigente e desafiadora, uma vez que é uma área que engloba não só uma grande variedade de materiais, mas também uma elevada componente humana, como referido anteriormente (Carvalho & Ramos, 2022). Desta forma, reconhece-se que a logística hospitalar simboliza um dos principais desafios encarados pelos gestores hospitalares, nomeadamente quando se trata do atendimento das necessidades organizacionais de forma ágil, precisa e eficaz (Reis et al., 2018). Adicionalmente, os inúmeros tipos de fluxos hospitalares diários, criam uma enorme dificuldade em prever a procura dos recursos logísticos (Đapić et al., 2015).

Neste sentido, e de forma, a se conseguir definir procedimentos mais eficazes e que vão ao encontro dos interesses da organização hospitalar e dos utentes, é crucial colocar lado a lado os profissionais da área da saúde e os profissionais de gestão, de modo a sensibilizar e apresentar as perspetivas de cada um dos lados (Carvalho & Ramos, 2022).

É nesta envolvente que surge o relatório de estágio apresentado. O mesmo foi elaborado tendo por base o estágio realizado no Serviço de Aprovisionamento da Unidade Local de Saúde do Alto Minho, EPE (ULSAM). O estágio teve início a 25 de março de 2024, cessando no dia 21 de junho de 2024, num total de 427 horas (Ver Anexo I).

Antes do início do estágio foram estipuladas as atividades a serem realizadas, tendo em conta a sua relevância tanto para a instituição como para os objetivos pretendidos para o desenvolvimento de competências na área. Neste sentido, e de um modo geral, as atividades



delineadas passaram pelo conhecimento do funcionamento da Instituição, dos procedimentos logísticos realizados no serviço e, ainda, da metodologia de realização dos inventários através da participação ativa nos mesmos (Ver anexo II). No que concerne, os objetivos de aprendizagem, estes corresponderam, de forma generalizada, ao conhecimento do funcionamento logístico de uma instituição de saúde, a aplicabilidade das diferentes atividades logísticas, desde a receção à distribuição na área da saúde, a realização do processo de inventário, nomeadamente os dados a analisar e posterior tratamento dos mesmos e ainda, perceber a importância de processos coerentes com o programa de qualidade da instituição.

O relatório de estágio encontra-se dividido em 6 capítulos principais. O primeiro capítulo corresponde ao enquadramento teórico, onde são abordados os temas mais pertinentes e relevantes na área em questão, iniciando-se com um breve resumo sobre o funcionamento do sistema nacional de saúde português, abordando-se seguidamente os conceitos de logística e gestão da cadeia de abastecimento, expondo-se os processos logísticos e a aplicação da gestão logística nas unidades de saúde, concluindo-se com os principais programas de qualidade existentes e a sua aplicabilidade na área da saúde. O segundo capítulo, diz respeito à instituição de acolhimento, nomeadamente ao enquadramento da mesma e informações relevantes sobre esta. O terceiro capítulo descreve as atividades realizadas no decorrer do estágio, sendo realizada a análise crítica das mesmas no capítulo seguinte, sugerindo-se posteriormente melhorias. No quinto capítulo são analisados os processos logísticos empregues no Serviço, verificando-se as conformidades dos mesmos com o programa de qualidade da ULSAM, sendo no fim propostas ações corretivas. O sexto capítulo corresponde à discussão de resultados, onde é efetuado um resumo e análise das sugestões de melhorias posteriormente sugeridas. Por último, na conclusão, é realizada uma análise geral do estágio realizado.

No que concerne à estratégia de pesquisa adotada para o desenvolvimento do relatório de estágio, foi inicialmente realizada uma pesquisa bibliográfica e efetuada uma revisão de literatura nas bases de dados: B-on e Google Scholar, sendo esta pesquisa auxiliada por livros técnicos da área, nomeadamente: "Logística na Saúde" e "Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento", ambos de José Crespo de Carvalho. Além do mencionado, foi efetuada uma pesquisa documental acerca da Instituição, conjugando-se a mesma com a observação direta, que consiste na participação real na vida da organização, de forma a recolher os dados necessários sobre a mesma (Gil, 2008).



## 1. Enquadramento Teórico

### 1.1. O Sistema Nacional de Saúde em Portugal

Em Portugal, a prestação de cuidados de saúde é definida pela coexistência de vários sistemas, incluindo o Serviço Nacional de Saúde (SNS), as entidades públicas e privadas, os profissionais independentes e os seguros de saúde privados (Cantante et al., 2020).

O SNS, foi criado pela Lei n.º 56/79, correspondendo ao principal sistema prestador de cuidados de saúde no País, funcionando como um instrumento do Estado para assegurar o direito à proteção da saúde da população residente em Portugal, independentemente da sua situação económica e social (Nunes, 2020). O SNS é composto por um conjunto estruturado de estabelecimentos e serviços públicos, sob a tutela do Ministério da Saúde, englobando, todos os parâmetros dos cuidados de saúde: a promoção e vigilância, a prevenção da saúde, o diagnóstico, o tratamento, a reabilitação médica e social, os cuidados paliativos, e ainda todos os serviços de saúde essenciais à prestação dos cuidados (Decreto-Lei n.º 52/2022, 2022).

O SNS é demarcado pela sua universalidade, possuindo uma tendência para a gratuidade e garantindo a equidade no acesso aos serviços de saúde, possuindo ainda autonomia administrativa e financeira (Cantante et al., 2020; Lei n.º 95/2019, 2019). A organização do SNS é descentralizada, sendo as Regiões de Saúde a ligação entre o nível local e o Ministério da Saúde (Baganha et al., 2003). Em Portugal, existem cinco Regiões de Saúde: Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve. Salvo as cinco Regiões de Saúde, existem ainda 18 sub-regiões, equivalentes aos Distritos do Continente. Até ao mês de setembro do passado ano civil cada Região de Saúde disponha de uma Administração Regional de Saúde (ARS), que detinha personalidade jurídica, autonomia administrativa e financeira, e ainda património próprio (Decreto-Lei n.º 52/2022, 2022). Contudo, foi decretada a extinção, por fusão das ARS, sendo transferidas as suas atribuições e competências para as seguintes entidades: Direção Geral de Saúde (DGS), Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge, I.P. (INSA, I.P.), Direção Executiva do Serviço Nacional de Saúde, I.P. (DE-SNS, I.P.) e Administração Central do Sistema de Saúde (ACSS) (Decreto-Lei n.º 54/2024, 2024). As entidades públicas empresariais, integradas no SNS, no ano de 2023 sofreram uma reestruturação, empregando-se o modelo de organização e funcionamento em Unidades Locais de Saúde (ULS), competindo a estas garantir a prestação integrada de cuidados de saúde primários e hospitalares. (Decreto-Lei n.º 102/2023, 2023).



Os cuidados de saúde que incorporam o SNS encontram-se subdivididos em três níveis fundamentais: cuidados de saúde primários, cuidados hospitalares, e cuidados continuados e paliativos (Nunes, 2020).

Os cuidados de saúde primários, retratam o primeiro momento de contacto dos utentes com os serviços de saúde, providenciando uma resposta próxima e contínua no processo de assistência. Os cuidados de saúde primários, primordialmente facultados nos centros de saúde, evoluíram ao longo dos últimos anos do sistema de saúde, resultando na organização atual em Agrupamentos de Centros de Saúde (ACES). Estes agrupamentos compreendem diversos centros de saúde e uma variedade de unidades funcionais (Decreto-Lei n.º 52/2022, 2022; Nunes, 2020):

- Unidades de Saúde Familiar (USF);
- Unidade de Cuidados de Saúde Personalizados (UCSP);
- Unidade de Cuidados na Comunidade (UCC);
- Unidade de Saúde Pública (USP).

Os cuidados hospitalares, englobam as intervenções que exigem um maior nível de diferenciação de recursos técnicos, seja por direcionamento clínico ou em situações de urgência. Os hospitais do SNS são unidades de saúde plurivalentes que concedem um conjunto extensivo de serviços diferenciados para tratamento médico, terapêutico e de reabilitação, incorporando as atividades (Decreto-Lei n.º 52/2022, 2022; Nunes, 2020):

- Hospitalização;
- Consultas de especialidade médica;
- Sessões de hospital de dia (para realização de tratamentos);
- Atividade cirúrgica (em regime de internamento ou ambulatório);
- Serviço de urgência;
- Extenso sistema tecnológico para realização de exames complementares para diagnóstico e tratamento.

Por último, os cuidados continuados e paliativos, concentram-se nas intervenções contínuas de saúde e/ou apoio social, com a finalidade de promover a autonomia e melhorar a funcionalidade dos utentes em circunstâncias de dependência, por meios de reabilitação, readaptação e reintegração familiar e social (Decreto-Lei n.º 52/2022, 2022).

## 1.2. Gestão Logística

### 1.2.1. Conceito de Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento

As origens militares, foram uma das áreas mais relevantes para o desenvolvimento da área logística e para a sua aplicação no seio das empresas e organizações. No entanto, a área militar não representa a única influência na Logística, uma vez que ao longo do tempo surgiram outras áreas de influência, tais como a área estratégica, a área da tecnologia, a área dos sistemas de informação, entre outras (Guedes et al., 2010).

Neste sentido, pode-se agrupar o desenvolvimento da logística em cinco fases: logística do local de trabalho, instalações logísticas, logística empresarial, logística da cadeia de abastecimento e logística global (Frazelle, 2002) (Ver Figura 1).

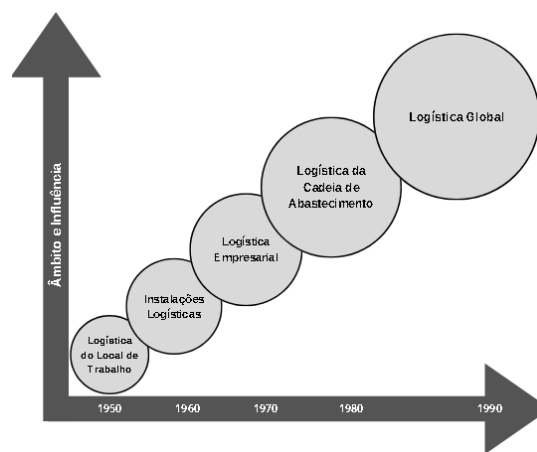


Figura 1 – 5 Fases do Desenvolvimento Logístico (Frazelle, 2002)

Nas décadas de 1950 e 1960 surgiram os primeiros contextos de aplicação logística, a logística no local de trabalho e as instalações logísticas, correspondendo ao fluxo de material num único local de trabalho e entre a equipa de trabalho, respetivamente, tendo como objetivo a agilização das deslocações dos trabalhadores (Frazelle, 2002).

À medida que as organizações e os sistemas de informação evoluíram, tal como a capacidade de adquirir e reduzir os departamentos em secções, foi possível na década de 1970 a aplicação, pela primeira vez, do verdadeiro conceito de logística dentro de uma organização. Neste sentido, a logística empresarial transfigurou-se num processo cujo objetivo era desenvolver e manter uma política de suporte ao cliente rentável, enquanto reduzia os custos logísticos totais (Frazelle, 2002).

Posteriormente, na década de 1980, desenvolveu-se o conceito logística da cadeia de abastecimento seguido na década de 1990 pela logística mundial, representando o fluxo de materiais, informação e dinheiro entre empresas e entre países, por esta ordem (Frazelle, 2002). Assim e devido às inúmeras influências, surgiram, ao longo dos tempos, muitas definições para a Logística, sendo que a primeira grande definição (sucinta e pouco abrangente) sugere que a Logística procura coordenar as atividades de forma a assegurar a entrega do produto certo, na quantidade certa, no local certo, no tempo certo e ao custo mínimo (Carvalho & Ramos, 2022). A maior organização mundial de profissionais e académicos da área, o Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP), define a Logística como a parte da cadeia de abastecimento responsável por planear, implementar e controlar de forma eficiente e eficaz os fluxos dos produtos, serviços e informações, tanto na direção do fornecedor-consumidor (fluxos diretos) como na direção inversa (fluxos inversos), englobando todas as etapas, desde a origem ao destino, esperando-se, por meio desta gestão, um serviço ao cliente de elevada qualidade (Vitasek, 2013) (Ver Figura 2).

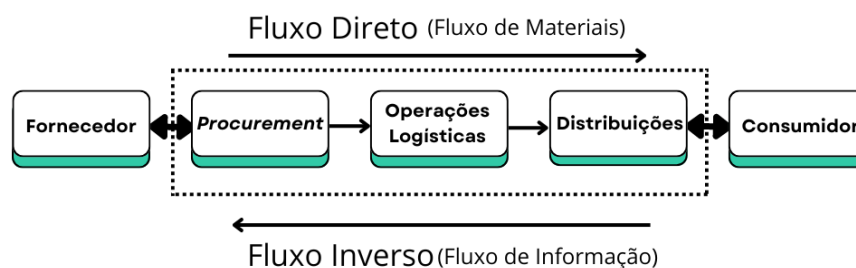


Figura 2 – Processo da Gestão Logística (Christopher, 2011)

O conceito da gestão da cadeia de abastecimento foi introduzido na década de 1980, aquando do conceito de logística da cadeia de abastecimento, correspondendo ao planeamento e controlo das matérias, dos fluxos de informação e das atividades logísticas tanto internamente (dentro da empresa) como externamente (entre empresas) (Cooper et al., 1997).

De acordo com Vitasek (2013), a Gestão da Cadeia de Abastecimento engloba o planeamento e a supervisão de todas as atividades relacionadas com o *sourcing* (conjunto de processos relacionados com os fornecedores), *procurement* (processo de *sourcing* conjugado com outras operações estratégicas) e transformação, tanto física como manual, englobando ainda, todas as operações de Logística. A Gestão da Cadeia de Abastecimento incorpora a coordenação e colaboração com os parceiros da mesma, que podem incluir fornecedores, intermediários, prestadores de serviços logísticos, e clientes, entre outros (Vitasek, 2013). De uma forma geral, a



gestão da cadeia de abastecimento engloba o abastecimento e a procura no contexto das empresas e entre organizações (Carvalho & Ramos, 2022).

Neste sentido e segundo, Guedes et al. (2010) e Carvalho & Ramos (2022) a Logística tem uma abrangência mais restrita em comparação com a Gestão da Cadeia de Abastecimento. Nesta linha de pensamento, Christopher (2011) considera igualmente que a Gestão da Cadeia de Abastecimento é mais abrangente do que a Logística, pois enquanto a Logística se centra no fluxo dos produtos e informações dentro de uma organização, a Gestão da Cadeia de Abastecimento prorroga este conceito com o propósito de compreender a coordenação e o vínculo entre os procedimentos de diferentes elementos ao longo da cadeia de valor.

Como supramencionado, a logística procura coordenar um conjunto de etapas, as quais se designam atividades logística, correspondendo, de acordo com Vitasek, 2013, à gestão do fluxo de entrada e saída do material relativamente ao transporte (*inbound* e *outbound*), à gestão da frota, à armazenagem dos artigos, à gestão e manuseamento dos materiais, à gestão de encomendas, ao planeamento da rede logística, à realização de inventários e ao planeamento do abastecimento e da procura. As atividades logísticas, compreendem ainda as atividades de *sourcing* e de *procurement*, a planificação da produção e a montagem e embalagem do produto final (Vitasek, 2013)

É assim crucial, perceber que para alcançar o sucesso nas atividades logísticas, é fundamental usar processos e ferramentas que suportem a gestão logística.

### 1.2.2. Stocks e Gestão de Stocks

Os stocks correspondem à totalidade de artigos e matérias-primas que uma organização possui para consumo futuro, com o intuito de proporcionar um nível de serviço adequado ao cliente ao menor custo possível (Guedes et al., 2010). Existe assim, a necessidade de uma gestão rigorosa dos stocks nas organizações (Gonçalves, 2013).

A gestão de stocks engloba um conjunto de ações que visam manter o inventário ao nível mais baixo possível em termos quantitativos e monetários, enquanto garante a otimização das atividades de abastecimento e armazenamento (Gonçalves, 2013). Deste modo, a gestão de stocks tem como objetivo determinar os artigos a encomendar, bem como o momento ideal para a realização da encomenda e em que quantidades, sendo efetuada uma análise contínua das variações do consumo ao longo do tempo e suas possíveis causas, o que permite identificar tendências futuras e prever o desempenho dos stocks com um certo grau de confiança (Guedes et al., 2010; Keuffel et al., 2019). Para além do referido, a gestão de stocks tem como finalidade a



redução dos custos de abastecimento, de forma a atingir um nível de serviço previamente definido (Guedes et al., 2010).

Deste modo, torna-se evidente a necessidade de estabelecer políticas de gestão de stocks assertivas, de forma a lidar eficazmente com a complexidade dos artigos das várias áreas (Carvalho & Ramos, 2022).

### 1.2.2.1. Modelo de Gestão de Stocks

- Modelos Determinísticos

Os modelos determinísticos devem ser adotados quando a procura e a oferta não revelam qualquer tipo de aleatoriedade, ou seja, são constantes e conhecidas. (Guedes et al., 2010).

- Modelo da Quantidade Económica de Encomenda (QEE)

O modelo QEE, determina que deve ser encomendada a quantidade que minimiza os custos totais, correspondendo estes ao somatório do custo de encomenda com o custo de posse de stock (Guedes et al., 2010).

Os custos de posse de stock correspondem aos custos em que a organização incorre por armazenar os artigos durante um período de tempo. Por sua vez, o custo de encomenda engloba todos os custos associados ao lançamento e receção de cada encomenda (Guedes et al., 2010).

Considerando que a taxa da procura é constante e conhecida, este modelo estipula que o momento de realização da encomenda advém do prazo de entrega do fornecedor, sendo este igualmente constante e conhecido. Assim, a encomenda é realizada ao fornecedor quando o nível de stock atinge uma quantidade pré-definida, sendo a mesma designada por ponto de encomenda, uma vez que corresponde ao ponto que determina a necessidade de gerar uma nova encomenda (Guedes et al., 2010).

- Modelo da Quantidade Económica de Encomenda Sem Reposição Instantânea

Neste modelo, tal como no anterior, a procura é constante e conhecida, todavia a reposição das quantidades não é instantânea, mas sim gradual e constante ao longo do período de abastecimento. Posto isto, o stock máximo nunca corresponderá à quantidade encomendada, dado que, à medida que esta quantidade vai gradualmente entrando em stock, a procura vai decorrendo. De forma a não existir a situação de



rotura de stocks, neste modelo, a taxa de abastecimento tem de exceder a taxa de procura (Guedes et al., 2010).

Neste modelo, a determinação do momento da realização da encomenda é semelhante ao modelo anterior (Guedes et al., 2010).

- Modelos Estocásticos

Os modelos estocásticos devem ser aplicados quando a procura e/ou o *lead time* exibem um comportamento aleatório. Nestes modelos existe uma predisposição para a ocorrência de ruturas de stocks, sendo necessário saber lidar com esta possibilidade, através da criação de um stock de segurança, complementar ao stock normal, para absorver os impactos causados por situações imprevistas, como por exemplo um aumento de requisições acima do esperado ou atrasos inesperados na entrega por parte dos fornecedores (Guedes et al., 2010; Reis, 2008). Neste contexto, o conceito de nível de serviço tem um papel fulcral na determinação do stock de segurança, correspondendo assim à probabilidade de a empresa ter ao dispor as quantidades procuradas, no momento procurado, sendo o seu complementar a probabilidade de rutura (Guedes et al., 2010).

- Modelo de Revisão Contínua

O funcionamento do modelo de revisão contínua é similar ao modelo QEE, diferenciando-se em duas particularidades: a procura e/ou a oferta são aleatórias e a existência de um stock de segurança. Este modelo requer uma monitorização constante dos níveis de stocks, uma vez que quando estes atingem a quantidade pré-definida (ponto de encomenda) é necessário efetuar uma encomenda ao fornecedor. Consequentemente, se a encomenda não for realizada na altura em que nível de stock atinge o ponto de encomenda, haverá uma maior probabilidade da existência de rutura (Guedes et al., 2010).

No que concerne a quantidade a encomendar, este modelo tem como premissa que a quantidade a encomendar é fixa, isto é, encomenda-se sempre a mesma quantidade, devendo esta corresponder à que minimiza os custos totais, uma vez que existe a probabilidade de rutura (Guedes et al., 2010).

Tal como no modelo de QEE, efetua-se a encomenda ao fornecedor quando o nível de stock atinge o ponto de encomenda, sendo que neste modelo o ponto de encomenda engloba o stock de segurança, de forma a lidar com o facto de a procura e/ou oferta



serem aleatórias. Devido à aleatoriedade da procura, o período entre encomendas terá de ser volátil, dado que depende do ritmo da procura (Guedes et al., 2010).

- Modelo de Revisão Periódica

Neste modelo a revisão aos stocks é realizada periodicamente, uma vez que o dia da realização da encomenda ao fornecedor é pré-definido, havendo regularidade entre as encomendas. Neste sentido, no dia estabelecido para a realização da encomenda, confere-se o stock existente e o stock necessário para o período subsequente, correspondendo a diferença entre os dois stocks à quantidade a encomendar, variando consoante o ciclo de encomenda (Guedes et al., 2010).

Neste modelo, o período entre encomendas é constante e a quantidade a encomendar variável, levando, assim, à necessidade de considerar uma quantidade média que corresponderá à procura média durante o período entre encomendas (Guedes et al., 2010).

Em suma, a quantidade a encomendar neste modelo corresponderá à diferença entre o stock alvo determinado para um nível de serviço e o stock disponível no momento da revisão. Relativamente à altura da encomenda, a mesma é pré-acordada entre a instituição e o fornecedor, com periodicidade fixa (Guedes et al., 2010).

### 1.2.2.2. Indicadores de Gestão de Stocks

A procura pela eficiência impõe que a qualidade dos serviços prestados ao cliente seja elevada, logo é crucial definir criteriosamente um conjunto de indicadores de gestão de forma a monitorizar a evolução do sistema em análise e averiguar a concretização ou os desvios em relação aos objetivos estipulados pela organização. A inexistência ou a inadequação de indicadores de gestão numa organização pode originar procedimentos que não irão otimizar o sistema logístico. Em contraste, um conjunto bem delineado proporcionará procedimentos e relações eficazes, cooperando para uma melhor estratégia logística e otimizando os fluxos de matérias e informações entre os fornecedores e os clientes (Silva & Fleury, 2000). Deste modo, uma boa gestão de stocks, alicerçada por indicadores de gestão, contribui para o reconhecimento da qualidade do serviço pelos clientes, existindo apenas a necessidade de adequar os indicadores consoante a natureza específica de cada área (Barbosa, 2015).

No que concerne a área da logística, os indicadores são aplicados para avaliar e auxiliar no controlo do desempenho logístico. Neste sentido, os indicadores monitorizam a qualidade das



atividades logísticas internas à empresa (desempenho dos processos internos da empresa, como rotação de stocks, rutura de stocks, etc.), bem como das atividades realizadas pelos seus fornecedores (desempenho dos serviços prestados pelos fornecedores, como as entregas realizadas dentro do prazo, etc.) (Ângelo, 2005).

Os indicadores de desempenho logísticos internos geralmente abrangem quatro áreas principais: o atendimento do pedido dos clientes, gestão de stocks, armazenagem e gestão de transportes (Ângelo, 2005), sendo que o foco deste trabalho corresponde à segunda área. Alguns indicadores relevantes são:

- Taxa de Rotação de Stock

A taxa de rotação é um dos indicadores de gestão mais eficazes, refletindo a relação entre o stock médio e a movimentação anual do mesmo, ou seja, indica qual o período de consumo que o stock consegue cobrir (Malheiro, 2005; Reis, 2008):

$$\frac{\text{Consumo no período}}{\text{Stock médio no período}} \times 100 \quad \text{ou} \quad \frac{\text{Consumo médio}}{\text{Stock disponível}} \times 100$$

- Taxa de Cobertura Média do Stock

A taxa de cobertura estabelece o período médio durante o qual o stock pode atender à procura antes de ser necessário fazer uma nova encomenda ao fornecedor (Carvalho, 2014; Reis, 2008):

$$\frac{\text{Stock Médio no Período}}{\text{Consumo no Período}} \times 100 \quad \text{ou} \quad \frac{\text{Stock Médio no Período}}{\text{Consumo médio no período}} \times 100$$

- Média do Prazo de Entrega do Fornecedor

Corresponde ao tempo que o fornecedor leva para entregar uma encomenda (Ângelo, 2005):

$$\text{Data da realização do pedido ao fornecedor} - \text{Data da entrega dos produtos}$$

### 1.2.2.3. Sistema Kanban

O sistema *Kanban* advém do Sistema Toyota de Produção (STP), sendo uma das variantes mais conhecidas do *Just-In-Time* (JIT). Este sistema é usado para controlar os stocks, a produção e o abastecimento de matérias-primas, utilizando cartões que assistem toda a cadeia de produção, assegurando que cada posto produz somente o que foi solicitado pelo anterior. A aplicabilidade deste sistema pressupõe a existência de stocks entre os postos de trabalho, certificando assim a

disponibilidade de peças suficientes para a produção dos artigos durante um determinado período de trabalho (Reis, 2008; Junior & Filho, 2008).

### 1.2.3. Operações Básicas de Armazenagem

A armazenagem desempenha um papel fundamental no processo logístico, cooperando para que toda a cadeia de valor seja exercida de maneira eficaz. Por conseguinte, a gestão de armazenagem tem como objetivo primordial a simplificação dos movimentos dos bens ao longo da cadeia de abastecimento até ao cliente final. O processo de armazenagem engloba várias atividades, desde a receção dos materiais no armazém até à sua expedição, encontrando-se as atividades predominantes retratadas na Figura 3. As três primeiras atividades: a receção, a conferência e a arrumação são referentes à chegada das encomendas dos fornecedores, enquanto as três últimas: o *picking*/aviamento, a preparação e a expedição estão associadas à preparação dos pedidos dos clientes (Guedes et al., 2010).



Figura 3 – Operações Básicas de Armazenagem (Guedes et al., 2010).

#### 1.2.3.1. Receção e Conferência

A receção e a conferência do material encomendado podem incluir sete etapas (Guedes et al., 2010):

1. Programação das chegadas;
2. Chegada do veículo e alocação do mesmo a um cais de descarga;
3. Descarga física do material;
4. Conferência do material;
5. Eventual paletização/repaletização do material;
6. Determinação da localização do material na zona de armazenagem;
7. Atualização do stock informático.

#### 1.2.3.2. Arrumação

A metodologia aplicada na definição da arrumação pode afetar consideravelmente a eficiência do manuseamento e movimentação dos artigos no interior do armazém, bem como a percentagem de utilização do espaço disponível. A arrumação pode ser desempenhada por dois métodos distintos, localização fixa e localização aleatória (Guedes et al., 2010).



A localização fixa designa um espaço específico no armazém para cada artigo. A determinação da localização pode ser estipulada previamente consoante vários critérios como: a rotação do artigo, o número de movimentações de entrada e saída em armazém, o volume, o rácio entre o volume e o número de movimentos, entre outros (Guedes et al., 2010).

Em contrapartida, a localização aleatória, como o nome indica, determina aleatoriamente a localização de um artigo no armazém normalmente na altura da sua receção, tendo sempre em consideração os espaços de armazenagem desocupados no momento. Este método leva à existência da mesma referência em localizações diferentes, podendo a mesma nunca voltar a ocupar a mesma posição em armazém. Assim sendo, a implementação deste método requer uma monitorização constante e um registo aprofundado das localizações das referências e das suas quantidades (Guedes et al., 2010).

Os métodos supracitados podem ser conjugados, originando um método misto. A área de armazenagem é segmentada em zonas e as referências são atribuídas a uma zona de acordo com critérios pré-definidos (localização fixa), localizando-se as referências em armazém num local indefinido, dentro de cada zona (localização aleatória) (Guedes et al., 2010).

### 1.2.3.3. *Picking*/Aviamento

A atividade de *picking*/aviamento corresponde à recolha dos artigos certos, na quantidade certa, com o intuito de satisfazer as necessidades dos clientes, mencionadas nas encomendas efetuadas pelos mesmos (Guedes et al., 2010).

A eficiência do *picking* varia conforme a abordagem adotada, tendo sempre em consideração o perfil ou tipo de encomendas. Neste sentido, a atividade de *picking* pode ser executada mediante quatro métodos: *picking by order*, *picking by line*, *zone picking* e *batch picking* (Guedes et al., 2010).

No *picking by order* (aviamento por pedido ou por cliente), o operador de *picking* (ou *picker*) satisfaz uma encomenda de cada vez, aviando a totalidade dos artigos referentes a uma determinada encomenda (Guedes et al., 2010).

No *picking by line* (aviamento por linha ou por produto), o operador recolhe, em cada localização, as quantidades necessárias para satisfazer as diversas encomendas, encontrando-se definida uma ordem de recolha dos mesmos no armazém, a qual tem como finalidade a minimização da distância percorrida pelo operador e do tempo associado (Guedes et al., 2010).

No *zone picking* (aviamento por zona), a área de aviamento é subdividida em zonas, encontrando-se cada zona imputada a um operador. Neste método, o *picker* avia os artigos localizados na sua



zona, sendo estes posteriormente agrupados numa área central de modo a finalizar a encomenda. O *zone picking* pode ser realizado de forma sequencial ou em simultâneo. No *zone picking* sequencial, as encomendas são processadas de forma sequencial, isto é, o aviamento dos artigos é realizado de zona em zona, para uma encomenda específica. Por sua vez, no *zone picking* simultâneo, as várias zonas processam a mesma encomenda simultaneamente, sendo os artigos agrupados no final (Guedes et al., 2010).

No *batch picking* (aviamento por lote), o operador prepara simultaneamente uma série de encomendas. Na eventualidade de um artigo corresponder a mais do que uma encomenda, o colaborador avia a quantidade total necessária para todas as encomendas, separando à posteriori o mesmo por encomenda (Guedes et al., 2010).

Os sistemas de *picking* podem ainda ser divididos em *Man-to-Part* ou *Part-to-Man*. Nos sistemas *Man-to-Part*, considerados os mais tradicionais, o operador necessita de se deslocar até à localização do artigo, resultando num elevado número de movimentações dentro do armazém, originando assim, a necessidade de um sistema eficaz de localização de stocks, de forma a facilitar a localização da referência. Por outro lado, nos sistemas *Part-to-Man*, não existe a necessidade de deslocamento por parte do operador, em virtude dos produtos serem transportados mecanicamente até ao lugar de acesso, onde o operador se encontra posicionado (Guedes et al., 2010).

#### 1.2.3.4. Preparação e Expedição

A preparação e expedição correspondem às últimas atividades executadas em armazém de forma a satisfazer as encomendas dos clientes. A atividade de preparação diz respeito à colocação dos artigos nas respetivas paletes e sua filmagem, para posterior expedição. Uma vez realizada a paletização, as paletes são agrupadas junto do cais de carga, sendo posteriormente carregadas no veículo segundo o critério LIFO (*last in, first out*), ou seja, a primeira paleta a ser carregada no veículo corresponderá à última a ser entregue ao cliente na rota de distribuição (Guedes et al., 2010).

#### 1.2.4. Tipologias de Armazenagem

O fluxo dos materiais, que determina o percurso do armazém e conseqüentemente, o *layout*, é um dos vários critérios que influenciam as tipologias de armazenagem empregues nas organizações (Guedes et al., 2010). Deste modo, e com o intuito de transformar o fluxo de materiais o mais eficiente e eficaz, é crucial estruturar o armazém de forma a atender às necessidades de



armazenamento e maximizar a produtividade dos trabalhadores, havendo uma variedade de tipologias de fluxos (Marques, 2015):

- Armazém com fluxo em I, correspondendo a uma configuração linear de forma a facilitar o fluxo contínuo dos materiais;
- Armazém com fluxo em U, de modo a otimizar o fluxo dos materiais;
- Armazém com fluxo em L.

Posto isto e tendo em conta os diferentes formatos, existem dois tipos de fluxos de materiais: direcionado e quebrado. O fluxo direcionado advém do facto de a área de armazenagem se encontrar situada entre as áreas de receção e expedição, e também quando a área de expedição se localiza no extremo oposto da área de receção, característico dos formatos I e L. Em contrapartida, o fluxo quebrado sucede quando as áreas de expedição e receção se encontram situadas na mesma zona, específico do formato em U. Ambos os fluxos apresentam as suas vantagens, sendo a principal no que concerne o fluxo direcionado (I e L) a redução dos congestionamentos durante as atividades de receção e expedição, já que as mesmas decorrem em áreas físicas separadas, e no fluxo quebrado (U), a redução média percorrida nas atividades de arrumação e *picking* (Guedes et al., 2010).

No que concerne a temperatura, a armazenagem pode efetuar-se a temperatura ambiente ou a temperatura controlada. Como a própria designação indica, na primeira condição os materiais são conservados a temperatura ambiente, enquanto na segunda os artigos são armazenados a uma temperatura diferente da ambiente, sempre que os artigos exigirem uma conservação a uma temperatura específica (Guedes et al., 2010).

O nível de automatização do armazém encontra-se diretamente associado ao sistema de armazenagem implementado. Deste modo, os armazéns podem ser considerados manuais ou automáticos (Guedes et al., 2010).

Os sistemas de armazenagem manuais podem ser de quatro tipologias (Guedes et al., 2010):

- *Rack Convencional*: São utilizadas na armazenagem de artigos paletizados, facultando o acesso direto e unitário a toda a variedade de referências existentes.
- *Rack Drive-In e Drive-Through*: Concebidas para artigos paletizados com baixa rotação e elevada concentração de paletes por referência.
- *Rack Cantilever*: Indicadas para paletes volumosas e de ampla dimensão, nomeadamente paletes com formatos complexos de armazenar.



- *Rack* Gravitacional: As estantes são concebidas com uma plataforma de roletes levemente inclinadas, facilitando o deslizamento das paletes a uma velocidade controlada até ao extremo oposto.

Os armazéns automáticos exercem algumas, senão todas as operações de armazenagem sem interferência humana, existindo duas tipologias (Guedes et al., 2010):

- Carrosséis horizontais e verticais: São constituídos por prateleiras que rodam horizontalmente ou verticalmente, fornecendo os artigos selecionados num determinado ponto de acesso.
- Autoportantes: Nestes sistemas a própria estrutura de armazenagem forma a estrutura de suporte (cobertura e revestimento) de um edifício compacto, com elevada capacidade de stock. Operam através de transelevadores de forma a armazenar automaticamente as paletes.

No que diz respeito à duração, a atividade de armazenagem pode ser permanente ou temporária (*cross-docking*). A armazenagem permanente implica que os artigos sejam armazenados por mais de um dia, resultando na necessidade de uma estrutura física para armazenar os mesmos. Todavia, a armazenagem temporária consiste na entrada e na saída dos artigos no mesmo dia, suprimindo a necessidade de um sistema de armazenagem, visto que não existe acumulação de stock (Guedes et al., 2010).

### 1.2.5. Inventariação

A realização de inventário consiste em efetuar a contagem dos artigos em prateleiras e paletes existentes em armazém, refletindo a totalidade de bens e artigos disponíveis em stock. Existem três tipos de inventários (Gonçalves, 2013):

- Inventário permanente: Garante que as quantidades de cada artigo em stock se mantêm permanentemente atualizadas através de transações regulares;
- Inventário intermitente: É geralmente efetuado uma vez por ano, no final do ano fiscal, englobando todos os artigos da instituição;
- Inventário rotativo: Consiste na averiguação do stock por grupos de artigos de forma a assegurar a precisão em termos de quantidades e localização em armazém. Normalmente, são definidas diferentes periodicidades de inventários, consoante a importância do artigo.



De modo a assegurar a qualidade e a precisão da condição dos stocks, é fulcral realizar um inventário regularmente e, se necessário, atualizar os registos no sistema informático (Gonçalves, 2013).

### **1.3. Gestão Logística nas Unidades de Saúde**

#### **1.3.1. A Importância da Gestão Logística em Unidades de Saúde**

Independentemente das definições de logística supramencionadas (Ver Capítulo 1.1.) encontrarem-se mais direcionadas para a logística convencional, as mesmas também se aplicam à logística na saúde. A logística na saúde incorpora na íntegra o que já foi citado, no entanto com uma precaução extraordinária, devido às suas características específicas (VanVactor, 2011; Moura, 2006).

À logística em saúde compete a gestão dos recursos materiais cruciais de modo a salvaguardar a eficiência, a qualidade e o custo-efetividade das atividades das instituições de cuidados de saúde. Adicionalmente, concerne-lhe ainda a otimização dos meios técnicos e dos recursos materiais disponíveis, englobando todo o processo da gestão de bens físicos, desde medicamentos, materiais cirúrgicos e médicos, roupas e refeições, aos fluxos de informação associados. Este processo engloba as atividades desde a receção dos materiais por parte dos fornecedores à entrega dos mesmos aos utentes nos diferentes serviços hospitalares (Silve, 2008; Moons et al., 2018).

No que concerne a logística hospitalar, esta divide-se em dois grandes grupos. O primeiro é referente à gestão administrativa dos hospitais, englobando atividades como a gestão de materiais, fornecedores, planeamento das rotas das ambulâncias, otimização da cadeia de abastecimento, controlo de stocks e a implementação de inovações logísticas. O segundo grupo concentra-se na melhoria do fluxo dos utentes pela intervenção de métodos logísticos (Aguiar & Mendes, 2016).

Para além da gestão de recursos, a logística em saúde procura minimizar os custos globais recorrendo a práticas adequadas de gestão de stocks, reduzindo ao máximo a eventualidade da diminuição de qualidade nos serviços de saúde e viabilizando o tratamento de um maior número de utentes (Bittar, 1999). Desde sempre que a prioridade das instituições de saúde é a prestação de cuidados de qualidade, contudo o aumento na procura dos cuidados de saúde, conjugado com a situação económica do país, aumentou a preocupação com a sustentabilidade financeira do sistema de saúde público, levando à procura da máxima eficiência na gestão das mesmas (Nunes, 2017). Deste modo, tem-se observado, na generalidade, um crescente foco na logística na área

da saúde, demonstrando a relevância que a mesma apresenta atualmente no contexto hospitalar, graças ao seu impacto eficiente nos resultados obtidos (Cravo & Hespanha, 2019). Efetivamente, uma organização de saúde, enquanto sistema, só opera graças a vários processos impercetíveis que sucedem em segundo plano, sendo a logística, uma das áreas mais essenciais no conjunto das diversas áreas de suporte à prestação de cuidados de saúde, uma vez que é a mesma que assegura que os bens fundamentais (medicamentos, dispositivos médicos, material administrativo e hoteleiro) cheguem às áreas responsáveis pelo atendimento aos utentes.

As atividades logísticas, especialmente as compras, representam, em conjunto com os gastos com os recursos humanos, uma parte significativa dos custos operacionais das instituições de saúde (Vieira, 2019). Em média, 46% do orçamento operacional de uma instituição de saúde é direcionado para as atividades logísticas, correspondendo 27% a gastos com materiais e equipamentos e os restantes 19% a recursos humanos (Cravo & Hespanha, 2019).

A logística na saúde pode assim ser vista como uma abordagem orientada para a racionalização de custos, e igualmente um elemento fulcral no que toca a apoiar a prestação de cuidados, ao reduzir os custos, diminuir os tempos de resposta e ao melhorar o serviço prestado (Cravo & Hespanha, 2019).

### 1.3.2. Atividades Logísticas na Saúde

A prestação de cuidados de saúde aos utentes é sustentada por um conjunto de atividades, como a gestão de stocks, as compras e a distribuição dos materiais aos serviços hospitalares. A Figura 4 demonstra as diversas ramificações da logística na área da saúde (Beaulieu et al., 2014):

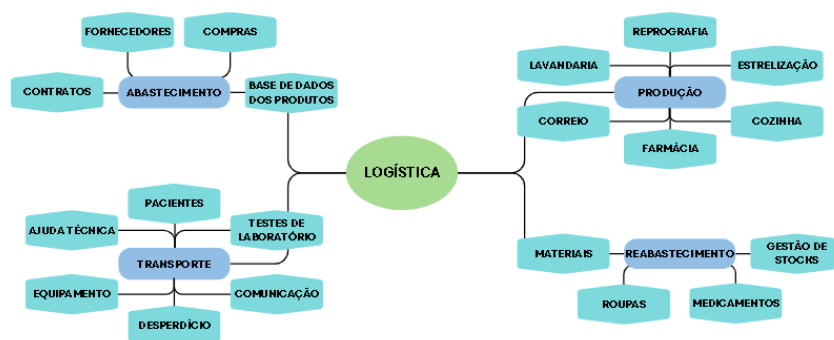


Figura 4 – Ramificações da Logística na área da saúde (Beaulieu et al., 2014)



### 1.3.2.1. Gestão de Stocks

Na área da saúde, a gestão de stocks tem um papel fundamental: garantir a disponibilidade dos medicamentos e dos materiais no momento e sítio certo, assegurando um atendimento eficaz das necessidades dos utentes (Choudhury et al., 2004).

As unidades de prestação de cuidados de saúde necessitam de recursos materiais a fim de executar as suas atividades da melhor maneira possível, agrupando-se os materiais em 5 grandes grupos: fármacos, material de consumo clínico, material hoteleiro, material administrativo e material de manutenção e conservação (Carvalho & Ramos, 2022). Estes materiais detêm características que tornam a sua gestão deveras complexa (Carvalho & Ramos, 2022):

- Variedade: existe uma enorme diversidade de artigos nas unidades de saúde, possuindo os mesmos padrões de consumo distintos.
- Perfil de Consumo: o consumo destes artigos é aleatório, uma vez que o mesmo depende do tipo de patologia e da evolução do tratamento, o que dificulta a previsão do consumo.
- Criticidade: alguns artigos são vistos como críticos, exigindo altos níveis de serviço.
- Valor: existem artigos com acrescido valor unitário, o que origina montantes financeiros significativos.
- Prazos de Validade: muitos destes artigos têm prazos de validade, o que torna a gestão dos mesmos mais complexa.
- Ciclo de Vida: o desenvolvimento tecnológico, as mudanças nos ciclos terapêuticos e o surgimento de novas patologias são fatores que contribuem para que o ciclo de vida de alguns produtos se torne mais curto, o que poderá originar a existência de obsoletos.

Torna-se assim evidente, a necessidade de determinar políticas de gestão de stocks assertivas de modo a conseguir-se lidar adequadamente com a complexidade dos artigos utilizados nas unidades de cuidados de saúde.

A gestão de stocks divide-se em três grandes áreas: a gestão económica de stocks, a gestão administrativa de stocks e a gestão física de stocks (Carvalho & Ramos, 2022). A gestão económica de stocks procura achar o equilíbrio entre a minimização dos custos e a maximização do serviço ao paciente, garantindo a disponibilidade dos produtos quando necessários. Por sua vez, a gestão administrativa de stocks é alusiva ao conjunto de regras e documentos aplicados no controlo administrativo e contabilístico dos stocks. Por fim, a gestão física de stocks, refere-se à localização e ao *layout* das áreas de armazenagem, bem como aos processos de



armazenagem empregues, considerando os seguintes critérios: eficiência na movimentação dos stocks, a utilização dos recursos humanos e a eficácia das atividades de distribuição (Carvalho & Ramos, 2022).

### 1.3.2.2. Distribuição

A distribuição é uma atividade crucial no processo logístico e, por conseguinte, deve ser incorporada de forma cautelosa e encontrar-se sistematizada com as restantes atividades logísticas (Carvalho & Ramos, 2022).

Nas instituições de saúde, a distribuição do material de consumo clínico (MCC), do material de consumo hoteleiro (MCH) e do material de consumo administrativo (MCA) é efetuada através de uma variedade de métodos (Cravo & Hespana, 2019):

- **Método tradicional:** representando o método mais aceite pelas instituições de saúde e o mais utilizado, uma vez que exige pouco investimento. A reposição neste método é efetuada pelo serviço consumidor, sendo este o responsável pela gestão dos seus stocks.
- **Método alternativo:** as requisições de stock são executadas através de quantidades fixas previamente definidas, com base numa análise dos consumos médios de cada serviço.
- **Método de reposição por níveis:** inicialmente é acordado um nível de stock máximo com o serviço consumidor, programando-se os dias para a reposição. Desta forma, nos dias estabelecidos, um colaborador do armazém do serviço de aprovisionamento verifica as quantidades existentes no serviço consumidor, determinando a diferença entre a mesma e o nível estabelecido, de forma a determinar as quantidades a abastecer. Uma vez determinadas as quantidades a repor, solicita as mesmas e regista o consumo do serviço, repondo-as posteriormente no seu local.
- **Método de reposição por níveis nos Armazéns Avançados (AA):** em primeiro lugar são determinados os níveis máximos e mínimos de stock, em conjunto com o serviço consumidor. Os profissionais de saúde, consoante utilizam os artigos, registam o seu consumo no ERP implementado, para posteriormente, nos dias programados, o colaborador do armazém gerar uma lista com as quantidades de stock a repor, de forma a atingir o stock máximo.
- **Sistema de troca de carros:** como o nome indica os artigos encontram-se organizados em carros, sendo a sua reposição efetuada por níveis. Este método exige a preparação de um número duplo de carros por forma a ser possível efetuar a troca entre eles.



- Método da dupla caixa: é um método baseado no sistema *Kanban*. No serviço consumidor, os artigos encontram-se organizados em duas caixas iguais, tendo cada caixa o mesmo stock inicial. Quando os artigos de uma das caixas são totalmente consumidos, procede-se à sua reposição, sendo utilizada a segunda caixa.
- Sistema de fornecimento através de armários eletrónicos: tem como principal vantagem a otimização da gestão de consumos e as respetivas reposições. O acesso é efetuado através de um sistema biométrico ou tecnologia semelhante.

A distribuição deve ser efetuada de uma vez só para todos os serviços clínicos, resultando na redução do tempo e das movimentações, tal como a otimização dos recursos (Carvalho & Ramos, 2022).

#### 1.4. Gestão da Qualidade em Saúde

A qualidade dos produtos e serviços de uma instituição está intrinsecamente ligada à aptidão da mesma de satisfazer as necessidades dos clientes, incluindo para além do desempenho expectável, também os benefícios que o cliente obterá (Instituto Português de Qualidade, 2015).

##### 1.4.1. Qualidade em Saúde

Na área da saúde, a definição de qualidade mais reconhecida é a apresentada pelo *Institute of Medicine (IOM)*, uma instituição independente e sem fins lucrativos que opera externamente ao governo, que tem como intuito a prestação de auxílio apolítico e fiável à população. O IOM define qualidade como o nível em que os serviços de saúde aumentam a probabilidade de atingir os resultados expectáveis conforme o conhecimento profissional existente. Este conceito enfatiza a relação direta entre os prestadores de cuidados de saúde e os utentes, proporcionando a prestação de um serviço adequado às necessidades e expectativas dos utentes (Institute of Medicine, 2000). Também Donabedian (1968) enfatiza a importância do utente no conceito de qualidade em saúde, arguindo que a mesma coincide com o tipo de prestação de cuidados, sendo que a maximização do bem-estar do utente é expectável, tendo em consideração o equilíbrio entre os benefícios e os prejuízos prováveis em todas as fases do processo da prestação dos cuidados.

De acordo com a definição estipulada pelo Programa Ibérico em 1990, a qualidade em saúde corresponde à execução dos cuidados de saúde de forma acessível e justa, assegurando um nível profissional de excelência, tendo em consideração os recursos disponíveis, adquirindo a satisfação dos utentes (Campos et al., 2010).



#### 1.4.2. Avaliação da Qualidade

Um dos primeiros autores a estudar a avaliação da qualidade na área da saúde foi Avedis Donabedian, tendo contribuído com a tríade: estrutura, processo e resultado, utilizada ainda nos dias correntes. A estrutura relaciona-se com as componentes indiretamente ligadas à prestação dos serviços, como as características dos recursos humanos, físicos e financeiros da instituição de saúde; os processos dizem respeito às atividades executadas pelos profissionais de saúde associadas ao utente, como o atendimento. Por último, os resultados retratam a alteração da condição de saúde do utente após o atendimento, no que concerne o bem-estar e melhorias na saúde dos mesmos, e ainda a satisfação dos mesmos para com o serviço prestado (Donabedian, 2005; Santos & França, 2016).

A acreditação e a certificação correspondem às principais dimensões da avaliação na qualidade. A acreditação corresponde a um procedimento voluntário, confidencial e periódico de avaliação, em que uma organização, geralmente não governamental, através de padrões previamente definidos, avalia uma instituição de saúde relativamente aos seus procedimentos e qualidade, originando posteriormente diretrizes com o intuito de melhorar o desempenho da mesma (Bonato, 2011). Os padrões de acreditação são normalmente criados por um conjunto de especialistas em saúde, sendo posteriormente publicados, revistos e atualizados periodicamente com o intuito de acompanhar os avanços na qualidade, os progressos tecnológicos e terapêuticos, bem como as mudanças nas políticas de saúde. Estes padrões são geralmente tidos como ideais atingíveis, sendo desenvolvidos com o intuito de incentivar a melhoria contínua das instituições acreditadas (Bonato, 2011; Rooney & Ostenberg, 1999).

Em Portugal, o Instituto Português de Acreditação (IPAC), define a atividade de acreditação como a avaliação e o reconhecimento das aptidões técnicas das instituições para efetuar as atividades referentes à avaliação das conformidades (IPAC, 2024).

Neste sentido, a atividade de acreditação deve medir de forma precisa o desempenho, promovendo melhorias na qualidade interna através de incentivos externos e diligências internas. As suas principais vantagens englobam a garantia da segurança do utente e dos profissionais de saúde, o aperfeiçoamento da qualidade na assistência ao utente, o fortalecimento das equipas e a promoção da melhoria contínua (Bonato, 2011).

Atualmente, existem três modelos de acreditação hospitalar em Portugal: o Caspe Healthcare Knowledge Systems (CHKS), o Joint Commission International e o programa da Agência de



Calidad Sanitaria de Andalucía (ACSA). Tendo em conta a pertinência para o presente trabalho, será apenas efetuada a explicação de forma sucinta do modelo CHKS.

- Caspe Healthcare Knowledge Systems (CHKS)

O programa de acreditação CHKS estabelece um conjunto de normas organizadas em oito secções, compreendendo áreas como o risco e a segurança, a gestão e a liderança da instituição, os cuidados centrados no utente, os serviços de hotelaria, os serviços clínicos especializados, os serviços de apoio e de reabilitação e a administração dos serviços, tratando cada norma uma área específica de trabalho ou atividade executada pela instituição (SNS, 2024).

De forma a certificar que o procedimento de acreditação se encontra focado na obtenção de resultados, foram consignados indicadores quantitativos às normas, maioritariamente indicadores nacionais e profissionais (SNS, 2024).

Como supramencionado, a acreditação analisa as conformidades da instituição com um conjunto de critérios pré-definidos. Esta análise é efetuada por um auditor, o qual pode ser influenciado pela cultura organizacional vigente, dependendo assim a distinção entre conformidade parcial e total da opinião da equipa de auditores, tal como do compromisso contínuo da instituição em implementar o discutido e confirmado. Existem assim, quatro níveis de conformidade (SNS, 2024):

- 1) Conformidade total: o critério encontra-se integralmente implementado, existindo evidências (práticas estabelecidas e documentadas) e consciencialização geral nos profissionais;
- 2) Conformidade parcial: ainda que o critério não se encontre totalmente atingido, há esforços para corrigir o mesmo, com evidências de que o tema está a ser abordado e já existem recursos identificados, além dos planos em execução;
- 3) Não conformidade: não existiu progresso na conformidade, tal como nas ações de reforço ou planos de melhoria. A análise está muito longe das orientações, com práticas inseguras e possíveis documentos provisórios.
- 4) Não aplicável: o serviço não exerce a atividade em questão, e os critérios estão longe do controlo direto do serviço.

A certificação corresponde ao processo de reconhecimento de profissionais que satisfazem determinadas competências pré-definidas, por um órgão autorizado, normalmente governamental ou um conselho de certificação (Rooney & Ostenberg, 1999).



Geralmente, a certificação de um sistema de gestão de qualidade é realizada por Organizações Certificadoras de Sistemas de Gestão (OCSG), as quais são acreditadas por organizações nacionais ou internacionais. O processo de certificação tem como finalidade averiguar se a instituição se encontra em conformidade com os requisitos de uma norma ou regulamento específico, como por exemplo a ISO 9001. No decurso do processo de certificação, é efetuada uma auditoria na instituição, aferindo a documentação do sistema de qualidade, as suas práticas e os resultados obtidos, sendo as mesmas executadas por auditores qualificados, experientes e externos à instituição auditada. Deste modo, se a auditoria for concluída com sucesso, a OCSG emite um certificado de conformidade, comprovando que a instituição perfaz os requisitos da norma ou regulamento aplicável (Lima et al., 2023).

- ISO 9001

A Certificação ISO 9001 é um meio fundamental para as instituições que têm como propósito notabilizar-se no mercado, certificando o seu compromisso no que concerne a qualidade dos artigos e serviços prestados, aumentando a confiança e credibilidade do cliente (Lima et al., 2023). Apesar de não ser caracteristicamente voltada para o setor da saúde, a norma ISO 9001 pode ser facilmente adaptada para os hospitais ou áreas específicas da saúde, dado que um dos princípios da norma equivale à sua aplicabilidade a todas as instituições, independentemente do tipo, tamanho ou produto que ofereçam (Lee, 2012; Rooney & Ostenberg, 1999).

## 2. Instituição de Acolhimento

### 2.1. Enquadramento da Instituição

A ULSAM, Entidade Pública Empresarial (E.P.E.), foi instituída pelo Decreto-Lei n.º 183/2008 de 4 de setembro, retificado pelo Decreto-Lei n.º 12/2009, de 12 de janeiro, correspondendo a uma pessoa coletiva do direito público, de natureza empresarial, dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, encontrando-se sujeita ao regime jurídico do Setor Empresarial do Estado e das empresas públicas. Tem como atividade primordial a prestação de cuidados de saúde primários, diferenciados e continuados à população, englobando os beneficiários do SNS, subsistemas de saúde, entidades externas com contrato para a prestação de cuidados de saúde e a todos os cidadãos na generalidade. A ULSAM inclusive assegura as atividades de saúde pública, tal como os recursos necessários para a execução das competências da autoridade de saúde na sua área de atuação, dedicando-se ainda ao desenvolvimento de atividades de investigação, formação e ensino (ULSAM, 2022; ULSAM, 2024).

A sede social da ULSAM situa-se na Estrada de Santa Luzia, no concelho de Viana do Castelo, uma vez que a sua área de influência abrange todo o distrito de Viana do Castelo, que atualmente coincide com a NUT III do Alto Minho. Neste sentido a área de abrangência da ULSAM (Ver Figura 5) integra os concelhos de Arcos de Valdevez, Caminha, Melgaço, Paredes de Coura, Ponte da Barca, Ponte de Lima, Valença, Viana do Castelo e Vila Nova de Cerveira, cobrindo uma área territorial de 2.219km<sup>2</sup> e uma população residente estimada de 232.220 habitantes (Gabinete de Estratégia e Estudos, n.d.; ULSAM, 2024).



Figura 5 – Área de influência da ULSAM

Tendo em conta a sua atividade primordial, a prestação de Cuidados de Saúde Primários à população é assegurada pelo ACES do Alto Minho, constituído por 12 Centros de Saúde, num total de 37 unidades funcionais (ULSAM, 2024):

- 7 Unidades de Saúde Familiares Modelo B;



- 10 Unidades de Saúde Familiares Modelo A;
- 7 Unidades de Cuidados de Saúde Personalizados;
- 12 Unidades de Cuidados na Comunidade;
- 1 Unidade de Saúde Pública.

Em adição ao ACES, a ULSAM é constituída por 2 Unidades Hospitalares (Hospital de Santa Luzia (HSL) em Viana do Castelo e Hospital Conde Bertandos (HCB) em Ponte de Lima) e por 2 Unidades de Convalescença (Ponte de Lima e Valença), fazendo estas parte da Rede Nacional de Cuidados Integrados (RNCCI) (ULSAM, 2024).

No que concerne os cuidados diferenciados, estes são assegurados pelos HSL e o HCB, os quais se concentram nas seguintes áreas (ULSAM, 2024):

- Consulta Externa;
- Urgência;
- Internamento;
- Hospital Dia;
- Meios Complementares de Diagnóstico e Terapêutica.

O HSL, além das áreas supramencionadas oferece também os seguintes cuidados diferenciados (ULSAM, 2024):

- Cirurgia Convencional (programada e urgente);
- Cirurgia de Ambulatório;
- Serviços Domiciliários;
- Hospitalização Domiciliária;
- Telemedicina/Telesaúde.

A ULSAM possui ainda três estruturas incorporadas na Rede Nacional de Urgências: 1 Serviço de Urgência Médico-Cirúrgico (SUMC) no HSL e 2 Serviços de Urgência Básicos (SUB), sendo 1 localizado no HCB e o outro no Centro de Saúde de Monção (ULSAM, 2024).

## 2.2. Missão, Visão e Valores

A Missão da ULSAM corresponde ao reconhecimento das necessidades de saúde da população residente até à resposta ajustada às suas necessidades, através dos serviços públicos, dos privados contratualizados, comunitários ou de solidariedade social, no apreço pela integridade e dignidade dos utentes, aprimorando os recursos, assegurando a qualidade e efetividade da prestação dos cuidados, objetivando a excelência (ULSAM, 2022).



A Visão da ULSAM, conforme instituição otimizada e centralizada na gestão integrada da saúde dos cidadãos do distrito de Viana do Castelo, é elevar-se a um modelo de referência para outros prestadores de cuidados de saúde (ULSAM, 2022).

A ULSAM e os seus colaboradores no desenvolvimento da sua atividade regem-se pelos seguintes valores (ULSAM, 2022):

1. Atitude centralizada no cidadão e respeito pela dignidade humana;
2. Cultura do conhecimento como um bem em si mesmo;
3. Cultura da excelência técnica e do cuidar;
4. Cultura interna de multidisciplinariedade e do bom relacionamento no trabalho.

### 2.3. Objetivos

A ULSAM, E.P.E. orienta-se pelos seguintes objetivos (ULSAM, 2022):

1. Adquirir benesses em saúde na sua área de influência por intermédio da integração, articulação e complementaridade progressiva dos diferentes níveis de cuidados;
2. Disponibilizar cuidados de saúde de qualidade que sejam acessíveis em tempo oportuno;
3. Assegurar a eficácia técnica e eficiência dentro de um quadro de desenvolvimento económico e financeiro sustentável;
4. Promover a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados e do modelo de ULS no contexto do SNS.

### 2.4. Organização e Gestão do Serviço de Aprovisionamento

Tradicionalmente, o aprovisionamento era percecionado maioritariamente como um reforço administrativo, responsável por efetuar os pedidos de compra, monitorizar o seu progresso e contabilizar os movimentos de entrada e saída de artigos. Nos dias correntes, devido aos elevados volumes financeiros envolvidos, o aprovisionamento desempenha um papel mais abrangente, incluindo a pesquisa e seleção de mercados e fornecedores, a deliberação acerca da normalização de artigos consumidos, o controlo e otimização dos níveis de stocks, e a obtenção de custos inferiores no que concerne a armazenagem e a distribuição (ULSAM, 2020).

Neste contexto, o Serviço de Aprovisionamento da ULSAM tem como missão o processamento do programa de compras da instituição, em conformidade com as normas, regulamentos e legislação vigente. É ainda responsável pelo funcionamento do modelo logístico que opera em Armazéns Avançados para assegurar o nível de serviço adequado aos clientes internos, enquanto otimiza os custos totais de abastecimento (ULSAM, 2022).

### 2.4.1. Organograma

A Figura 6 apresenta o organograma da ULSAM (ULSAM, 2020).

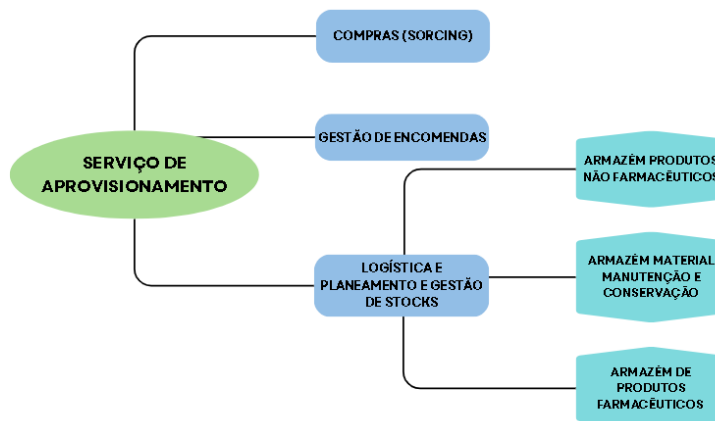


Figura 6 - Organograma do Serviço de Aprovisionamento da ULSAM (ULSAM, 2020)

### 2.4.2. Competências do Serviço de Aprovisionamento

As competências do Serviço de Aprovisionamento abrangem (ULSAM, 2022):

- Realizar a gestão previsional dos bens consumidos e serviços fundamentais às atividades da ULSAM, em sinergia com o ACES do Alto Minho, os Departamentos Autónomos de Gestão (DAG) e outros serviços abrangidos;
- Elaborar os processos de pesquisa de fornecedores, estratégias de aquisição, negociação e contratação, gerindo as atividades no caso de categorias e subcategorias de compra centralizadas e ajudando os clientes internos nas categorias de compra descentralizadas, nas quais os responsáveis são os próprios clientes internos;
- Orientar as equipas de seleção responsáveis pela divulgação atempada de pareceres associados à seleção de fornecedores e produtos para as necessidades de aquisição de bens e serviços da ULSAM;
- Incentivar as negociações, com o propósito de se atingir as condições mais benéficas para a organização, no domínio das consultas executadas e dos procedimentos aprovados, empregando-se métodos e técnicas do mercado concorrencial, respeitando os princípios da transparência, igualdade de oportunidade, tratamento e concorrência;
- Efetivar os contratos de fornecimento de materiais e prestação de serviços celebrados com os fornecedores e auxiliar os clientes internos nestas atividades no caso de categorias de compras descentralizadas;
- Controlar a execução dos contratos de fornecimento de materiais e prestação de serviços, englobando contratos de transportes de utentes;



- Armazenar e controlar os stocks dos materiais de consumo clínico e não clínico adquiridos;
- Estruturar e controlar o sistema de distribuição e transporte de materiais.

O Serviço de Aprovisionamento também coopera no planeamento e gestão de stocks de todos os materiais de consumo (farmacêuticos, esterilizados e não farmacêuticos), quer nos armazéns centrais quer na distribuição para os vários serviços e superfícies da ULSAM (ULSAM, 2020).

### 2.4.3. Setor da Logística

O setor da logística na ULSAM, está incorporado no Serviço de Aprovisionamento, operando em estreita colaboração com os setores de Compras (*Sourcing*) e Gestão de Encomendas, abrangendo o planeamento e gestão de stocks, assim como a gestão de todos os armazéns, centrais ou avançados, de produtos não farmacêuticos (ULSAM, 2020).

Desta forma, compete à Logística (ULSAM, 2020):

- Iniciar o processo de aquisição de artigos em stock segundo as necessidades de reaprovisionamento dos armazéns;
- Designar métodos para a gestão de stocks para os artigos, famílias de artigos ou armazéns, e assegurar os níveis adequados de reposição nos serviços;
- Definir e empreender processos para o abastecimento interno de materiais e fluxos logísticos;
- Implementar e acompanhar os AA e consignados;
- Gerir o mestre de artigos, abrangendo a sua normalização, em conjunto com o *Sourcing* e a Comissão de Normalização de Consumos;
- Gerir o funcionamento dos armazéns, aprovisionar os serviços e efetuar análises de consumo, facultando informações para apoiar a gestão.

### 2.5. Departamento de Qualidade

A ULSAM posiciona-se como uma entidade dedicada à prestação de cuidados de saúde acessíveis, apropriados, integrados e de excelência, englobando os cuidados primários, hospitalares e continuados, reconhecendo a qualidade como a impulsionadora da motivação dos seus colaboradores, proporcionando uma cultura organizacional robusta e satisfação das partes interessadas (ULSAM, 2024).

Compete ao gabinete da qualidade da ULSAM (ULSAM, 2022):



- Coordenar os programas de qualidade da ULSAM, como também os projetos de certificação dos serviços;
- Gerir e proporcionar atividades e programas de melhoria contínua de qualidade, quer a nível clínico que a nível organizacional;
- Analisar dados dos indicadores de qualidade, preparar relatórios regulares de acompanhamento e propor ações de melhoria;
- Simplificar a revisão e a atualização da documentação do sistema de gestão da melhoria contínua da qualidade, em conjunto com os serviços envolvidos;
- Preparar e gerir a realização do plano de auditorias internas e externas;
- Instigar o tratamento de não conformidades e a implementação de ações corretivas, de forma a prevenir a repetição de problemas, assim como ações preventivas de modo a evitar a sua ocorrência;
- Reconhecer as necessidades formativas particulares a fim de assegurar a qualidade assistencial nos diversos grupos profissionais e serviços, em articulação com o serviço de gestão de recursos humanos.

### 2.5.1. Política de Qualidade e Objetivos

- **Missão**

Proporcionar cuidados de saúde integrais e de excelência, concentrados na promoção da saúde e no tratamento de doenças, ao longo de todo o ciclo vital (ULSAM, 2024).

- **Valores**

Os valores englobam a dignidade da pessoa, transparência, rigor científico e profissional fundamentado no conhecimento, disponibilidade e segurança (ULSAM, 2024).

- **Visão**

Fortalecer a ULSAM como uma organização de referência na prestação de cuidados de saúde de excelência ao longo do ciclo vital (ULSAM, 2024).

- **Objetivos**

O programa de qualidade da ULSAM fundamenta-se em cinco objetivos (ULSAM, 2024):

- Assegurar cuidados de saúde de excelência para os utentes;
- Reconhecer a competência dos colaboradores;
- Proporcionar a qualidade e segurança das instalações da ULSAM;
- Respeitar o meio ambiente e certificar a segurança e saúde no trabalho;

- Incentivar a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade e a satisfação dos requisitos aplicáveis.

## 2.5.2. Propósito

De maneira a promover o aumento de ações que acrescentem valor à organização e que contribuam para a sua transformação cultural, são empregues três linhas de ação (ULSAM, 2024):

- 1) Adquirir a Certificação ISO 9001 (Qualidade) e ISO 27001 (Segurança de Informação), assegurando a integração da qualidade e da segurança de informação;
- 2) Adotar e efetivar a estratégia estabelecida pela DGS para garantir a qualidade e segurança do utente;
- 3) Criar e desenvolver o Qualitus, Sistema de Gestão Integrada na Qualidade.

Por intervenção destas linhas de ação tenciona-se integrar toda a organização no programa de qualidade de modo a (ULSAM, 2024):

- Envolver toda a cadeia de liderança e gestão;
- Abranger todos os serviços e unidades da ULSAM, tal como todos os seus colaboradores;
- Aumentar a gestão da qualidade da ULSAM ao nível da gestão intermédia;
- Garantir políticas que certifiquem a confidencialidade, disponibilidade e integridade da informação.

A abordagem por processos é ilustrada na Figura 7 (ULSAM, 2024):

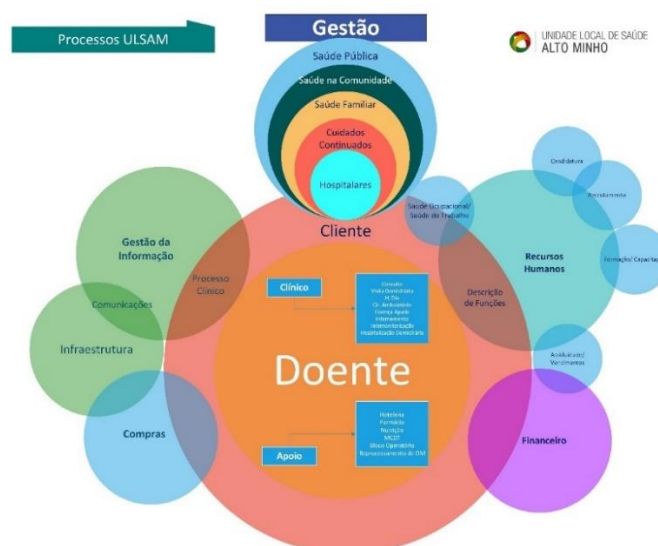


Figura 7 - Abordagem dos processos (ULSAM, 2024)



### 2.5.3. Programas de Qualidade

As preferências estratégicas na área da Qualidade proporcionam a adesão a (ULSAM, 2024):

- 1) Variadas ferramentas de modo a modificar as práticas, sustentado em programas de Certificação e Acreditação:
  - Certificação ISO 9001, nos diversos serviços/unidades, de prestação de cuidados, de suporte à prestação de cuidados e em serviços de suporte à gestão e logística;
  - Acreditação CHKS, nas unidades hospitalares (HSL e HCB);
  - Acreditação ISO/IEC 17025, implementado no laboratório de saúde ambiental;
  - Certificação ISO/IEC 13485, no Serviço de Esterilização.
- 2) Avaliação SINAS;
- 3) Na conceção e desenvolvimento de uma aplicação, QUALITUS, o qual representa nos dias de hoje uma ferramenta estruturante de apoio à Gestão da Qualidade.



### 3. Descrição das Atividades

O presente capítulo tem como propósito a descrição das atividades executadas ao longo do estágio curricular realizado no Serviço de Aprovisionamento da ULSAM, iniciando-se com uma breve descrição do processo de acolhimento, seguindo-se a descrição do armazém central, para posterior descrição das atividades desenvolvidas no mesmo. Seguidamente procede-se à descrição da metodologia da realização de inventários, abordando-se posteriormente e de forma sintetizada o processo do fecho do mês, RAPPEL e consignação, concluindo-se este capítulo com a elaboração do manual de procedimentos do Setor Logística.

#### 3.1. Processo de Acolhimento

O processo de acolhimento decorreu ao longo da primeira semana de estágio, compreendendo:

- Visita guiada pelas instalações do Hospital de Santa Luzia em Viana do Castelo;
- Visita guiada pelo Armazém Central localizado em São Romão de Neiva;
- Apresentação aos colaboradores do Setor Logística da ULSAM;
- Leitura do Regulamento Interno da Instituição;
- Leitura da Lei de Bases de Saúde e do Decreto-Lei n.º52/2022.

Este processo teve assim como propósito dar a conhecer à estagiária as instalações onde o seu estágio iria decorrer, tal como o funcionamento da instituição e a sua cultura organizacional, facilitando e proporcionando uma melhor integração da mesma.

#### 3.2. Dinâmicas de Armazém

Até ao ano de 2023 o Armazém Central da ULSAM localizava-se na sua sede, isto é, no HSL, no Piso 3, mas devido à necessidade de espaço do Serviço Urgência, o Serviço de Aprovisionamento, suportado pelo programa *Kaizen*, procederam à mudança do Armazém Central para São Romão de Neiva.

Com a mudança veio também a reestruturação do layout do armazém central. Atualmente o armazém funciona em fluxo quebrado, em formato U, uma vez que, como observado na Figura 8, a receção e a expedição se encontram posicionadas no mesmo lado, assegurando que os fluxos não se cruzem, fomentando a entreejuda de operadores e partilha de instrumentos de trabalho (porta-paletes, *stacker*, etc.), caso necessário. A mudança proporcionou ainda a reorganização dos locais de armazenagem, encontrando-se os artigos de grande volume (paletes) separados dos artigos de pequeno volume (prateleiras), com o intuito de facilitar as operações de aviamento

e arrumação. Ainda de forma a facilitar as operações, os artigos encontram-se armazenados por localização de código, por ordem crescente do mesmo e tipologia de material:

- Material Clínico;
- Material Hoteleiro;
- Material Administrativo.

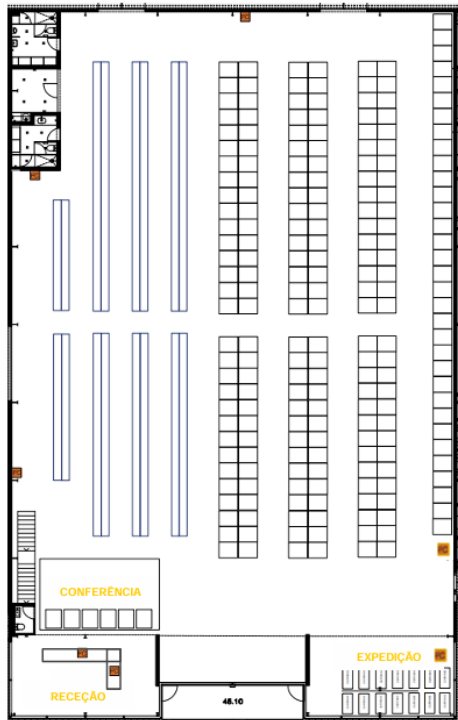


Figura 8 – Layout e Organização do Armazém Central (Kaizen, (2023); Captação Própria)

### 3.2.1. Gestão de Stocks

A gestão de stocks é efetuada por um colaborador experiente na área, suportada no sistema ERP, Glintt, implementado atualmente na instituição.

Todos os dias é verificada, no sistema ERP, a existência de artigos cujo ponto de encomenda seja inferior a 30 dias, de forma a se proceder ao pedido de compra, com o intuito de reduzir a probabilidade de rutura do material.

No que concerne à quantidade a encomendar, a mesma depende de vários fatores, tais como a quantidade existente e o espaço disponível em armazém para acomodação de cada artigo. São ainda consideradas as quantidades por embalagem, de forma a se encomendar múltiplos correspondentes aos que o fornecedor oferece, para facilitar a expedição por parte do mesmo e receção na instituição. As quantidades a encomendar são calculadas manualmente, uma vez que



o sistema ERP Glintt não tem em conta possíveis ruturas nem a data de inserção do artigo na organização.

Neste sentido, e tendo em conta a forma de operação da instituição, pode-se afirmar que a mesma utiliza no seu dia a dia uma mistura de dois modelos de gestão de stocks: Modelo de Revisão Contínua, no que concerne a altura de efetuar a encomenda, uma vez que esta é efetuada tendo em conta a procura/consumo de cada artigo, isto é, a encomenda só é efetuada quando é atingido o ponto de encomenda, originando períodos varáveis entre encomendas e o Modelo de Revisão Periódica no que concerne a quantidade a encomendar, dado que a instituição de forma a determinar a quantidade a encomendar efetua a diferença entre o stock disponível no momento da revisão e o stock necessário para o período subsequente (neste caso, 30 dias), não sendo a quantidade a encomendar fixa, uma vez, que nem sempre se encomenda a mesma quantidade para um determinado artigo.

### 3.2.2. Dinâmicas Básicas de Armazenagem

#### 3.2.2.1. Receção e Conferência

A atividade de receção ocorre em 3 instalações diferentes, consoante a tipologia dos artigos:

- HSL – Consignação (Tipo B) e Compras Diretas (Tipo C);
- HCB – Artigos de Armazém de grandes volumes (Tipo A);
- Armazém Central em São Romão de Neiva (ACN) – Artigos de Armazém (Tipo A).

Independentemente do local de receção e da tipologia dos artigos, a mesma é efetuada em 5 fases:

1. Chegada do veículo da transportadora/empresa fornecedora e alocação do mesmo ao cais de descarga;
2. Descarga física do material, por parte do transportador:  
Previamente à descarga física do material, confere-se o documento que acompanha a mercadoria, averiguando-se se a mesma se destina à ULSAM e se a morada de destino é a correta, bem como o respetivo local de entrega. Encontrando-se estas informações conformes, o transportador descarrega o material no local indicado pelo colaborador, verificando este, no fim da descarga, a condição dos volumes e validando as quantidades entregues.

#### 3.2.2.2. Conferência do material

No que diz respeito à conferência dos artigos de armazém e compras diretas, inicialmente confere-se o material físico com o mencionado no documento do fornecedor, verificando a



referência do material, o lote, as quantidades e a data de validade. Estando as informações corretas, procede-se à verificação das referências e das quantidades enviadas pelo fornecedor com as mencionadas na Nota de Encomenda emitida pela ULSAM.

Por sua vez, nos **artigos de consignação**, a conferência corresponde à verificação do material físico com o mencionado no documento do fornecedor, uma vez que esta tipologia de artigos não origina Nota de Encomenda, na sua entrada no Sistema (apenas gera Nota de Encomenda no momento do seu consumo efetivo).

### 3.2.2.3. Atualização do stock informático

Satisfazendo-se todas as premissas anteriores, procede-se à entrada informática do material no sistema ERP, Glintt.

Nos **artigos de armazém** e nas **compras diretas**, a entrada informática é efetuada manualmente preenchendo-se os devidos campos no sistema ERP (Lote, Prazo de Validade e Quantidade Recebida, convertida na unidade de medida da ULSAM, sempre que necessário). Em contrapartida, os **artigos de consignação** são rececionados informaticamente através de leitores de códigos de barras e *data matrix*, preenchendo automaticamente as informações referentes aos artigos (Código do artigo, Armazém, Lote, Prazo de Validade e Quantidade).

Uma vez rececionados informaticamente os artigos, procede-se à impressão das devidas etiquetas de identificação dos **artigos de armazém**, de forma a facilitar o processo de arrumação.

As **compras diretas** e os **artigos de consignação**, são identificados com o serviço requisitante. É também efetuada a paletização/repaletização do material, no caso das paletes provenientes do fornecedor não corresponderem às que se encontram em vigor na instituição.

### 3.2.2.4. Arrumação

Do mesmo modo que os processos de receção e conferência apresentam desigualdades para cada tipologia de artigo, o mesmo acontece na arrumação, devido ao tempo de permanência em armazém.

Os **artigos de armazém**, como têm uma permanência permanente no ACN, são arrumados e armazenados de acordo com o seu código interno, o qual indica a tipologia do artigo (Clínico – 2; Hoteleiro – 4; Administrativo – 5) e localização em armazém, dado a organização do mesmo (Ver Figura 9). No processo da arrumação é aplicado o método FIFO, ou seja, o material rececionado é armazenado atrás ou por baixo do existente em armazém, de forma a existir uma rotação corretas dos artigos.



Figura 9 – Etiqueta de identificação do material no Armazém Central (Captação Própria)

Relativamente, aos artigos de **compra direta** e **consignados**, uma vez que os mesmos permanecem no máximo 1 dia no armazém do HSL, são armazenados em locais próprios para posterior levantamento dos serviços. As **compras diretas** são armazenadas em paletes na entrada do armazém e os **artigos de consignação** são armazenados em caixas próprias com a identificação de cada serviço (Bloco Operatório Central, Bloco Operatório Ambulatório e Técnicas de Gastrenterologia).

### 3.2.2.5. *Picking*/Aviamento

Esta atividade é executada todos os dias de acordo com o Mapa de Aviamentos (Ver Anexo III) atualmente implementado na instituição.

Em virtude do ACN situar-se descentralizado dos seus pontos de distribuição, é necessário a realização de três fases de aviamentos por dia. A primeira fase de aviamentos decorre da parte da manhã, a qual corresponde ao aviamento das requisições dos AA do HSL. Concluídos os aviamentos dos AA, os colaboradores procedem ao *picking* das restantes requisições dos serviços do respetivo dia. Por fim, na fase final, procedem ao aviamento dos artigos dos Serviços Bloco de Partos e Obstetrícia. Antes de se iniciarem os aviamentos, os colaboradores fazem uma reunião com o intuito de distribuir entre si os serviços a aviar em cada fase.

Distribuídos os serviços, cada colaborador com a ajuda do ERP e do PDA, efetua o *picking* dos respetivos artigos e quantidades requisitadas (AA e restantes serviços cuja requisição é efetuada informaticamente). O *picking* é efetuado seguindo a localização dos artigos em armazém, sendo lido com o PDA o código do artigo a aviar de forma a se proceder ao registo das quantidades fornecidas, as quais são contadas manualmente.

No que concerne o aviamento das requisições referentes aos serviços de **Obstetrícia** e **Bloco de Partos**, o aviamento é realizado apenas com o apoio do PDA, uma vez que a requisição destes serviços é efetuada através da troca de carros. Neste sentido, o colaborador deve verificar as



quantidades existentes manualmente efetuando a diferença entre estas e o nível de stock máximo previamente determinado, de forma a determinar as quantidades a repor (Ver Figura 10).



Figura 10 – Carro do Serviço Obstetrícia e Bloco de Partos (Captação Própria)

Uma vez determinadas as quantidades a repor, o colaborador com o PDA procede ao aviamento das mesmas, efetuando um Registo de Consumo.

Por fim, o aviamento dos artigos do **Serviço Urgência**, é efetuado com base em cartões *Kanban*, no qual consta a quantidade a ser aviada para posterior distribuição (Ver Figura 11).



Figura 11 – Cartão *Kanban* do Serviço Urgência da ULSAM (Captação Própria)

### 3.2.2.6. Preparação e Expedição

Representam as últimas atividades exercidas no ACN. A preparação dos carros de transporte para posterior distribuição dos **AA** e restantes serviços, é efetuada logo após o fim do aviamento. O colaborador dispõe os artigos de forma organizada no carro de transporte, agrupando sempre que possível os artigos por tipologia (clínico, hoteleiro e administrativo), tendo sempre em atenção em colocar os artigos mais pesados na zona mais baixa do carro, tal como os líquidos, de



forma a dar mais estabilidade no transporte e também de forma que os líquidos não vertam. Na porta do carro de transporte, o colaborador identifica para que serviço(s) é o respetivo carro (ver Figura 12).



Figura 12 – Carro de Transporte (Captação Própria)

Nos **Serviços Bloco de Partos e Obstetrícia**, a preparação do material aviado para expedição é efetuada nos próprios carros do serviço, nos quais o colaborador coloca os artigos no seu devido lugar. No **Serviço Urgência**, os artigos são colocados em caixas SUC, sendo estas posteriormente organizadas num carro de transporte, em conjunto com os artigos de maior volume.

Estando os carros de transporte devidamente organizados e identificados, de acordo com a fase de aviamento, procede-se ao carregamento do camião, para posterior transporte para o HSL.

### 3.2.2.7. Distribuição

Uma vez descarregados os carros de transporte no cais do HSL, os mesmos são transportados para o armazém localizado no piso 3 do hospital.

Na ULSAM encontram-se, atualmente, implementadas 4 metodologias de distribuição:

- **Método de reposição por níveis nos AA:**  
Neste método, os colaboradores alocados ao armazém do HSL dirigem-se com o carro de transporte proveniente do ACN ao serviço a que o mesmo diz respeito, repondo posteriormente os artigos no seu respetivo lugar no AA do serviço.



- **Método de reposição por níveis:**  
Ao contrário do método supramencionado, os colaboradores não têm a obrigação de arrumar os artigos no seu respetivo lugar, apenas têm de entregar o material no serviço requisitante, sendo a arrumação do material da responsabilidade do serviço.
- **Sistema de troca de carros:**  
Corresponde ao método de distribuição mais simples implementado na instituição, uma vez que é o que requer menos esforço físico por parte dos colaboradores alocados ao armazém HSL, dado que os mesmos só têm como o nome indica, de efetuar a troca do carro resposto pelo carro a repor.
- **Método da dupla caixa e *Kanban*:**  
Tal como no primeiro método, os colaboradores têm de proceder à arrumação do material no seu devido lugar. No entanto, este método é mais prático que o primeiro, uma vez que as caixas SUC e os cartões *Kanban* têm a localização do material no armazém do Serviço, ou seja, têm uma etiqueta com a estante, prateleira e lugar na prateleira, como demonstrado na figura 13.



Figura 13 – Caixa SUC Serviço Urgência (Captação Própria)

Contudo, e devido ao facto de o ACN efetuar a reposição de todas as unidades da ULSAM e não apenas dos Serviços do HSL, a distribuição para as restantes instalações é efetuada pelo Serviço de Transportes, sendo as rotas para tal da responsabilidade do mesmo.

### 3.3. Realização dos Inventários

Os inventários aos AA, dos serviços hospitalares e centros de saúde, são elaborados uma vez por cada ano civil, tendo como intuito o confronto das existências reais com as informáticas, de modo a assegurar os corretos registos das mesmas.



Antes da realização do inventário entra-se em contacto com o responsável pelo **AA** a ser inventariado, para marcação do dia e hora para a realização do mesmo, tentando que seja efetuado no dia antes da reposição do material de forma a facilitar as contagens, dado que existe um menor número de stock no armazém.

Encontrando-se o inventário marcado, procede-se á preparação da listagem de todos os artigos afetos ao armazém a ser inventariado com as quantidades informáticas existentes. Esta listagem é efetuada com a ajuda do sistema ERP e a ferramenta Excel, uma vez que o sistema ERP implementado tem limitações no que concerne a extração de dados.

Tendo a listagem preparada, no dia marcado procede-se à contagem do stock físico existente no armazém inventariado, seguindo a organização do mesmo, comparecendo o responsável pelo armazém inventariado de forma a colaborar e a esclarecer possíveis dúvidas que existam.

Concluída a contagem de todo o stock físico existente, procede-se ao registo das quantidades na folha de Excel previamente elaborada, de forma a apurar possíveis diferenças.

Apuradas as diferenças envia-se o ficheiro Excel, tal como um resumo do mesmo para o responsável do armazém inventariado, de forma a efetuar-se os devidos acertos informaticamente:

- Registo de Consumo – Responsável do Armazém Avançado (Materiais com menos existência física que informática);
- Devolução do Serviço ao Armazém do Serviço – Setor Logística (Materiais com mais existência física que informática).

Efetuados todos os acertos, e com ajuda da ferramenta Excel elabora-se uma segunda folha para se efetuar as devidas atualizações no perfil do serviço inventariado, como por exemplo, inserção de novos artigos, remoção de artigos que já não são utilizados, alteração de quantidades, entre outros.

### 3.4. Fecho do Mês

Tem como intuito informar o Conselho de Administração e a Direção do Serviço de Aprovisionamento dos consumos dos serviços, bem como outros *outputs* mensais.

Os Serviços Financeiros enviam, via e-mail, a informação até quando deve ser efetuado o fecho do mês, sendo este posteriormente processado no sistema ERP Glintt.

Uma vez concluído com sucesso o fecho do mês, são extraídos da aplicação uma série de mapas, para posterior envio para os departamentos a que dizem respeito.



### 3.5. Estimativas

As Estimativas têm como objetivo o desenvolvimento dos Procedimentos Pré-Contratuais. Assim, sempre que existirem procedimentos pré-contratuais e solicitado pelo *Sourcing*, o Setor Logística procede à elaboração das estimativas analisando os seguintes dados através do sistema ERP Glintt:

- Histórico dos Consumos do Ano Transato, ou se necessário, e dependendo da estabilidade do artigo, consumos dos 2 últimos anos ou mais, de forma a ser possível perceber a evolução do mesmo;
- Histórico da criação do artigo;
- Existências;
- Encomendas efetuadas, mais concretamente nos artigos Tipo C – Compras Diretas.

Uma vez analisados os dados supramencionados, procede-se ao cálculo da Média Mensal de Consumo do artigo e de acordo com a evolução do mesmo, procede-se ao cálculo das estimativas:

- Artigo cujo consumo tem uma tendência crescente de ano para ano, multiplica-se a média mensal por 13 ou 14 meses;
- Artigo cujo consumo tem uma tendência de estabilidade de ano para ano, a estimativa corresponderá à média mensal multiplicada por 12 meses;
- Artigo cujo consumo tem uma tendência decrescente de ano para ano, multiplica-se a média mensal por 11 ou 12 meses.

### 3.6. RAPPEL

O RAPPEL tem como objetivo afetar diretamente no preço médio dos medicamentos, o valor das Notas de Crédito emitidas pela Indústria Farmacêutica.

Compete aos Serviços Financeiros a receção e posterior envio das notas de crédito, tal como os restantes ficheiros necessários para o processamento do RAPPEL. Uma vez rececionados todos os ficheiros (Ficheiro Excel – informações relativas aos artigos e Ficheiro PDF – Notas de Crédito dos artigos) efetua-se manualmente o lançamento do RAPPEL no sistema ERP Glintt.

### 3.7. Consignação

A consignação consiste num contrato de fornecimento, num determinado período de tempo, acordado entre o fornecedor e o cliente, os materiais fornecidos permanecem no armazém do cliente disponíveis para consumo sendo o pagamento efetuado somente após o consumo dos



artigos, com base nas quantidades efetivamente utilizadas (SAP MM: Material Management, 2018). Assim, uma vez findo o contrato, existirá a necessidade de alterar o fornecedor ou de renovar o contrato com o mesmo fornecedor, tendo o setor da logística de proceder à chamada “desconsignação” do material ainda existente na instituição, que por sua vez ainda não foi debitado ao fornecedor, ou seja, proceder à saída informática do material físico na instituição.

Neste sentido, o responsável pela consignação elabora uma reunião com o fornecedor atual, novo fornecedor (caso seja o caso), com os responsáveis dos armazéns de consignação (enfermeiro-chefe do Bloco Operatório Central, Bloco Operatório Ambulatório e Técnicas de Gastrenterologia) de forma a marcar a data da “desconsignação”.

No dia marcado, os serviços cujo material tem de sair, fazem descer os respetivos artigos para o armazém no HSL. Encontrando-se os artigos no armazém procede-se ao fim da consignação (material físico) e à “desconsignação” (existências informáticas na aplicação), através do ERP Glintt, e com a ajuda dos leitores de código de barras e *data matrix*.

Concluída a “desconsignação” e o fim de consignação apura-se a existência de diferenças significativas:

- Existência informática superior à existência física;
- Existência informática inferior à existência física.

Uma vez apuradas as diferenças internas (ULSAM), compara-se as existências internas com as do fornecedor, apurando-se de novo as diferenças:

- Existência Informática (ULSAM) superior à Existência Informática (fornecedor);
- Existência Informática (ULSAM) inferior à Existência Informática (fornecedor);
- Existência Física (ULSAM) superior à Existência Informática (fornecedor);
- Existência Física (ULSAM) inferior à Existência Informática (fornecedor);

No fim da consignação e “desconsignação” do material em uso na instituição, efetua-se o carregamento Informático no Armazém de Consignados do novo material.

### 3.8. Manual de Procedimentos

Do estágio efetuado para além da participação ativa nas atividades acima descritas, surgiu a realização do manual de procedimentos do Setor Logística do Serviço de Aprovisionamento, tal como a melhoria do procedimento “Gestão Avançada de Consignações (Circuito de Consignação Informática de Material de Consumo Clínico)” encontrando-se o mesmo em Anexo IV.



## 4. Análise Crítica das Atividades

Neste capítulo será elaborada uma análise crítica de todas as atividades exercidas ao longo do estágio com o propósito de salientar os pontos fortes e fracos das mesmas, efetuando-se posteriormente sugestões de melhoria.

### 4.1. Processo de Acolhimento

O processo de acolhimento de um modo geral, comprovou-se crucial para a excelente integração da estagiária na instituição e no local de estágio, uma vez que a mesma logo desde a primeira semana teve a perceção da cultura organizacional implementada, tal como as normas pelas quais se deveria reger.

Ao longo do processo de acolhimento foram desenvolvidas várias atividades, tendo cada uma contribuído para a integração e principalmente, para aprofundar conhecimentos mais técnicos da área da saúde que a estagiária não possuía.

As visitas guiadas aos locais onde o estágio decorreu foram igualmente cruciais uma vez que ajudaram a perceber a dimensão e organização tanto do HSL como do ACN a nível estrutural, o que ao longo do estágio foi crucial para o desenvolvimento das atividades de forma mais autónoma.

### 4.2. Dinâmicas de Armazém

#### 4.2.1. Gestão de Stocks

A gestão de stocks implementada na instituição, visa evitar a existência de ruturas de stocks, dado que apresenta uma monitorização diária dos mesmos. O facto de as encomendas serem efetuadas baseadas num consumo para 30 dias, permite igualmente a redução de ruturas, dado que possibilita a realização das encomendas antecipadamente ao esgotamento do stock, uma vez que sempre que o stock existente não for suficiente para 30 dias, este sai para reposição no sistema ERP.

Todavia, o facto do cálculo das quantidades a encomendar ser efetuado manualmente, pode levar ao erro humano, originando encomendas em excesso ou inferiores à necessidade futura, sugerindo-se assim, o melhoramento do ERP implementado ou até mesmo a sua mudança. Analisando alguns artigos do mestre de artigos (Ver tabela 1) é possível verificar a existência de artigos cuja procura e prazo de entrega são constantes, e outros cuja procura é variável ou sazonal (ex: 210010104 – Adesivo Comum 10cm\*5m), o que sugere que deveriam ser tratados de forma diferente no que concerne a gestão de stocks.



Tabela 1 – Porção do Mestre de Artigos por ordem de código (Construção Própria)

Código	Descrição	stk_min	stk_seg	stk_max	pt_enc	pz_entrega	stk_médio	tx_cobertura	tx_rotação	procura_anual
210010101	Adesivo Comum 1,25 cm x 9,10 cm	42	42	63	42	5	170	34	4	509
210010102	Adesivo Comum 2,50 cm x 9,10 cm	119	119	179	119	4	300	21	5	1444
<b>210010104</b>	<b>Adesivo Comum 10 cm x 5 m</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>36</b>	<b>24</b>	<b>116</b>	<b>169</b>	<b>59</b>	<b>2</b>	<b>289</b>
210010201	Adesivo Hip. Poliet. 2,50 cm x 9,10 m Micrope	18	18	27	18	4	125	59	2	213
210010205	Adesivo Hip. N/Tecido 20 cm x 10 m	189	189	283	189	19	380	17	7	2291
210010207	Adesivo Hip. Papel Text. 2,50 cm x 10 m	71	71	106	71	3	214	25	5	854
210010208	Adesivo Hip. N/Tecido 10cm x 10 m	106	106	159	106	21	235	19	6	1283
210010209	Adesivo Hip. N/Tecido 15 cm x 10 m	20	20	30	20	14	51	21	5	241
210020003	Algodão Hidrofilo (Maco c/100 Gr)	77	77	116	77	5	311	34	4	933

Verificando os prazos médios de entrega dos fornecedores (Ver Tabela 2), é possível perceber a existência de prazos de entrega prolongados (ex.:152 dias – 230020701 Agulha Acupuntura 0,20\*13cm com guia), o que compromete a eficiência do serviço. Desta forma, sugere-se, tendo em conta o analisado, um maior planeamento e com mais antecedência destes artigos de forma a evitar as suas ruturas. Através do mesmo conjunto de dados (Ver Tabela 2), é possível perceber a existência de artigos com um prazo médio de entrega muito longo em contraste com a sua taxa de cobertura (ex.:590000020 – Mola Cracha). Isto pode indicar uma dificuldade em gerir o stock destes, sugerindo-se assim uma revisão ou mudança como supramencionado da política de stocks implementada.

Adicionalmente, estas quantidades também não têm em consideração os custos de emissão de encomenda, nem os custos de manutenção de stock, conforme preconizado pelo modelo da QEE, o que pode levar a quantidades de encomenda não otimizadas.

Tabela 2 – Conjunto de artigos do Mestre de Artigos (Construção Própria)

Código	Descrição	stk_min	stk_seg	stk_max	pt_enc	pz_entrega	stk_médio	tx_cobertura	tx_rotação	procura_anual
250051002	Ponta Pipeta Eppendorf Duplo Filtro 20-200 µL	79	79	119	79	233	79	9	13	957
<b>590000020</b>	<b>Mola Cracha</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>57</b>	<b>38</b>	<b>182</b>	<b>38</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>462</b>
<b>230020701</b>	<b>Agulha Acupuntura 0,20x13 cm com Guia</b>	<b>492</b>	<b>492</b>	<b>738</b>	<b>492</b>	<b>152</b>	<b>3484</b>	<b>59</b>	<b>2</b>	<b>5984</b>
510010029	Marcador Grosso Preto Permanente	13	13	19	13	135	87	59	2	148
230260103	Sistema Cartucho 3.15 ml (Caixa 5) BPSI	130	130	195	130	125	918	59	2	1576
210010104	Adesivo Comum 10 cm X 5 cm	24	24	36	24	116	169	59	2	289
230260106	Accu-Chek Flexlink I 6-60 (Caixa 10) BPSI	23	23	35	23	107	163	59	2	279
230260107	Accu-Chek Flexlink 6 (Caixa 10) BPSI	23	23	35	23	107	163	59	2	279
530010067	MOD 046-Capa Processos	78	78	117	78	105	552	59	2	948
530010005	MOD 003-Envelope Espolio	163	163	244	163	103	1151	59	2	1976

## 4.2.2. Dinâmicas Básicas de Armazenagem

### 4.2.2.1. Receção e Conferência

As atividades de receção e conferência, apesar de serem exercidas em três localizações diferentes, como supramencionado, funcionam de forma organizada e interligada, através do sistema ERP Glintt. O facto de estas atividades serem efetuadas em localizações diferentes tem



as suas vantagens como principalmente a redução da carga de trabalho para todos os colaboradores envolvidos e o aumento de espaço de armazenamento nomeadamente no ACN. Relativamente ao processo de conferência do material, denota-se um cuidado acentuado e necessário, uma vez que um artigo não conforme com os dados internos pode causar trabalhos acrescidos posteriormente, ou até mesmo prejudicar o nível do serviço ao cliente final, o utente. No entanto, o processo de receção informática ainda se demonstra muito manual, visto que dados como o lote, data de validade têm de ser introduzidos manualmente no ERP, o que pode originar erros humanos. Sugere-se assim, o desenvolvimento de uma receção mais automatizada, como é o caso da receção dos artigos consignados, ou seja, recomenda-se a utilização de leitores de código de barra ou *data matrix*, ou tecnologia similar na receção das restantes tipologias de artigos.

No que concerne a etapa final da etiquetagem do material, nomeadamente os **artigos de armazém** denota-se que a prática utilizada, quando falamos de artigos cuja quantidade rececionada é elevada, não se demonstra a mais eficiente, dado que o colaborador tem de colar individualmente e manualmente em cada caixa uma etiqueta. Este processo demonstra-se assim demorado e pouco prático quando a afluência de trabalho é maior, propõe-se assim, a utilização de um sistema de etiquetagem diferente como por exemplo um aplicador de etiquetas automático.

#### 4.2.2.2. Arrumação

No que diz respeito ao processo de arrumação, e analisando primeiramente os **artigos de armazém**, percebe-se que esta atividade se encontra devidamente estruturada, e que a organização do ACN facilita a mesma, uma vez que reduz o tempo de procura da localização do artigo. A aplicação do método FIFO corresponde a uma prática aprovada, visto que garante a rotação adequada dos stocks, prevenindo a existência de material fora de validade no ACN.

Quanto à arrumação dos **artigos de compra direta**, denota-se que o local de arrumação enquanto o material aguarda levantamento não é o mais adequado, uma vez que, ao se encontrar na entrada do armazém do HSL, pode gerar confusão com o material a ser rececionado, além de ser uma zona onde o fluxo de pessoas é maior, o que pode levar a extravios de material ou danificação, sugerindo-se assim a mudança do local de armazenagem para uma zona menos movimentada do armazém.



#### 4.2.2.3. *Picking*/Aviamento

Examinando a atividade de aviamento, é possível afirmar que a estrutura adotada para a realização da mesma representa uma excelente prática, dado que garante que os colaboradores não são sobrecarregados com um número elevado de aviamentos de uma só vez e que não existe interrupção das atividades externas ao serviço, uma vez que o abastecimento se encontra sempre assegurado. Apresenta ainda um nível elevado de organização e planeamento, dado que a primeira fase de aviamento diz respeito aos serviços com AA que representam os serviços com o método de distribuição mais demorado e complexo.

Como supramencionado, encontram-se em vigor vários formatos de aviamento, uns mais automáticos que outros, isto deve-se às limitações de espaço no HSL para arrumação de stocks nos próprios serviços o que leva a alternativas, como é o caso do **Serviço de Obstetrícia e Bloco de Partos**. No entanto, apesar de se verificar funcional, este formato de aviamento mais manual, que obriga ao colaborador a determinar as quantidades a repor, no longo prazo não se demonstrará prático, devido à demora na contabilização das quantidades e, porque ao ser manual pode ocorrer o erro humano, levando a contas erradas, artigos colocados no sítio errado, entre outras problemáticas. Sugere-se assim, a alteração deste formato de aviamento para um mais automático, como é o caso dos AA ou dos serviços cujas requisições são efetuadas no sistema ERP ou então a utilização de cartões *Kanban* e caixas SUC.

No que respeita as ferramentas utilizadas para a realização do aviamento, apesar de o uso do PDA ser uma excelente prática, o facto de a contagem das quantidades a repor ser efetuada manualmente pelo colaborador não é o mais seguro uma vez que poderá ocorrer o erro humano, recomendando-se assim, a ponderação de implementação de carrosséis verticais e horizontais no ACN, de forma a otimizar o aviamento, aumentando significativamente a produtividade e reduzindo a probabilidade de erro.

A atual disposição do ACN, apesar de ao longo do período do estágio se ter demonstrado eficiente, pela facilidade de localização dos artigos, não minimiza as deslocações efetuadas pelos colaboradores no processo de aviamento, visto que analisando os 10 primeiros artigos ordenados por ordem crescente de código, estes não apresentam uma taxa de rotação elevada (Ver Tabela 3).



Tabela 3 – Taxa de rotação dos 10 primeiros artigos por ordem crescente de código (Construção Própria)

Código	Descrição	tx_rotação
210010101	Adesivo Comum 1,25 cm x 9,10 cm	4
210010102	Adesivo Comum 2,50 cm x 9,10 cm	5
210010104	Adesivo Comum 10 cm x 5 m	2
210010201	Adesivo Hip. Poliet. 2,50 cm x 9,10 m Micrope	2
210010202	Adesivo Hip. Poliet. 5 cm x 9,10 m Microperfu	2
210010205	Adesivo Hip. N/Tecido 20 cm x 10 m	7
210010206	Adesivo Hip. Papel Text. 1,25 cm x 10 m	12
210010207	Adesivo Hip. Papel Text. 2,50 cm x 10 m	5
210020008	Adeviso Hip. N/Tecido 10 cm x 10 m	6
210020009	Adeviso Hip. N/Tecido 15 cm x 10 m	5

Assim, sugeria-se a alteração da localização dos artigos, passando a ser efetuada pela taxa de rotação e não pelo código, uma vez que esta mudança iria reduzir as deslocações efetuadas em armazém e aumentar a eficácia e rapidez do aviamento, devido ao facto de os artigos com maior taxa de rotação corresponderem aqueles que mais vezes são requisitados. Apesar de se alterar a localização dos artigos, sugeria-se manter a disposição do armazém, ou seja, manter a separação por prateleiras e paletes e ainda por tipologias de artigos.

#### 4.2.2.4. Preparação e Expedição

A preparação do material para expedição é desempenhada de maneira eficiente, já que ao colocar os artigos de peso mais elevado e os líquidos na parte mais baixa do carro de transporte, fornece estabilidade ao mesmo durante a expedição, evitando-se estragos do material e derrames de líquidos. Por sua vez, a conjugação de artigos por tipologia consiste numa prática conveniente, visto que irá facilitar o trabalho aos colaboradores que efetuam posteriormente a distribuição do material.

Todavia, na atividade de expedição, o facto de não ser tida em conta a tara do camião e o peso dos carros de transporte, pode se demonstrar prejudicial para a instituição, uma vez que não se garante que o peso do que está a ser expedido não transcende a tara do camião. Sugere-se assim, e caso possível a perceção do peso de um carro de transporte, de forma a ser possível determinar quantos carros podem ser expedidos de cada vez. Caso se verifique que o peso dos carros de transporte em cada viagem ultrapassa a tara do camião, isto irá causar aumentos de expedições,



o que para tal se sugere um estudo e comparação dos custos dos aumentos de expedições com a aquisição de um camião de transporte maior.

#### 4.2.2.5. Distribuição

Os diversos métodos de distribuição implementados na instituição vão de encontro às necessidades da mesma, o que faz com que se demonstrem eficientes.

No entanto, o método instalado no **Serviço Urgência**, apesar de atualmente satisfazer as necessidades, é sensível ao consumo excessivo de artigos, devido a uma falta de controlo do material usado. Neste sentido, sugere-se a alteração do método de distribuição para um método por níveis, para um maior controlo dos artigos consumidos e para futuramente ser possível a implementação de um sistema de registo ao doente, idêntico ao *PharmaTrac* (Atualmente utilizado nas farmácias hospitalares com o objetivo de rastrear a medicação da Farmácia até ao paciente, controlando ainda os lotes e datas de expiração até ao momento de administração (BIQ Health Solutions, 2024)).

Em contrapartida, o método implementado nos **serviços com AA**, apesar de ser mais complexo e demorado demonstra-se adequado às necessidades da instituição, uma vez que os profissionais do serviço requisitante não têm disponibilidade para proceder à arrumação dos artigos, dado a sua elevada quantidade. Além do mencionado, o facto de ser os colaboradores do ACN a fazer a arrumação, permite um controlo mais acentuado dos stocks destes serviços.

Por fim, o método troca de carros e reposição por níveis, representam métodos simples e de rápida execução, o que proporciona aos colaboradores mais tempo para efetuar a arrumação dos artigos nos métodos supramencionados. Estes métodos são eficientes e encontram-se adequados para a tipologia de serviços, uma vez que são serviços com uma quantidade menor de artigos em stock.

#### 4.3. Realização dos Inventários

A realização de inventários anuais é fundamental para garantir a precisão dos valores de stocks, tal como a conformidade entre o stock físico e o informático. Contudo, a prática de inventários rotativos ou semestrais proporcionaria um maior controlo e redução do impacto de discrepâncias de stock, ajudando a detetar não conformidades mais rapidamente, como o excesso de stocks nos AA.

No que diz respeito à metodologia de inventários implementada percebe-se a sua adequação para os inventários efetuados ao longo do estágio realizado, uma vez que tanto nos armazéns dos ACES como dos AA dos serviços hospitalares a quantidade de artigos é reduzida,



comparativamente com o ACN tornando-se eficaz a contagem e anotação manual do stock físico. No entanto, a contagem manual pode originar erros de contagem e de identificação dos artigos uma vez que nestes armazéns os mesmos não se encontram corretamente identificados, ou com o código interno da instituição. Sugere-se assim, a realização destes inventários com o auxílio do PDA, e ainda de uma identificação e organização universal para todos os armazéns avançados de forma a se tornar mais fácil o processo de inventário.

#### 4.4. Fecho do Mês

O fecho do mês revela-se bem definido, monitorizando os consumos dos serviços, dado que no fim do mesmo se procede à extração dos mapas para análise pelos interessados através do sistema ERP.

No entanto, o sistema ERP apresenta as suas limitações uma vez que nem todos os mapas necessários a enviar após o fecho do mês são possíveis de extrair do sistema, sendo necessário utilizar a ferramenta Excel para consolidação de dados. Esta ação pode originar erros, sugerindo-se por isso a atualização do ERP ou a alteração do mesmo para um que satisfaça as necessidades da instituição.

#### 4.5. Estimativas

No que concerne o cálculo das estimativas de consumo e o seu objetivo final, pode-se prossupor que o mesmo é funcional. Apesar do cálculo ser efetuado manualmente, como são analisados um conjunto elevado de dados assume-se que as estimativas dadas ao *Sourcing* representam o consumo futuro.

#### 4.6. RAPPEL

O processamento do RAPPEL apesar de se encontrar na técnica bem estruturado, na prática demonstra muitas entraves uma vez que, apesar de ser lançado no sistema ERP a inserção dos dados é manual, o que não se demonstra eficiente, podendo ocorrer o erro humano derivado da quantidade de notas de crédito necessárias processar. Outro entrave, é o facto de o ficheiro Excel proveniente dos Serviços Financeiros não conter o código do artigo, tendo a pessoa responsável pelo lançamento do RAPPEL de procurar o mesmo, dado que a janela do sistema ERP destinada ao lançamento do RAPPEL não permite a inserção apenas do nome do artigo, nem deixa procurar através do nome ou código.



Neste sentido, sugere-se uma atualização do sistema ERP de forma a resolver as problemáticas acima apresentadas, como a adição de uma opção de carregamento de ficheiros e a possibilidade de procurar na própria janela o artigo, ou processar através do nome do mesmo.

#### **4.7. Consignação**

O processo de consignação verifica-se corretamente estruturado, uma vez que tem em consideração todas as partes envolvidas no processo, sendo isto demonstrado através das reuniões efetuadas.

Porém, o processo da “desconsignação” do material demonstra algumas limitações, como o facto de a saída informática dos artigos a devolver ao fornecedor ser efetuada manualmente, originando uma carga de trabalho maior ao responsável pela consignação. Outra limitação, é o facto de no fim da “desconsignação” existirem discrepâncias no stock consignado, ou seja, existência de stock físico maior que o informático e vice-versa, o que demonstra uma despreocupação por parte dos serviços na manutenção correta dos stocks. Neste sentido, propõe-se a implementação de inventários trimestrais, por exemplo, aos armazéns de consignados, de forma a reduzir o erro de stock.

#### **4.8. Manual de Procedimentos**

Um dos pontos fulcrais do estágio foi a elaboração do manual de procedimentos, o qual é fundamental para qualquer serviço e área, visto que padroniza as atividades exercidas no mesmo, garantindo assim o seu correto seguimento e replicação por novos colaboradores.

Para além de ser crucial para o serviço, foi deveras importante e um ponto positivo para a estagiária, dado que forneceu à mesma conhecimentos de todos os processos desenvolvidos no setor, mesmo sem os executar.

No entanto, é importante futuramente garantir a atualização regular do mesmo, com base na melhoria contínua.

De um modo geral, pode-se afirmar que os processos implementados atualmente no Setor Logística da ULSAM, satisfazem as necessidades da instituição, no entanto percecionou-se algumas áreas de melhoramento futuro, tendo sido realçadas ao longo deste capítulo.

Em suma, pode-se afirmar que, atualmente, a maior lacuna no serviço é o sistema ERP implementado, uma vez que apresenta, como referido ao longo do capítulo, uma variedade de restrições, sugerindo-se uma modernização do mesmo ou adoção de um ERP mais robusto que integre todas as funcionalidades necessárias.



## 5. Análise dos Processos Logísticos

Este capítulo tem como objetivo, a exposição das não conformidades encontradas com o atual programa de qualidade implementado na instituição, tal como as suas causas, sendo posteriormente efetuadas propostas de ações corretivas para as mesmas. As causas serão assim determinadas através da ferramenta de qualidade “5 porquês”, a qual consiste numa ferramenta simples de resolução de problemas consistindo em formular a pergunta “Porquê” cinco vezes para compreender o que aconteceu (causa-raiz), não impossibilitando a utilização de mais ou menos de 5 perguntas (Costa & Mendes, 2018).

### 5.1. Conformidades e não conformidades dos processos logísticos

Para a análise das conformidades e não conformidades dos processos logísticos com o atual programa de qualidade implementado, CHKS e ISO 9001:2015, foram analisados os documentos facultados pelo Gabinete de Qualidade da ULSAM, tendo sido posteriormente selecionado um número de normas que se adequavam ao estudo em questão (Ver Anexo V).

Para além da documentação institucional, foram examinados os processos logísticos implementados, as condições de trabalho e ainda foram tidas em conta conversas informais com os colaboradores do Serviço de Aprovisionamento.

Neste sentido, foi possível apurar a existência de 5 não conformidades apresentando-se seguidamente as mesmas:

1. O ambiente para a operacionalização dos processos, apesar de se encontrar devidamente iluminado, sinalizado, limpo e cuidado, as condições físicas de trabalho não se encontram totalmente asseguradas, dado que não existe um controlo da temperatura e humidade. Esta falta de controlo de temperatura em conjunto com a infraestrutura do ACN, não proporcionam as melhores condições de trabalho, uma vez que com grande calor, o armazém subaquece, não sendo possível principalmente trabalhar na zona de escritório, e com grande frio, obriga a utilização de gorros, luvas e casacos de inverno durante a execução das atividades o que não se demonstra prático. As normas enfatizam assim, a necessidade de um ambiente de trabalho adequado, com temperatura controlada de forma a que os colaboradores se sintam confortáveis e consigam exercer as suas funções.
2. Os materiais armazenados no ACN, exigem condições de temperatura (no máximo 25°C e no mínimo 0°C) e de humidade rígidas. O facto de o armazém subaquecer e arrefecer não é o ideal para a melhor conservação dos artigos, uma vez que as embalagens de



certos artigos podem dilatar, chegando a rebentar ou até mesmo danificar material clínico mais delicado. É normalizado que os artigos sensíveis ao calor devem ser armazenados num ambiente controlado, de forma a não se danificarem.

3. Os colaboradores do ACN trabalham diariamente com *stakers*, no entanto não foi percebida a existência de instruções documentadas que especificam a sua utilização, o que se encontra normalizado.
4. Os inventários anuais podem ser insuficientes para assegurar a conformidade contínua, nomeadamente em ambientes com elevada rotatividade de materiais como hospitais. As normas CHKS e ISO 9001:2015 recomendam a realização de auditorias e inventários regulares, de maneira a garantir a precisão de stocks e reduzir as possíveis discrepâncias.
5. Por último, a falta de um sistema informático automatizado para o cálculo das necessidades de stock e a realização manual de certas ações apontam uma lacuna em relação às expectativas das normas para o uso eficiente de tecnologias. As normas enfatizam o uso de tecnologias adequadas, garantindo a precisão e otimização dos processos.

## 5.2. Análise causa-raiz

Nesta secção do capítulo, será efetuada a análise causa-raiz das não conformidades encontradas com a ajuda da ferramenta 5 porquês (Ver Tabelas 4 a 8).

Tabela 4 – 5 porquês da não conformidade 1 (Construção Própria)

Passo	Pergunta	Resposta
1º Porquê	Porque é que o sistema de controlo de temperatura não se encontra implementado?	O sistema encontra-se implementado, mas não se encontra funcional.
2º Porquê	Porque é que o sistema não se encontra funcional?	O sistema não se encontra funcional, em virtude de o quadro elétrico do ACN não ter a potência máxima necessária para o seu devido funcionamento.
3º Porquê	Porque é que o quadro elétrico não possui a potência necessária?	O quadro elétrico atual não se encontra adaptado para a potência adicional do sistema de controlo de temperatura.
4º Porquê	Porque é que o quadro elétrico não foi projetado para aguentar a potência necessária?	Durante a execução do projeto, não foram tidas em conta as especificações totais que o sistema de controlo de temperatura viria a exigir.
Causa-Raiz	Ao longo do projeto da construção do ACN não foi tido em conta as especificações do sistema de controlo de temperatura.	



Tabela 5 – 5 porquês da não conformidade 2 (Construção Própria)

Passo	Pergunta	Resposta
1º Porquê	Porque é que a conservação dos materiais está a ser afetada?	O armazém ao subaquecer e arrefecer causa dilatação das embalagens, danificando os materiais.
2º Porquê	Porque é que o armazém subaquece e arrefece?	Não existe um sistema de controlo de temperatura e humidade ativo.
3º Porquê	Porque é que o sistema de controlo de temperatura não se encontra ativo?	O sistema foi instalado, mas não se encontra funcional.
4º Porquê	Porque é que o sistema não se encontra funcional?	O sistema não se encontra funcional, em virtude de o quadro elétrico do ACN não ter a potência máxima necessária para o seu devido funcionamento.
5º Porquê	Porque é que o quadro elétrico não foi projetado para aguentar a potência necessária?	Durante a execução do projeto, não foram tidas em conta as especificações totais que o sistema de controlo de temperatura viria a exigir.
<b>Causa-Raiz</b>	O estado de conservação dos materiais não se encontra conforme, uma vez que não existe o controlo necessária sobre a temperatura e a humidade no ACN, derivado da falha de perceção das exigências do sistema de controlo de temperatura na projeção do edifício.	

Tabela 6 – 5 porquês da não conformidade 3 (Construção Própria)

Passo	Pergunta	Resposta
1º Porquê	Porque é que não existem instruções documentadas acerca do uso de <i>stakers</i> ?	Uma vez que os colaboradores têm formação, as instruções nunca foram redigidas.
2º Porquê	Porque é que as instruções nunca foram redigidas?	A instituição nunca verificou a necessidade de tal operação.
3º Porquê	Porque é que a instituição não verificou a necessidade de documentar as instruções?	A instituição considera a formação inicial suficiente, sendo que desde a mesma não existiu a ingressão de novos membros, não se demonstrando assim a necessidade das instruções se encontrarem documentadas.
<b>Causa-Raiz</b>	Perceção de que a formação efetuada é suficiente, não existindo por este motivo a necessidade de formalizar as instruções de utilização.	



Tabela 7 – 5 porquês da não conformidade 4 (Construção Própria)

Passo	Pergunta	Resposta
<b>1º Porquê</b>	Porque é que os inventários são efetuados anualmente?	Não existe uma equipa destinada somente para este processo e existe um elevado número de AA.
<b>2º Porquê</b>	Porque é que não existe uma equipa destinada somente para os inventários?	Não existem recursos humanos suficientes no Serviço.
<b>3º Porquê</b>	Porque é que não existem recursos humanos suficientes no Serviço?	A instituição não procede a contratações.
<b>Causa-Raiz</b>	Os inventários são efetuados apenas uma vez ao ano, devido à falta de recursos humanos no Serviço, apesar de a instituição considerar os mesmos suficientes para todas as atividades a serem executadas.	

Tabela 8 – 5 porquês da não conformidade 5 (Construção Própria)

Passo	Pergunta	Resposta
<b>1º Porquê</b>	Porque é que não existe um sistema ERP mais automatizado na instituição?	A empresa fornecedora do mesmo demonstra falta de capacidade de resposta e de adaptação às necessidades da instituição.
<b>Causa-Raiz</b>	A falta de capacidade de resposta e adaptação da empresa fornecedora às necessidades específicas da instituição.	

### 5.3. Ações Corretivas

Com base nas não conformidades encontradas e das suas causas-raiz, seguidamente procede-se à identificação de ações corretivas que têm como intuito solucionar de forma eficiente e eficaz, e a longo prazo as não conformidades determinadas.

Tendo em consideração que as duas primeiras não conformidades identificadas (Ver ponto 5.1. – 1 e 2), têm a mesma causa-raiz, propõe-se as mesmas ações corretivas. Deste modo, sugere-se numa fase inicial a revisão do projeto referente às instalações do ACN, de maneira a reajustar o mesmo para ser possível o aumento da potência, dado que para tal ser possível o projeto tem de se encontrar certificado. Encontrando-se o projeto reajustado e certificado, a instituição deve proceder à requisição do aumento da potência para a adequada, à empresa de energia contratada. Apresentando-se a potência atualizada, é necessário a realização de um teste do sistema de controlo de temperatura com o intuito de verificar se o mesmo funciona corretamente e não existem falhas. Uma vez concluído com sucesso o teste e empregue o sistema, a instituição



necessita de elaborar um plano de manutenção do sistema, por forma a existir uma monitorização constante do mesmo e ações pré-definidas em caso de falha. As ações supramencionadas visam garantir a correta implementação e funcionamento do sistema de controlo de temperatura, mas também garantir melhores condições de trabalho aos colaboradores, fornecendo-lhes um ambiente de trabalho mais adequado, e ainda, diminuir a possibilidade da deterioração dos materiais.

Relativamente à terceira não conformidade encontrada (Ver ponto 5.1. - 3), e de forma a resolver a mesma de forma estruturada, o serviço deve proceder à elaboração da documentação com as instruções de uso e cuidados a ter no manuseamento dos equipamentos (*staker*). Elaborada a documentação, o serviço deverá suceder à distribuição da mesma pelas partes interessadas, e em plano futuro, na eventualidade de inserção de novos recursos humanos, executar formações para os mesmos, de modo a garantir a uniformidade e padronização de conhecimento de toda a equipa.

No que diz respeito, à não conformidade número quatro (Ver ponto 5.1. - 4), e tendo em conta o normalizado, propõe-se que seja executada uma avaliação detalhada das necessidades de recursos humanos no serviço, a fim de perceber a possibilidade de formação de uma equipa focada só na realização dos inventários e tratamentos posteriores. Apuradas as necessidades, recomenda-se a contratação de novos membros (caso haja disponibilidade financeira) fornecendo a estes formação das metodologias e práticas de inventários implementadas na instituição. Estas ações corretivas a longo prazo irão tornar possível o aumento da periodicidade da realização de inventários, o que irá resultar na diminuição da existência de discrepâncias.

Por último, as ações corretivas relativas à não conformidade cinco (Ver ponto 5.1. - 5), correspondem à realização, numa primeira fase, de uma pesquisa de mercado referente aos sistemas ERP existentes na área de saúde e que correspondam às necessidades da instituição. À posteriori, recomenda-se a execução de uma análise de custos, de forma a se perceber se a instituição tem capacidade financeira para a adoção de um novo sistema ERP. Se porventura, após a análise de custos, a instituição perceber que no momento não tem capacidade financeira para adquirir um novo sistema ERP, a mesma deve promover reuniões com os responsáveis do atual sistema ERP, de forma a resolver os problemas existentes.

Em suma, as ações corretivas apresentadas visam solucionar as não conformidades encontradas a longo prazo, não tendo de ser executadas todas de uma vez.



## 6. Discussão de Resultados

Neste capítulo será efetuado um resumo de todos os resultados encontrados, nomeadamente dos pontos de melhoria no Setor Logística, tal como as sugestões de melhoria dos mesmos e a sua prioridade de resolução.

Tabela 9 – Quadro-resumo das problemáticas encontradas no Setor Logística (Construção Própria)

Atividade	Problemáticas	Sugestão de Melhoria	Prioridade
Gestão de Stocks	Cálculo das quantidades é efetuado manualmente, o que pode levar ao erro humano, originado encomendas em excesso ou inferior à necessidade futura.	Efetuar uma melhoria ou mudança do sistema ERP atualmente implementado, uma vez que, se pretende automatizar o cálculo das quantidades a encomendar e a redução do erro.	Urgente
Gestão de Stocks	Existência de artigos cuja procura é constante e outros cuja procura é variável e sazonal, tal como a existência de artigos com um prazo de média de entrega muito longo em contraste com a sua taxa de cobertura.	Revisão ou mudança dos modelos de gestão de stocks atualmente implementados, com o intuito de tratar os artigos de forma correta, para futura redução de ruturas.	Intermédia
Receção e Conferência	O processo de receção informática ainda se demonstra muito manual, visto que dados como lote, data de validade são introduzidos manualmente no sistema ERP.	Desenvolvimento de uma receção mais automatizada, efetuando-se a mesma através de leitores de códigos de barras e <i>data matrix</i> de forma a reduzir a probabilidade do erro na inserção dos dados.	Intermédia
Receção e Conferência	Ineficiência da etiquetagem do material, nomeadamente nos artigos de armazém.	Utilização de, por exemplo, um aplicador de etiquetas automático, de forma a reduzir a carga de trabalho dos colaboradores e tornar o processo mais eficiente.	Intermédia
Arrumação	Inadequação do sítio de armazenagem dos artigos de compra direta.	Alteração do local de armazenagem dos artigos de compra direta para uma zona menos movimentada no armazém HSL, uma vez que o local atual corresponde a uma zona de muita movimentação, o que pode levar a extravio, estragos do material, entre outras problemática.	Urgente
Picking/Aviamento	Ineficiência do atual método de aviamento dos artigos dos Serviços Obstetrícia e Bloco de Partos.	Alterção do formato de aviamento para um mais automático, como é o caso dos AA ou dos serviços cujas requisições são efetuadas mpo sistema ERP ou então a utilização de cartões Kanban e caixas SUC, reduzindo a carga de trabalho e a probabilidade da ocorrência do erro humano.	Intermédia
Picking/Aviamento	A contagem das quantidades é efetuada manualmente, originando erros durante a mesma.	Ponderação da implementação de carrosséis verticais e horizontais no ACN, de forma a otimizar o aviamento, aumentando significativamente a produtividade e reduzindo a probabilidade do erro.	Intermédia
Picking/Aviamento	Não existe a minimização das deslocações efetuadas pelos colaboradores no processo de aviamento.	Alteração do <i>layout</i> do ACN, passando a ser efetuado pela taxa de rotação dos artigos, reduzindo assim, as deslocações efetuadas pelos colaboradores, levando à otimização do processo.	Pouca Prioridade
Preparação e Expedição	Não é tida em conta a tara do camião, no que diz respeito à expedição do artigo.	Percionar o peso de cada carro de transporte, de forma a verificar se os mesmos não ultrapassam a tara do camião. Ultrapassando recomenda-se a ponderação entre os custos dos aumentos de expedição e a aquisição de um novo camião de transporte.	Intermédia
Distribuição	Inadequação do método de distribuição aplicado no Serviço Urgência.	Alteração do método atual para um método por níveis, de forma a ser possível um maior controlo dos artigos consumidos e para futuramente a implementação de um sistema de registo ao doente.	Pouca Prioridade



Continuação da Tabela 9

Realização dos Inventários	Insuficiência de inventários realizados.	Realização de inventários rotativos ou semestrais, dado que estes proporcionam um maior controlo, o que fará com que existe um menor número de discrepâncias de stock.	Intermédia
Realização de Inventários	Contagem manual dos artigos pode originar o erro.	Realização dos inventários com o auxílio do PDA, e ainda de uma identificação e organização universal para os todos AA de forma a se tornar mais fácil o processo de inventário e redução de erros de contagem e de identificação de artigos.	Pouca Prioridade
Fecho do mês	Ineficiência do sistema ERP no que concerne a extração de mapas para futura análise.	Atualização do sistema ERP de forma a que o processamento do RAPPEL seja efetuado automaticamente, sugerindo-se a adição de uma opção de carregamento de ficheiros.	Urgente
RAPPEL	A inserção dos dados para o lançamento do RAPPEL, é efetuada manualmente no ERP.	Atualização do sistema ERP ou alteração do mesmo para um que satisfaça as necessidades da instituição, ou seja, um sistema que seja possível extrair os mapas necessários sem necessidade da componente humana.	Urgente
Consignação	Existência de discrepâncias no stock consignado, ou seja, a existência de stock físico maior que o informático e vice-versa.	Realização de inventários trimestrais, por exemplo, aos armazéns de consignados, de forma a reduzir o erro de stock.	Urgente

De um modo geral, as sugestões de melhoria, apresentadas na tabela 9, tiveram por parte da instituição, uma excelente recetividade.



## Conclusão

O presente relatório de estágio tem como objetivo a apresentação das atividades desenvolvidas ao longo do estágio realizado no Setor Logística da ULSAM, tendo sido posteriormente efetuada uma análise das atividades realizadas, verificando as suas conformidades e não conformidades com o programa de qualidade atualmente implementado na instituição, CHKS e ISO 9001:2015. No decorrer do estágio foi desenvolvido o manual de procedimentos, onde foi possível perceber o funcionamento na íntegra do Setor. Existiu assim, a oportunidade de participação ativa na gestão de stocks, nas atividades de armazém, desde a receção até à distribuição do material, na realização de inventários a 3 AA, no processamento do fecho do mês e RAPPEL e também na “desconsignação” de material consignado. A participação ativa nestas atividades foi fundamental para a boa redação do manual de procedimentos, proporcionando também uma oportunidade de aquisição de experiência profissional. Além do mencionado, com as atividades efetuadas foi possível atingir os objetivos de aprendizagem inicialmente determinados, desde a perceção do funcionamento de uma unidade de saúde ao processo de inventário e respetivas análises. No entanto, foram encontradas algumas limitações, nomeadamente na redação do manual de procedimentos, derivado da falta de participação e visualização de processos, como o caso da devolução e inventário do ACN.

Através da experiência do terreno e da análise das atividades, foi possível a perceção de pontos de melhoria no setor, sendo a automatização ou mudança do sistema ERP a mais urgente, uma vez que muitas das atividades executadas no setor exigem a intervenção humana. Outros pontos de melhoria identificados, mas menos prejudiciais na execução das atividades foram as práticas de gestão de stocks atualmente implementadas, a organização do ACN, entre outras.

Com a análise das não conformidades e conformidades, foi ainda possível determinar 5 não conformidades, correspondendo de um modo geral à falta de condições de trabalho dos profissionais e incorreto armazenamento dos materiais, uma vez que não existe controlo de temperatura e humidade no ACN, à inexistência de documentação do correto manuseamento dos equipamentos em uso no serviço, à reduzida periodicidade de realização dos inventários, e por último, à baixa automatização do sistema ERP. De modo a se efetuar as sugestões das ações corretivas, foi executada uma análise causa-raiz, onde se percebeu a explicação das não conformidades. As ações corretivas propostas neste relatório de estágio, visam promover a melhoria contínua do serviço.



No que concerne, às sugestões de melhorias propostas e ações corretivas apresentadas, a instituição mostrou uma boa receptividade relativamente às mesmas, para além de demonstrar interesse em proceder à realização das mesmas tendo em conta as capacidades financeiras da instituição.

Em suma, apurou-se a importância que o setor logístico apresenta no funcionamento normal de uma instituição, nomeadamente no setor da saúde e que independentemente dos processos se encontrarem funcionais, existe sempre potencial para melhoria.

Neste sentido, sugere-se como trabalhos futuros, uma investigação mais aprofundada dos processos logísticos e restantes processos do Serviço de Aproveitamento em comparação com o programa de qualidade da instituição, com o intuito de melhorar o nível de serviço e promover a melhoria contínua. Para além do referido, recomenda-se uma análise e averiguação de novas tecnologias aplicáveis no Setor da Logística Hospitalar, de forma a automatizar os processos internos e aumentar a eficiência operacional, tal como as potencialidades da inteligência artificial e do *machine learning*, no que toca a prevenção de ruturas e possível auxílio na melhoria da preparação de procedimentos.



## Referências Bibliográficas

- Aguiar, F. C., & Mendes, V. L. P. S. (2016). Comunicação organizacional e tecnologias da informação e comunicação (TIC) na gestão hospitalar. *Perspectivas Em Ciencia Da Informação, 21(4)*, 138–155. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/2690>
- Ângelo, L. B. (2005). Indicadores de Desempenho Logístico. *Grupo de Estudos Logísticos*, 1–8.
- Baganha, M. I., Ribeiro, J. S., & Pires, S. (2003). *O sector da saúde em Portugal: funcionamento do sistema e caracterização sócio-profissional*.
- Barbosa, K. S. S. (2015). Gerenciamento de Farmácia Hospitalar: Otimização da Qualidade, Produtividade e Recursos Financeiros. *Revista Saúde e Desenvolvimento, 7(4)*, 6–25.
- Beaulieu, M., Roy, J., Landry, S., Michaud, M., & Roy, C. (2014). La logistique hospitalière au Québec : passé, présent et futur. *Gestion, 39(3)*, 56–62. <https://doi.org/10.3917/riges.393.0056>
- BIQ Health Solutions. (2024). *PharmaTrac*. BIQ Health Solutions. <https://biqhs.com/en/apps/pharmatrac-2/>
- Bittar, O. J. N. V. (1999). Gestão de processos e certificação para qualidade em saúde. *Rev Ass Med Brasil, 45(4)*, 357–363.
- Bonato, V. L. (2011). Gestão de qualidade em saúde: melhorando assistência ao cliente. *O Mundo Da Saúde, 35(5)*, 319–331.
- Campos, L., Saturno, P., & Carneiro, A. V. (2010). *Plano Nacional de Saúde 2011–2016: A Qualidade dos Cuidados e dos Serviços*.
- Cantante, A. P. S. R., Fernandes, H. I. V. M., Teixeira, M. J., Frota, M. A., Rolim, K. M. C., & Albuquerque, F. H. S. (2020). Health systems and nursing skills in Portugal. *Ciencia e Saude Coletiva, 25(1)*, 261–272. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020251.27682019>
- Carvalho, A. S. S. M. (2014). *Gestão de stocks como fator determinante para a melhoria do serviço ao cliente*.
- Carvalho, J. C. & Ramos, T. (2022). *Logística na Saúde*. (5ªed.). Edições Sílabo. [www.silabo.pt](http://www.silabo.pt)
- Choudhury, A. K., Tiwari, M. K., & Mukhopadhyay, S. K. (2004). Application of an analytical network process to strategic planning problems of a supply chain cell: Case study of a pharmaceutical firm. *Production Planning and Control, 15(1)*, 13–26. <https://doi.org/10.1080/09537280310001639634>
- Christopher, M. (2011). *Logistics & Supply Chain Management* (4ª ed.). Pearson Education Limited. [www.pearson-books.com](http://www.pearson-books.com)



- Cooper, M. C., Lambert, D. M., & Pagh, J. D. (1997). Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 8(1), 1–14. <https://doi.org/10.1108/09574099710805556>
- Costa, T. B. S. & Mendes, M. A. (2018). Análise da causa raiz: Utilização do diagrama de Ishikawa e Métodos dos 5 porquês para identificação das causas de baixa produtividade em uma cacauicultura. *X Simprod*,
- Cravo, C. P. & Hespanha, M. (2019). Os desafios da logística no Centro Hospitalar e Universitário de Coimbra (CHUC). *Tecnhohospital*, (96), 24–29
- Đapić, A., Novaković, Ž., & Milenkov, P. (2015, Maio 21 – Maio 23). *Hospital Logistics*. [Conference paper]. 2<sup>a</sup> Logistics International Conference, Serbia.
- Decreto-Lei n.º 52/2022, de 4 de agosto. Diário da República, 1<sup>a</sup> Série, nº 150, 5–522.
- Decreto-Lei n.º 54/2024, de 6 de setembro. Diário da República, 1<sup>a</sup> Série, nº 173.
- Decreto-Lei n.º 102/2023, de 7 de novembro. Diário da República, 1<sup>a</sup> Série, nº 215, 4–20.
- Donebian, A. (1988), The Quality of Care How Can It Be Assessed? *JAMA* 260(12), 1743–1748. <http://jama.jamanetwork.com/>
- Donabedian, A. (2005). Evaluating the Quality of Medical Care. In *The Milbank Memorial Fund Quarterly*, 83(4), 681–729.
- Frazelle, E. H. (2002). *Supply Chain Strategy: The Logistics of Supply Chain Management*. The McGraw–Hill Companies. <https://doi.org/10.1036/0071418172>
- Gabinete de Estratégia e Estudos. (n.d.). *NUTS III – Alto Minho*. República Portuguesa Economia.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6<sup>a</sup>ed.). Atlas.
- Gomes, J., Romão, M., & Carvalho, H. (2016). Successful IS/IT Projects in Healthcare: Pretesting a Questionnaire. *Procedia Computer Science*, 100, 375–382. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.172>
- Gonçalves, M. (2013). *Aprovisionamento, logística e gestão de stocks*. Instituto do Emprego e Formação Profissional .
- Guedes, A. P., Arantes, A. J. M., Martins, A. L., Póvoa, A. P. B., Luís, C. A., Dias, E. B., Dias, J. C. Q., Menezes, J. C. R., Ferreira, L. M. D. F., Carvalho, M. S., Oliveira, R. C., Azevedo, S. G., & Ramos, T. (2010). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*. Edições Sílabo. [www.silabo.pt](http://www.silabo.pt)
- Infante, M., & Santos, M. A. B. (2007). A organização do abastecimento do hospital público a partir da cadeia produtiva: uma abordagem logística para a área de saúde Production chain supply



- management for public hospitals: a logistical approach to healthcare. *Ciência e Saúde Coletiva*, 12(4), 945–954.
- Institute of Medicine. 2000. *To Err Is Human: Building a Safer Health System*. Washington, DC: The National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/9728>.
- Instituto Português de Qualidade. (2015). *Norma Portuguesa NP EN ISO 9001:2015* (4ª ed). CEN. [www.iso.org/iso/foreword.html](http://www.iso.org/iso/foreword.html).
- IPAC. (2024). *O que é a acreditação?* Instituto Português de Acreditação. <http://www.ipac.pt/ipac/funcao.asp>
- Junior, M. L., & Filho, M. G. (2008). Adaptações ao sistema kanban: revisão, classificação, análise e avaliação. *Gest. Prod.*, 15(1), 173–188.
- Kaizen. (2023). *Apresentação Kaizen ULSAM – Fecho Projeto*.
- Keuffel, E. L., Stevens, M., Gunnarsson, C., Rizzo, J., Sessler, D. I., & Maheshwari, K. (2019). A Monte Carlo simulation estimating US hospital cost reductions associated with hypotension control in septic ICU patients. *Journal of Medical Economics*, 22(4), 383–389. <https://doi.org/10.1080/13696998.2019.1576695>
- Lee, D. (2012). Implementation of quality programs in health care organizations. *Service Business*, 6(3), 387–404. <https://doi.org/10.1007/s11628-012-0141-2>
- Lei nº 95/201. Diário da República, 1ª Série, nº 169, 55–66.
- Lima, G. P., Silva, K. L. L., & Souza, M. D. C. (2023). A Importância da Qualidade para a Melhoria Contínua na Indústria. *REVISTA FOCO*, 16(12), 1–14. <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n12-093>
- Malheiro, P. (2005). Gestão Económica de Stocks (II). *Insit Value*.
- Marques, A. M. R. (2015). *Metodologias logísticas utilizadas pelos hospitais portugueses e a relação com o seu desempenho*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Nova de Lisboa]. Repositório Científico da Universidade Nova de Lisboa. <https://run.unl.pt/handle/10362/18346>
- Moons, K., Waeyenbergh, G., & Pintelon, L. (2018). Measuring the logistics performance of internal hospital supply chains – A literature study. *Omega (United Kingdom)*, 82, 205–217. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2018.01.007>
- Moura, B. C. (2006). *Logística: Conceitos e Tendências*. (1ª ed.). Centro Atlântico.
- Nunes, A. M. (2017). Gestão Hospitalar: Quatorze Anos de Empresarialização em Portugal. *Revista de Gestão Em Sistemas de Saúde*, 6(2), 154–162. <https://doi.org/10.5585/rgss.v6i2.283>



- Nunes, A. M. (2020). O serviço nacional de saúde português: caracterização, classificação e perspectivas. *Revista de Gestão Em Sistemas de Saúde*, 9(3), 499–516. <https://doi.org/10.5585/rgss.v9i3.18541>
- Reis, A. C., Oliveira, R. P., & Castro, A. D. C. (2018). Logística Hospitalar: Uma Síntese do Estado do Arte. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 15(1), 205. <https://doi.org/10.25112/rgd.v15i1.1276>
- Reis, R. L. (2008). *Manual de Gestão de Stocks: Teoria e Prática*. (2ª ed.). Presença.
- Rooney, A. L., & Ostenberg, P. R. (1999). *Licenciamento, Acreditação e Certificação: Abordagens à Qualidade de Serviços de Saúde*. [www.unc-chs.com](http://www.unc-chs.com)
- Santos, S., & França, S. (2016). Modelo de autoavaliação com enfoque em gestão de pessoas para a melhoria da qualidade dos serviços de saúde. *Sistemas & Gestão*, 11(3), 299–309. <https://doi.org/10.20985/1980-5160.2016.v11n3.1170>
- SAP MM: material management* (2018). Tutorials Point.
- Silva, C. R. L., & Fleury, P. F. (2000). Avaliação da Organização Logística em Empresas da Cadeia de Suprimento de Alimentos: Indústria e Comércio. *RAC*, 4(1), 47–67.
- Silve, B. (2008). Health logistics is a profession: improving the performance of health in developing countries. *Field Actions Science Reports*, 1, 62–71. <http://journals.openedition.org/factsreports/109>
- SNS. (2024). *Modelo de Acreditação CHKS* (Caspé Healthcare Knowledge Systems). Sistema Nacional de Saúde. <https://login.microsoftonline.com/common/oauth2/authorize?>
- ULSAM. (2020). *Manual de Procedimentos e Boas Práticas do Serviço de Aproveitamento*. ULSAM.
- ULSAM. (2024). *Qualidade*. <https://www.ulsam.min-saude.pt/institucional/qualidade/qualidade/>
- ULSAM. (2022). *Regulamento Interno ULSAM*. ULSAM.
- ULSAM. (2024). *Relatório e Contas 2023*. Ministério da Saúde – ULSAM.
- VanVactor, J. D. (2011). Cognizant healthcare logistics management: Ensuring resilience during crisis. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 2(3), 245–255. <https://doi.org/10.1108/17595901111167114>
- Vieira, D. S. (2019). Um olhar pela logística da ARS Centro. *Tecnohospital*, (96), 30–32.
- Vitasek, K. (2002). *Supply Chain Strategy: Terms and Glossary*. CSCMP.



Anexos

Anexo I – Registo de Presenças

Registo de Presenças Diárias



Nome do Estagiário: <i>Eva Gil da Sa</i>		Nº Mecanográfico: <i>30220990</i>		
Mestrado em: <i>Gestão das Organizações - Plano: Gestão de Unidades de Saúde</i> Especialização:				
Data: <i>25/03/2024</i>	Sumário do Dia: <i>Conteúdos e visita guiada ao Hospital de Santa Maria e Armazém Central do Castelo de Vila.</i>	Nº de Horas <i>7</i>	Rubrica do Supervisor: <i>João Ramalho</i>	Rubrica do Estagiário: <i>Eva Gil</i>
Data: <i>26/03/2024</i>	Sumário do Dia: <i>Leitura do Regulamento Interno de UPAH e Decreto Lei nº 52/2022 dos Estatutos do SNS. Conteúdos e alguns procedimentos de administração.</i>	Nº de Horas <i>7</i>	Rubrica do Supervisor: <i>João Ramalho</i>	Rubrica do Estagiário: <i>Eva Gil</i>
Data: <i>27/03/2024</i>	Sumário do Dia: <i>Conteúdos de alguns procedimentos e comunicação. Conteúdos de funcionamento do sistema informático Olint.</i>	Nº de Horas <i>7</i>	Rubrica do Supervisor: <i>João Ramalho</i>	Rubrica do Estagiário: <i>Eva Gil</i>
Data: <i>28/03/2024</i>	Sumário do Dia: <i>Conteúdos dos processos e fluxos de trabalho.</i>	Nº de Horas <i>3</i>	Rubrica do Supervisor: <i>João Ramalho</i>	Rubrica do Estagiário: <i>Eva Gil</i>



Data: 01/04/2024	Sumário do Dia: Controlo e acompanhamento do pessoal de serviços de emergência. Realização de atividades de 1.º, 2.º e 3.º - Análise	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: <i>JML</i>	Rubrica do Estagiário: Eva G.P
Data: 02/04/2024	Sumário do Dia: Acompanhamento do pessoal de serviços de emergência. Início da elaboração de relatórios de procedimentos.	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: <i>JML</i>	Rubrica do Estagiário: Eva G.P
Data: 03/04/2024	Sumário do Dia: Elaboração do plano de procedimentos: Recurso aos materiais, Recrutamento e Armazenagem (Ativos Stockists).	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: <i>JML</i>	Rubrica do Estagiário: Eva G.P
Data: 04/04/2024	Sumário do Dia: Elaboração do plano de procedimentos: Recurso aos materiais, Recrutamento e Armazenagem (Ativos Stockists).	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: <i>JML</i>	Rubrica do Estagiário: Eva G.P
Data: 05/04/2024	Sumário do Dia: Elaboração do plano de procedimentos: Recurso aos materiais, Recrutamento e Armazenagem (Ativos Stockists).	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: <i>JML</i>	Rubrica do Estagiário: Eva G.P
Data: 06/04/2024	Sumário do Dia: Elaboração do plano de procedimentos: Recurso aos materiais, Recrutamento e Armazenagem (Ativos Stockists).	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: <i>JML</i>	Rubrica do Estagiário: Eva G.P
Data: 07/04/2024	Sumário do Dia: Elaboração do plano de procedimentos: Recurso aos materiais, Recrutamento e Armazenagem (Ativos Stockists). Realização do procedimento de emergência.	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: <i>JML</i>	Rubrica do Estagiário: Eva G.P
Data: 08/04/2024	Sumário do Dia: Elaboração do plano de procedimentos: Recurso aos materiais, Recrutamento e Armazenagem (Ativos Stockists).	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: <i>JML</i>	Rubrica do Estagiário: Eva G.P



Data: 11/4/2024	Sumário do Dia: finalização da elaboração do parecerimento: Análise de materiais, Realização e Anunciação (Assigra Stockvis) de	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Eva Gil
Data: 12/04/2024	Sumário do Dia: Ajustamento do parecerimento do aumento. Elaboração do plano de parecerimento: Aumento	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Eva Gil
Data: 15/04/2024	Sumário do Dia: Elaboração técnica de parecerimento: Aumento	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Eva Gil
Data: 16/04/2024	Sumário do Dia: Elaboração do plano de parecerimento: Aumento	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Eva Gil
Data: 17/04/2024	Sumário do Dia: Elaboração do plano de parecerimento: Aumento	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Eva Gil
Data: 18/04/2024	Sumário do Dia: Elaboração do plano de parecerimento: Aumento. Realização do parecerimento de aumento (Assigra Stockvis)	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Eva Gil
Data: 19/04/2024	Sumário do Dia: Elaboração do plano de parecerimento: Aumento. Elaboração / conhecimento da realidade do aumento	Nº de Horas 7,5	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Eva Gil
Data: 22/04/2024	Sumário do Dia: Elaboração do plano de parecerimento: Aumento. Realização e vive na sessão de parecerimento: <del>anunciação</del>	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Eva Gil



Data: 23/04/2024	Sumário do Dia: Participação ativa na gestão dos pedidos da empresa.	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: }	Rubrica do Estagiário: Eva G.P.
Data: 24/04/2024	Sumário do Dia: Participação ativa na gestão de materiais e acabamentos.	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: }	Rubrica do Estagiário: Eva G.P.
Data: 26/04/2024	Sumário do Dia: Participação ativa na realização dos pedidos da empresa.	Nº de Horas 1	Rubrica do Supervisor: }	Rubrica do Estagiário: Eva G.P.
Data: 29/04/2024	Sumário do Dia: Participação ativa na realização de acabamentos.	Nº de Horas 8,5	Rubrica do Supervisor: }	Rubrica do Estagiário: Eva G.P.
Data: 30/04/2024	Sumário do Dia: Participação ativa na gestão de materiais e na realização de pedidos da empresa.	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: }	Rubrica do Estagiário: Eva G.P.
Data: 02/05/2024	Sumário do Dia: Participação ativa na realização de pedidos da empresa.	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: }	Rubrica do Estagiário: Eva G.P.
Data: 03/05/2024	Sumário do Dia: Exatidão do plano de procedimentos: pedidos da empresa.	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: }	Rubrica do Estagiário: Eva G.P.
Data: 06/05/2024	Sumário do Dia: Participação ativa na gestão de materiais e na distribuição dos serviços.	Nº de Horas 8,5	Rubrica do Supervisor: }	Rubrica do Estagiário: Eva G.P.



Data: 07/05/2024	Sumário do Dia: Participação ativa na secção de materiais e distribuição dos materiais aos serviços	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: [assinatura]	Rubrica do Estagiário: Eva Gil
Data: 08/05/2024	Sumário do Dia: Participação ativa na secção de materiais e distribuição aos serviços	Nº de Horas 7,5	Rubrica do Supervisor: [assinatura]	Rubrica do Estagiário: Eva Gil
Data: 09/05/2024	Sumário do Dia: Participação ativa na secção de materiais e distribuição aos serviços	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: [assinatura]	Rubrica do Estagiário: Eva Gil
Data: 10/05/2024	Sumário do Dia: Participação ativa na secção de materiais e distribuição aos serviços	Nº de Horas 8,5	Rubrica do Supervisor: [assinatura]	Rubrica do Estagiário: Eva Gil
Data: 13/05/2024	Sumário do Dia: Participação ativa na secção de materiais e distribuição aos serviços	Nº de Horas 8	Rubrica do Supervisor: [assinatura]	Rubrica do Estagiário: Eva Gil
Data: 14/05/2024	Sumário do Dia: Participação ativa na secção de materiais Participação ativa na realização do inventário	Nº de Horas 7,5	Rubrica do Supervisor: [assinatura]	Rubrica do Estagiário: Eva Gil
Data: 15/05/2024	Sumário do Dia: Participação ativa na realização de inventário	Nº de Horas 5	Rubrica do Supervisor: [assinatura]	Rubrica do Estagiário: Eva Gil
Data: 16/05/2024	Sumário do Dia: Participação ativa na realização da secção de materiais e distribuição aos serviços	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: [assinatura]	Rubrica do Estagiário: Eva Gil



Data: 17/05/2024	Sumário do Dia: Participação ativa na seleção de materiais e distribuição aos sujeitos.	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: [assinatura]	Rubrica do Estagiário: Eva Gil
Data: 20/05/2024	Sumário do Dia: Redução do tempo de procedimentos.	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: [assinatura]	Rubrica do Estagiário: Eva Gil
Data: 21/05/2024	Sumário do Dia: Redução do tempo de procedimentos.	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: [assinatura]	Rubrica do Estagiário: Eva Gil
Data: 22/05/2024	Sumário do Dia: Redução do tempo de procedimentos.	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: [assinatura]	Rubrica do Estagiário: Eva Gil
Data: 23/05/2024	Sumário do Dia: Participação ativa na seleção do material. Redução do tempo de procedimentos.	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: [assinatura]	Rubrica do Estagiário: Eva Gil
Data: 27/05/2024	Sumário do Dia: Redução do tempo de procedimentos.	Nº de Horas 7,5	Rubrica do Supervisor: [assinatura]	Rubrica do Estagiário: Eva Gil
Data: 28/05/2024	Sumário do Dia: Redução do tempo de procedimentos. Participação ativa na organização do material.	Nº de Horas 9	Rubrica do Supervisor: [assinatura]	Rubrica do Estagiário: Eva Gil
Data: 29/05/2024	Sumário do Dia: Participação ativa na organização do material.	Nº de Horas 9	Rubrica do Supervisor: [assinatura]	Rubrica do Estagiário: Eva Gil



Data: 31/05/2024	Sumário do Dia: Redução do inventário de procedimentos	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: <i>[Handwritten Signature]</i>	Rubrica do Estagiário: Eva Gil
Data: 31/06/2024	Sumário do Dia: Participação ativa na seleção e aquisição do material. Redução do inventário de procedimentos.	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: <i>[Handwritten Signature]</i>	Rubrica do Estagiário: Eva Gil
Data: 4/06/2024	Sumário do Dia: Participação ativa na seleção do material. Participação ativa na realização de inventário.	Nº de Horas 9	Rubrica do Supervisor: <i>[Handwritten Signature]</i>	Rubrica do Estagiário: Eva Gil
Data: 5/06/2024	Sumário do Dia: Participação ativa na seleção do material; lançamento do RAPTEL e fecho de mês.	Nº de Horas 9	Rubrica do Supervisor: <i>[Handwritten Signature]</i>	Rubrica do Estagiário: Eva Gil
Data: 6/05/2024	Sumário do Dia: Participação ativa na seleção do material. Redução do inventário de procedimentos	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: <i>[Handwritten Signature]</i>	Rubrica do Estagiário: Eva Gil
Data: 7/05/2024	Sumário do Dia: Participação ativa na seleção do material. Redução do inventário de procedimentos	Nº de Horas 7,5	Rubrica do Supervisor: <i>[Handwritten Signature]</i>	Rubrica do Estagiário: Eva Gil
Data: 11/05/2024	Sumário do Dia: Participação ativa na seleção do material. Redução do inventário de procedimentos	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: <i>[Handwritten Signature]</i>	Rubrica do Estagiário: Eva Gil
Data: 12/05/2024	Sumário do Dia: Participação ativa na seleção do material. Redução do inventário de procedimentos	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: <i>[Handwritten Signature]</i>	Rubrica do Estagiário: Eva Gil



Data: 13/06/2024	Sumário do Dia: Participação ativa na seleção do material. Atuação do Técnico de Procedimentos	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: <i>[Handwritten Signature]</i>	Rubrica do Estagiário: Eva G.P.
Data: 14/06/2024	Sumário do Dia: Participação ativa na seleção do material. Atuação do Técnico de Procedimentos	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: <i>[Handwritten Signature]</i>	Rubrica do Estagiário: Eva G.P.
Data: 17/06/2024	Sumário do Dia: Atuação do Técnico de Procedimentos	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: <i>[Handwritten Signature]</i>	Rubrica do Estagiário: Eva G.P.
Data: 18/06/2024	Sumário do Dia: Atuação do Técnico de Procedimentos	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: <i>[Handwritten Signature]</i>	Rubrica do Estagiário: Eva G.P.
Data: 19/06/2024	Sumário do Dia: Atuação do Técnico de Procedimentos. Participação ativa na seleção de Inventário	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: <i>[Handwritten Signature]</i>	Rubrica do Estagiário: Eva G.P.
Data: 20/06/2024	Sumário do Dia: Atuação do Técnico de Procedimentos	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: <i>[Handwritten Signature]</i>	Rubrica do Estagiário: Eva G.P.
Data: 21/06/2024	Sumário do Dia: Atuação do Técnico de Procedimentos	Nº de Horas 7	Rubrica do Supervisor: <i>[Handwritten Signature]</i>	Rubrica do Estagiário: Eva G.P.
Data:	Sumário do Dia:	Nº de Horas	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:



## Anexo II – Plano de Estágio

**Plano de Estágio Curricular**  
**\*\*\*ULSAM, EPE – Logística\*\*\***
**Plano de Estágio Curricular**

Unidade Local de Saúde do Alto Minho, EPE

Serviço de Aprovisionamento

Setor Logística

Mês	Dias	Datas	Horas	Objetivos/Tarefa
Março	1.ª semana	25 a 28	28	1 - Apresentação da Estrutura da ULSAM, através de análise do site da Instituição, sua Missão e Valores e respetivas Unidades Funcionais, para perceção da área de abrangência/influência da ULS e sua rede capilar de abastecimento. Tomada de Conhecimentos dos Estatutos do SNS (Dec. Lei n.º 52/2002 de 04-08, para perceção da Orgânica Funcional de uma ULS); 2 - Apresentação e tomada de conhecimento do Local do Estágio (Armazém Central da ULSAM) e apresentação ao Responsável de Armazém e restantes colegas (visita guiada ao Armazém Central);
Abril	1.ª semana	1 a 5	35	3 - Tomada de Conhecimento das dinâmicas do armazém desde a fase da receção, até à fase de expedição (métodos de reaprovisionamento e métodos de reposição (Compras Diretas, Requisição standard, Armazéns avançados, etc.), tipologia de artigos e sua metodologia de reposição;
	2.ª semana	8 a 12	35	4 - Conhecimento e Exploração das metodologias de reposição às unidades funcionais (Perfis e Requisições standard e Armazéns Avançados, através da aplicação informática (ERP) em uso na ULSAM);
	3.ª semana	15 a 19	35	5 - Participação na Revisão dos Perfis dos Armazéns Avançados das Unidades Hospitalares, através da realização de análises ao histórico de consumo e respetiva atualização dos Perfis;
	4.ª semana	22 a 30	42	6 - Análise e conhecimento dos movimentos de Acertos de Inventário (quebras ou sobras) e respetivos Abates, se aplicável.
Maio	1.ª e 2.ª semana	2 a 10	49	7 - Acompanhamento e preparação ativa nos Inventários aos Armazéns Avançados dos Serviços Hospitalares 8 - Análise e conhecimento dos movimentos de Acertos de Inventário (quebras ou sobras) e respetivos Abates, se aplicável.
	3.ª e 4.ª semana	13 a 31	105	9 - Acompanhamento e preparação ativa nos Inventários aos Armazéns Avançados dos Serviços Hospitalares 10 - Análise e conhecimento dos movimentos de Acertos de Inventário (quebras ou sobras) e respetivos Abates, se aplicável.
Junho	1.ª semana	03 a 07	35	11 - Acompanhamento e preparação ativa nos Inventários aos Armazéns Avançados dos Serviços Hospitalares 12 - Análise e conhecimento dos movimentos de Acertos de Inventário (quebras ou sobras) e respetivos Abates, se aplicável.
	2.ª semana	11 a 14	28	13 - Acompanhamento e preparação ativa nos Inventários aos Armazéns Avançados dos Serviços Hospitalares 14 - Análise e conhecimento dos movimentos de Acertos de Inventário (quebras ou sobras) e respetivos Abates, se aplicável.
	3.ª semana	17 a 21	35	15 - Tomada de conhecimento do Projeto desenvolvido na ULSAM de reorganização Logística, tendo por base a metodologia do Instituto Kaizen e a Metodologia Lean (exploração de conhecimentos e a utilização da Gestão Visual na Gestão dos Armazéns)

427

**Aspetos Relevantes**
**Início do Estágio:** 25-03-2024**Final do Estágio:** 21-06-2024**Duração:** aprox 4 meses (427h)**Período:** 09h às 16h (7 h diárias)**Local da realização do estágio:**

Armazém Central da Unidade Local de Saúde do Alto Minho, EPE

**Morada:** Zona Industrial do Neiva – 1.ª Fase 197-A

4935-231 São Romão do Neiva

**Departamento:** Serviço de Aprovisionamento da ULSAM, EPE - Setor Logística**Objetivos a atingir:**

O Estágio Curricular aqui apresentado permitirá à Estagiária tomar conhecimentos com a realidade Logística inerente a uma Unidade de Saúde. Tomará conhecimento do Mestre de Artigos, irá conhecer o Portfólio de artigos em uso numa Unidade de Saúde, bem como a suas metodologias de reposição em armazém (tipo de artigo: A, B ou C), bem como metodologia de armazenamento (em estante, palete, rack, sua localização em Armazém e Armazéns Avançados) e as metodologias de aviamento/reposição (picking). A estagiária irá também participar de forma ativa nos Inventários dos Armazéns avançados das unidades Hospitalares, e participar nos seus trabalhos de preparação e realização.

**A Diretora do Serviço de  
Aprovisionamento da ULSAM, EPE**
**Joana do Paço Ramalhosa**

 Assinado por: **Joana do Paço Ramalhosa**  
 Data: 2023.10.30 22:01:56+00'00'



Mês	Dias	Datas	Horas	Objetivos/Tarefa
Março	1. <sup>a</sup> semana	25 a 28	28	1 - Apresentação da Estrutura da ULSAM, através de análise do site da Instituição, sua Missão e Valores e respetivas Unidades Funcionais, para perceção da área de abrangência/influência da ULS e sua rede capilar de abastecimento. Tomada de Conhecimentos dos Estatutos do SNS (Dec. Lei n.º 52/2002 de 04-08, para perceção da Orgânica Funcional de uma ULS; 2 - Apresentação e tomada de conhecimento do Local do Estágio (Armazém Central da ULSAM) e apresentação ao Responsável de Armazém e restantes colegas (visita guiada ao Armazém Central);
Abril	1. <sup>a</sup> semana	1 a 5	35	3 - Tomada de Conhecimento das dinâmicas do armazém desde a fase da receção, até à fase de expedição (métodos de reaprovisionamento e métodos de reposição (Compras Diretas, Requisição standard, Armazéns avançados, etc.), tipologia de artigos e sua metodologia de reposição;
	2. <sup>a</sup> semana	8 a 12	35	4 - Conhecimento e Exploração das metodologias de reposição às unidades funcionais (Perfis e Requisições standard e Armazéns Avançados, através da aplicação informática (ERP) em uso na ULSAM;
	3. <sup>a</sup> semana	15 a 19	35	5 - Participação na Revisão dos Perfis dos Armazéns Avançados das Unidades Hospitalares, através da realização de análises ao histórico de consumo e respetiva atualização dos Perfis;
	4. <sup>a</sup> semana	22 a 30	42	6 - Análise e conhecimento dos movimentos de Acertos de Inventário (quebras ou sobras) e respetivos Abates, se aplicável.
Maio	1. <sup>a</sup> e 2. <sup>a</sup> semana	2 a 10	49	7 - Acompanhamento e preparação ativa nos Inventários aos Armazéns Avançados dos Serviços Hospitalares 8 - Análise e conhecimento dos movimentos de Acertos de Inventário (quebras ou sobras) e respetivos Abates, se aplicável.
	3. <sup>a</sup> e 4. <sup>a</sup> semana	13 a 31	105	9 - Acompanhamento e preparação ativa nos Inventários aos Armazéns Avançados dos Serviços Hospitalares 10 - Análise e conhecimento dos movimentos de Acertos de Inventário (quebras ou sobras) e respetivos Abates, se aplicável.
Junho	1. <sup>a</sup> semana	03 a 07	35	11 - Acompanhamento e preparação ativa nos Inventários aos Armazéns Avançados dos Serviços Hospitalares 12 - Análise e conhecimento dos movimentos de Acertos de Inventário (quebras ou sobras) e respetivos Abates, se aplicável.
	2. <sup>a</sup> semana	11 a 14	28	13 - Acompanhamento e preparação ativa nos Inventários aos Armazéns Avançados dos Serviços Hospitalares 14 - Análise e conhecimento dos movimentos de Acertos de Inventário (quebras ou sobras) e respetivos Abates, se aplicável.
	3. <sup>a</sup> semana	17 a 21	35	15 - Tomada de conhecimento do Projeto desenvolvido na ULSAM de reorganização Logística, tendo por base a metodologia do Instituto Kaizen e a Metodologia Lean (exploração de conhecimentos e a utilização da Gestão Visual na Gestão dos Armazéns)





## Anexo IV – Manual de Procedimentos

	(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO	Código: Data da edição: 2024-06-19 Edição n.º: 01 Revisão n.º:
		<b>Identificação do documento: Reposição de Stocks (Elaboração de Pedidos de Compra)</b>
<b>Critérios Abrangidos:</b>		
<b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística)</b>		

**OBJECTIVO:** A reposição de stocks é efetuada através da elaboração de pedidos de compra, os quais fazem despoletar Notas de Encomenda.

**RESPONSABILIDADES:** A responsabilidade da reposição de stocks no Armazém Central é do Serviço de Aprovisionamento da ULSAM, EPE, mais concretamente do Setor Logística.

### DESCRIÇÃO:

N.º	Atividades	Responsável pela Atividade
<b>Armazém Central (Artigos Stockáveis)</b>		
1	Diariamente gera-se na aplicação informática <sup>1</sup> a lista de artigos com stock inferior ao Ponto de Encomenda (30 dias – Armazém Central).	Setor Logística da ULSAM
2	Com a listagem gerada, segue-se o layout do armazém (por localização), verificando as existências físicas (se as houver) e o espaço disponível para a acomodação dos artigos a repor. <small>Nota: Caso o artigo esteja em rutura física não é possível verificar a quantidade por embalagem/caixa, sendo necessário recorrer à consulta de Notas de Encomendas anteriores.</small>	Setor Logística da ULSAM
3	Elaboração dos Pedidos de Compra na aplicação informática <sup>1</sup> podendo-se efetuar os mesmos só para um artigo ou para um conjunto de artigos. <small>Nota: Ter sempre em atenção os artigos existentes em ambos os armazéns (Neiva e Ponte de Lima). Na reposição de Ponte Lima não se realiza a verificação física dos artigos (visto ser à distância), portanto é só uma reposição informática. É aconselhável agrupar os pedidos de compra por tipologia de artigos (clínico, hoteleiro e administrativo).</small>	Setor Logística da ULSAM
<b>Bloco Central (Artigos não Stockáveis)</b>		
1	A Reposição de Stocks (Pedidos de Compra) encontra-se fundamentada em máximos e mínimos, tendo sido elaborado um perfil com as quantidades máximas para cada artigo. Por sua vez o perfil referente aos mínimos é elaborado nos níveis de armazém.	Setor Logística da ULSAM
2	A reposição de stocks é efetuada diariamente, através da aplicação informática <sup>1</sup> com base no stock inferior ao mínimo.	Serviço Requiritante (Bloco Central)
<b>Laboratório (Artigos não Stockáveis)</b>		
1	Similar à Reposição de Stocks (Pedidos de Compra) do Armazém Central, sendo baseada no ponto de encomenda (forçados) e no stock máximo.	Serviço Requiritante (Laboratório)

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.....	.....	.....	.....	1/2
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	



 UNIDADE LOCAL DE SAÚDE ALTO MINHO	(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO	<b>Código:</b> <b>Data da edição:</b> 2024-06-19 <b>Edição n.º:</b> 01 <b>Revisão n.º:</b>
<b>Identificação do documento: Reposição de Stocks (Elaboração de Pedidos de Compra)</b>		
<b>Critérios Abrangidos:</b>		
<b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística)</b>		


<b>2</b>	A Reposição de Stocks (Pedidos de Compra) é realizada semanalmente, através da aplicação informática <sup>1</sup> . O Serviço Requisitante é alertado quando o stock existente é inferior ao ponto de encomenda, sendo efetuada a diferença (quantidade a pedir) entre o stock máximo e a existência informática, nunca se podendo ultrapassar o stock máximo.	Serviço Requisitante (Laboratório)
<b>Indicadores de Gestão</b>		
<b>1</b>	A atualização dos Indicadores de Gestão (IG) deverá ser efetuada após o fecho do mês, na aplicação informática, servindo como apoio para a Reposição de Stocks (Pedidos de Compra): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ponto de encomenda;</li> <li>• Stock Mínimo;</li> <li>• Stock Máximo (+50% que o ponto de encomenda);</li> <li>• Stock de Segurança.</li> </ul>	Setor Logística da ULSAM

<sup>1</sup> Ver Manual de Utilizador da Glintt.

**DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA:**

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.....	.....	.....	.....	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	2/2
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	



 UNIDADE LOCAL DE SAÚDE ALTO MINHO	(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO	Código: Data da edição: 2024-06-19 Edição n.º: 01 Revisão n.º:
<b>Identificação do documento: Receção de Materiais/Reclamação e Armazenagem (Artigos Stockáveis e Não Stockáveis)</b>		
<b>Critérios Abrangidos:</b>		
<b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística)</b>		

**OBJECTIVO:** Controlar quantitativamente e qualitativamente os materiais que dão entrada no Armazém Central da ULSAM após emissão da Nota de Encomenda (Ordem de Compra), bem como o seu estado de apresentação e cumprimento de regras definidas previamente.

**RESPONSABILIDADES:** A responsabilidade pela Receção de Materiais é do Setor da Logística do Serviço de Aprovisionamento da ULSAM, EPE.

**DESCRIÇÃO:**

N.º	Atividades	Responsável pela Atividade
<b>Processo de Conferência</b>		
<b>1</b>	<p>A encomenda é transportada para a ULSAM pelas transportadoras/empresas fornecedoras (transporte próprio), iniciando-se a tarefa de Receção do material após a chegada da mesma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• HSL – Armazém Aprovisionamento (Viana do Castelo): Consignação (Tipo B) e Compras Diretas (Tipo C);</li> <li>• HCB – Armazém Aprovisionamento (Ponte de Lima): Artigos de Armazém (Tipo A);</li> <li>• AC – Armazém Aprovisionamento (Neiva): Artigos de Armazém (Tipo A) e Produção Interna – Impressos (Tipo D).</li> </ul> <p>O colaborador da receção tem de conferir o documento que acompanha a mercadoria, conferindo se a mesma se destina à ULSAM e se a morada de destino é a correta (bem como o respetivo local de entrega).</p> <p>O fornecedor pode apresentar os seguintes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Guia de remessa/Transporte</i> – Documento emitido pelo fornecedor, destinando-se a acompanhar a mercadoria até ao Armazém (local de entrega). Através deste documento o colaborador da receção verifica se a mercadoria entregue está de acordo com a Encomenda.</li> <li>• <i>Fatura</i> – Documento base da compra e venda a crédito. É emitida pelo fornecedor e nela são registados todos os elementos ligados à transação efetuada.</li> </ul> <p><small>Nota: Sempre que o fornecedor enviar guia de remessa e fatura, a receção do material deve ser realizada pela guia de remessa. Quando vem só fatura deve ser utilizado o duplicado.</small></p>	Colaborador alocado à função Receção (TAS) (AC)

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.....	.....	.....	.....	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	1/5
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	




 <p>UNIDADE LOCAL DE SAÚDE ALTO MINHO</p>	<p>(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO</p>	<p>Código: Data da edição: 2024-06-19 Edição n.º: 01 Revisão n.º:</p>
<p><b>Identificação do documento: Receção de Materiais/Reclamação e Armazenagem (Artigos Stockáveis e Não Stockáveis)</b></p>		
<p><b>Critérios Abrangidos:</b></p>		
<p><b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística)</b></p>		

<p><b>2</b></p>	<p>Verificando-se que o destino da Encomenda é a ULSAM, bem como o correto local de entrega, o transportador/fornecedor pode descarregar o material no local indicado pelo colaborador alocado à função Receção.</p> <p>O colaborador do Armazém Central <b>deve verificar a condição dos volumes e validar as quantidades</b> que o transportador entrega, <u>antes de assinar qualquer documento</u>.</p> <p>Encontrando-se tudo conforme, <u>assina os documentos</u> que o transportador/fornecedor solicita, autenticando os mesmos com o carimbo da ULSAM:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sujeito a conferência:</b> Utilizado para os documentos do fornecedor, sendo entregues posteriormente ao fornecedor pelo transportador (se aplicável);</li> <li>• <b>Armazém do Neiva/Armazém – Viana/Armazém – Ponte de Lima:</b> Usado nos documentos do transportador (se aplicável).</li> </ul> <p>No documento que se utiliza para a receção do material deve-se registar o <u>número de volumes</u> respeitantes ao mesmo.</p> <p>Havendo algum volume danificado, deve ficar registada essa situação em local próprio (PDA/Guia do transportador/documento do fornecedor) na altura da receção, junto do transportador. O mesmo deve-se suceder na eventualidade de não terem sido entregues todos os volumes, ficando a Encomenda Parcialmente Satisfeita.</p> <p><small>Nota: A assinatura dos documentos pode ser realizada em papel ou em PDA do transportador/fornecedor.</small></p>	<p>Colaborador alocado à função Receção (TAS) (AC)</p>
<p><b>3</b></p>	<p>O colaborador da receção confere o <b>material físico</b> com o <b>mencionado no documento do fornecedor</b>, verificando os seguintes campos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Referência do material;</li> <li>• Lote;</li> <li>• Quantidades;</li> <li>• Data de validade.</li> </ul> <p>Estando <b>conferido</b> o material, regista a quantidade total recebida, na unidade de medida da ULSAM no documento do fornecedor.</p> <p><small>Nota: Na eventualidade da referência do material mencionada no documento do fornecedor não corresponder com a inscrita na caixa exterior do material, deve-se conferir a caixa interna do mesmo e escrever a mesma no documento do fornecedor. No que concerne a data de validade, caso o documento do fornecedor não a mencione, procura-se a mesma no material e redige-se a mesma no documento.</small></p>	<p>Colaborador alocado à função Receção (TAS) (AC)</p>

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.....	.....	.....	.....	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	2/5
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	



 UNIDADE LOCAL DE SAÚDE ALTO MINHO	(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO	Código: Data da edição: 2024-06-19 Edição n.º: 01 Revisão n.º:
<b>Identificação do documento: Receção de Materiais/Reclamação e Armazenagem (Artigos Stockáveis e Não Stockáveis)</b>		
<b>Critérios Abrangidos:</b>		
<b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística)</b>		

<b>4</b>	Verifica-se as <b>referências</b> e as <b>quantidades</b> enviadas pelo fornecedor correspondem com as mencionadas na Nota de Encomenda emitida pela ULSAM.  É nesta altura, que o colaborador alocado à função Receção percebe se o material está conforme para se proceder ao registo de Entrada em Armazém ou tem de ser reclamado, por não conforme.	Colaborador alocado à função Receção (TAS) (AC)
<b>Receção do Material – Artigos Stockáveis (Artigos de Armazém)</b>		
<b>5</b>	Encontrando-se a informação toda conforme e o material não danificado, procede-se à entrada informática da encomenda na aplicação informática.	Colaborador alocado à função Receção (TAS) (AC)
<b>6</b>	Realizada a entrada informática da Nota de Encomenda, procede-se à geração do documento da <b>Receção de Material</b> , imprimindo 1 cópia, anexando-a ao documento proveniente do fornecedor.  Gera-se seguidamente, as etiquetas que irão identificar o produto com o seu nome e código interno: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se o material for diretamente para o seu lugar, as etiquetas são geradas através da aplicação informática.</li> <li>• Quando o material não cabe no seu devido lugar e tem de ir para as Racks, nomeadamente as paletes, as etiquetas são geradas através de um ficheiro Excel.</li> </ul> Encontrando-se as etiquetas devidamente produzidas, coloca-se as mesmas no artigo a que são referentes, de forma visível.	Colaborador alocado à função Receção (TAS) (AC)
<b>7</b>	Estando o material devidamente identificado/etiquetado, inicia-se o processo de Armazenagem. Os artigos são colocados nas respetivas prateleiras/paletes/Racks, por ordem crescente do código interno, tendo sempre em atenção que caso haja artigos em stock, deve-se colocar os artigos rececionados por baixo ou atrás dos existentes, seguindo o método de gestão de stocks em uso (FIFO).	Colaborador alocado à função Receção (TAS) (AC)
<b>8</b>	Ao <b>final do dia</b> , arquiva-se os documentos relativos à receção (documentos fornecidos pelo fornecedor e o da receção do material), nos respetivos arquivos localizados na área da Receção.  Nota: Os arquivos (capas) encontram-se organizadas por ordem crescente de nota de encomenda na prateleira, sendo o código constituído por 8 dígitos (Número da Nota de Encomenda), onde os 2 primeiros identificam o tipo de artigo e os 2 últimos o ano. O código aumenta de 200 em 200 nos 4 números do meio, tendo cada tipo de artigo (clínico-20, administrativo-40 e hoteleiro-50) uma capa específica. Dentro de cada arquivo (capa) os documentos encontram-se organizados de forma decrescente de nota de encomenda.	Colaborador alocado à função Receção (TAS) (AC)

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.....	.....	.....	.....	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	3/5
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	




 <b>UNIDADE LOCAL DE SAÚDE ALTO MINHO</b>	<b>(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO</b>	<b>Código:</b> <b>Data da edição: 2024-06-19</b> <b>Edição n.º: 01</b> <b>Revisão n.º:</b>
<b>Identificação do documento: Receção de Materiais/Reclamação e Armazenagem (Artigos Stockáveis e Não Stockáveis)</b>		
<b>Critérios Abrangidos:</b>		
<b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística)</b>		

<b>9</b>	Ao <b>final da semana</b> enviam-se as faturas para os Serviços Financeiros, através de correio interno.	Colaborador alocado à função Receção (TAS) (AC)
<b>Receção do Material – Artigos Não Stockáveis (Compra Direta)</b>		
<b>5</b>	Encontrando-se a informação toda conforme e o material não danificado, procede-se à entrada informática da encomenda na aplicação informática.	Colaborador alocado à função Receção (TAS) AC Hub - HSL
<b>6</b>	Realizada a entrada informática da Nota de Encomenda, procede-se à geração do documento da <b>Guia de Entrada e Saída – Compra Direta</b> , imprimindo 2 cópias. Anexa-se uma das cópias ao documento proveniente do fornecedor, autenticando a mesma com o carimbo da <b>ULSAM – Recebi</b> , colocando posteriormente ambas as cópias junto do material.  Nota: Quando o material é requisitado pelo Bloco Central, só se imprime uma cópia do documento da Guia de Entrada e Saída – Compra Direta. A segunda cópia vai sempre com o material para o serviço.	Colaborador alocado à função Receção (TAS) (AC Hub - HSL)
<b>7</b>	Após realizada a receção informática do material, o colaborador alocado à função Receção contacta o serviço requisitante de forma a informar o mesmo que o material já se encontra disponível para levantamento. Neste sentido, as Encomendas de Compra Direta encontram-se em local próprio e devidamente identificadas com o seu local de destino, de forma a ser possível ao Assistente Operacional/TAS proceder à sua recolha e posterior transporte para o Serviço Consumidor.  Nota: Os Assistentes Operacionais da Equipa de Mensageiros (TAS) durante as suas rotinas passam pelo Armazém Central e levantam as Encomendas a entregar nos Serviços de Internamento. Há ainda Serviços onde são os Técnicos Auxiliares de Saúde alocados a estes Serviços que procedem ao levantamento das mesmas.	Colaborador alocado à função Receção (TAS) (AC Hub - HSL)
<b>8</b>	O Assistente Operacional/TAS que efetua o levantamento do material tem de assinar o documento Guia de Entrada e Saída – Compra Direta, comprovando a entrega do mesmo ao Serviço.	Serviço Consumidor
<b>9</b>	Ao <b>final do dia</b> , arquiva-se os documentos previamente anexados (documentos fornecidos pelo fornecedor e o da Guia de Entrada e Saída), nos respetivos arquivos localizados na área da receção.  Nota: Os arquivos (capas) encontram-se organizadas por ordem crescente de nota de encomenda na prateleira, sendo o código constituído por 8 dígitos (Número Nota de Encomenda), onde os 2 primeiros identificam o tipo de artigo e os 2 últimos o ano. O código aumenta de 500 em 500 (até à nota de encomenda 1501 aumentando posteriormente de 300 em 300) nos 4 números do	Colaborador alocado à função Receção (TAS) (AC Hub - HSL)

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.....	.....	.....	.....	4/5
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	



 UNIDADE LOCAL DE SAÚDE ALTO MINHO	(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO	Código: Data da edição: 2024-06-19 Edição n.º: 01 Revisão n.º:
<b>Identificação do documento: Receção de Materiais/Reclamação e Armazenagem (Artigos Stockáveis e Não Stockáveis)</b>		
<b>Critérios Abrangidos:</b>		
<b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística)</b>		

	meio, tendo cada tipo de artigo (clínico-20, administrativo-40 e hoteleiro-50) um arquivo específico. Dentro de cada arquivo (capa) os documentos encontram-se organizados de forma decrescente de nota de encomenda.	
<b>10</b>	Ao final da semana enviam-se as faturas para os Serviços Financeiros, através de correio interno.	Colaborador alocado à função Receção (TAS) (AC Hub - HSL)
<b>Reclamação do Material</b>		
<b>5</b>	Se durante o processo da conferência alguma informação não se encontrar correta (referência) ou o material se encontrar danificado, não se procede ao registo informático da Entrada do Material.	Colaborador alocado à função Receção (TAS) (AC Hub - HSL)
<b>6</b>	O Responsável do Armazém procede à realização da reclamação via correio eletrónico para o fornecedor, aguardando posteriormente resposta/solução por parte do mesmo.	Responsável de Armazém (Gestor Operacional)

<sup>1</sup> Ver Manual de Utilizador da Glintt.

**DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA:**

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.....	.....	.....	.....	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	5/5
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	



	(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO	Código: Data da edição: 2024-06-19 Edição n.º: 01 Revisão n.º:
		Identificação do documento: <b>Receção de Materiais, Devolução e Armazenagem (Artigos de Consignação)</b>
Critérios Abrangidos:		
Âmbito: <b>SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística)</b>		

**OBJECTIVO:** Controlar quantitativamente e qualitativamente os materiais que dão entrada no Armazém Central da ULSAM no Hospital de Santa Luzia após registo de consumo do material consignado, bem como o seu estado de apresentação e cumprimento de regras definidas previamente.

**RESPONSABILIDADES:** A responsabilidade pela Receção de Materiais é do Setor da Logística do Serviço de Aprovisionamento da ULSAM, EPE.

**DESCRIÇÃO:**

N.º	Atividades	Responsável pela Atividade
<b>Processo de Conferência</b>		
1	O material é transportado para a ULSAM pelas transportadoras/empresas fornecedoras (transporte próprio), iniciando-se a tarefa de Receção do material após a chegada do mesmo à ULSAM: <ul style="list-style-type: none"> <li>HSL – Armazém Aprovisionamento (Viana do Castelo): Consignação (Tipo B) e Compra Direta (Tipo C).</li> </ul> O colaborador alocado à função Receção tem de conferir o documento que acompanha a mercadoria, conferindo se a mesma se destina à ULSAM e se a morada de destino é a correta (bem como o respetivo local de entrega). O fornecedor pode apresentar os seguintes documentos: <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Guia de Remessa/Transporte</i> – Documento emitido pelo fornecedor, destinando-se a acompanhar a mercadoria até ao Armazém (local de entrega). Através deste documento o colaborador da receção verifica se a mercadoria entregue está de acordo com a Encomenda.</li> </ul>	Colaborador alocado à função Receção (TAS) (AC Hub - HSL)
2	Verificando-se que o destino da Encomenda é a ULSAM, bem como o correto local de entrega, o transportador/fornecedor pode descarregar o material no local indicado pelo colaborador da receção. O colaborador do Armazém Central <b>deve verificar a condição dos volumes e validar as quantidades</b> que o transportador entrega, <b>antes de assinar qualquer documento</b> . Encontrando-se tudo conforme, <u>assina os documentos</u> que o transportador/fornecedor solicita, <u>autenticando os mesmos com o carimbo da ULSAM</u> :	Colaborador alocado à função Receção (TAS) (AC Hub - HSL)

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.....	.....	.....	.....	1/3
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	



 <p>UNIDADE LOCAL DE SAÚDE ALTO MINHO</p>	<p>(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO</p>	<p>Código: Data da edição: 2024-06-19 Edição n.º: 01 Revisão n.º:</p>
<p><b>Identificação do documento: Receção de Materiais, Devolução e Armazenagem (Artigos de Consignação)</b></p>		
<p><b>Critérios Abrangidos:</b></p>		
<p><b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística)</b></p>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sujeito a conferência:</b> Utilizado para os documentos do fornecedor, sendo entregues posteriormente ao fornecedor pelo transportador (Se aplicável);</li> <li>• <b>Armazém – Viana:</b> Usado nos documentos do transportador (Se aplicável).</li> </ul> <p>Havendo algum volume danificado, deve ficar registada essa situação em local próprio (PDA/Guia do transportador/documento do fornecedor) na altura da receção, junto do transportador. O mesmo deve suceder na eventualidade de não terem sido entregues todos os volumes.</p> <p><i>Nota: A assinatura dos documentos pode ser realizada em papel ou em PDA do transportador/fornecedor.</i></p>	
<p><b>3</b></p>	<p>O colaborador alocado à função Receção confere o <b>material físico</b> com o <b>mencionado no documento do fornecedor</b>, verificando os seguintes campos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Referência do material;</li> <li>• Lote;</li> <li>• Quantidades;</li> <li>• Data de validade.</li> </ul> <p>É nesta altura, que o colaborador alocado à função Receção percebe se o material está conforme para se proceder ao registo de Entrada em Armazém ou tem de ser reclamado, por não conforme.</p>	<p>Colaborador alocado à função Receção (TAS) (AC Hub - HSL)</p>
<p><b>Receção do Material</b></p>		
<p><b>4</b></p>	<p>Encontrando-se a informação conforme e o material não danificado, procede-se à entrada informática do material na aplicação informática.</p> <p>Na eventualidade da quantidade enviada pelo fornecedor for superior ao nível de consignação acordado, a aplicação informática encontra-se preparada para não permitir a receção das quantidades a mais, sendo posteriormente efetuada a sua reclamação ao fornecedor.</p>	<p>Colaborador alocado à função Receção (TAS) (AC Hub - HSL)</p>
<p><b>5</b></p>	<p>Realizada a entrada informática da consignação, procede à geração do documento da <b>Listagem de Movimentos de Consignação</b>, imprimindo 2 cópias. Anexa uma das cópias ao documento proveniente do fornecedor, autenticando a mesma com o carimbo da <b>ULSAM – Recebi</b>, colocando posteriormente ambas as cópias junto do material.</p> <p><i>Nota: Quando o material é requisitado pelo Bloco Operatório Central, só se imprime uma cópia do documento da Receção de Material. A segunda cópia vai sempre com o material para o serviço.</i></p>	<p>Colaborador alocado à função Receção (TAS) (AC Hub - HSL)</p>
<p><b>6</b></p>	<p>O serviço ao levantar o material tem de assinar o documento da Listagem de Movimentos de Consignação, comprovando a entrega do material ao serviço.</p>	<p>Serviço Requisitante</p>

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.....	.....	.....	.....	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	2/3
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	



 UNIDADE LOCAL DE SAÚDE ALTO MINHO	(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO	Código: Data da edição: 2024-06-19 Edição n.º: 01 Revisão n.º:
<b>Identificação do documento: Receção de Materiais, Devolução e Armazenagem (Artigos de Consignação)</b>		
<b>Critérios Abrangidos:</b>		
<b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística)</b>		
<b>7</b>	Ao <b>final do dia</b> , arquia-se os documentos previamente anexados (documentos fornecidos pelo fornecedor e o da listagem de movimentos de consignação), nos respetivos arquivos localizados na área da receção.  Nota: Os arquivos (capas) encontram-se organizadas por fornecedores.	Colaborador alocado à função Receção (TAS) (AC Hub - HSL)
<b>Reclamação do Material</b>		
<b>5</b>	Se durante o processo da conferência alguma informação não se encontrar correta (referência, quantidade, lote e data de validade) ou o material encontrar-se danificado, não se receciona o mesmo informaticamente.	Colaborador alocado à função Receção (TAS) (AC Hub - HSL)
<b>6</b>	O Responsável pela Consignação procede à realização da reclamação via email para o fornecedor, aguardando posteriormente resposta por parte do mesmo.	Responsável pela Consignação

<sup>1</sup> Ver Manual de Utilizador da Glintt.

**DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA:**

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.....	.....	.....	.....	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	3/3
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	



 <p>UNIDADE LOCAL DE SAÚDE ALTO MINHO</p>	<p>(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO</p>	<p>Código: Data da edição: 2024-06-19 Edição n.º: 01 Revisão n.º:</p>
<p><b>Identificação do documento: Reposição (Aviamento) e Suas Metodologias</b></p>		
<p><b>Critérios Abrangidos:</b></p>		
<p><b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística)</b></p>		

**OBJECTIVO:** A Reposição (Aviamento) tem por objetivo satisfazer as necessidades dos pedidos do Serviço Consumidor em tempo útil.


**RESPONSABILIDADES:** A responsabilidade pelo Aviamento é do Setor da Logística do Serviço de Aprovisionamento da ULSAM, EPE, no Armazém Central da ULSAM (AC).

**DESCRIÇÃO:**

N.º	Atividades	Responsável pela Atividade
<b>Planificação da realização dos aviamentos</b>		
1	<p>Antes de iniciarem os aviamentos, os colaboradores reúnem de forma a distribuir entre si, as requisições a aviar no respetivo dia, após verificação do Mapa de Aviamentos.</p>	<p>Colaborador alocado à função Aviamento Armazém Central (TAS)</p>
2	<p>Na primeira viagem (transporte do material para o HSL) deve ir o material correspondente aos armazéns avançados que os colaboradores no Hospital de Santa Luzia têm de repor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Segundas e Quintas</b> – Ortopedia 2; Medicina 6; Medicina 8; Especialidades Cirúrgicas.</li> <li>• <b>Terças e Sextas</b> – Cirurgia 1; Cirurgia 2; Ortopedia 1; Medicina 7.</li> </ul> <p><small>Nota: Havendo a possibilidade de realização de mais aviamentos no primeiro período e espaço no camião, devem-se realizar os mesmos.</small></p>	<p>Colaborador alocado à função Aviamento Armazém Central (TAS)</p>
3	<p>Realização do aviamento no Armazém Central localizado em Castelo de Neiva.</p>	<p>Colaborador alocado à função Aviamento Armazém Central (TAS)</p>
4	<p>Realizados todos os aviamentos os colaboradores carregam o Camião. Só após concluído o carregamento do Camião é que o grupo de TAS do Armazém Central realiza a pausa para café.</p> <p><small>Nota: O carregamento do camião deverá ser realizado sempre que possível por três colaboradores, uma vez ser a forma mais segura de realizar a tarefa.</small></p>	<p>Colaborador alocado à função Aviamento Armazém Central (TAS)</p>

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.....	.....	.....	.....	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	1/9
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	




 UNIDADE LOCAL DE SAÚDE ALTO MINHO	(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO	Código: Data da edição: 2024-06-19 Edição n.º: 01 Revisão n.º:
<b>Identificação do documento: Reposição (Aviamento) e Suas Metodologias</b>		
<b>Critérios Abrangidos:</b>		
<b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística)</b>		

5	É realizada uma segunda reunião, com o intuito do grupo de TAS do Armazém Central distribuir entre si os restantes aviamentos a serem enviados na segunda viagem (transporte do material para o HSL).	Colaborador alocado à função Aviamento Armazém Central (TAS)
6	Concluídos todos os aviamentos e encontrando-se os carros de transporte devidamente organizados, o grupo de TAS faz a pausa para almoço.	Colaborador alocado à função Aviamento Armazém Central (TAS)
7	No período da tarde, o grupo de TAS reúne novamente de forma a distribuir as restantes atividades: <ul style="list-style-type: none"> <li>Realização dos carros da Obstetrícia (Segundas e Quintas) e Bloco de Partos (Terças e Sextas);</li> <li>Manutenção do armazém (verificar se o mesmo se encontra devidamente organizado);</li> <li>Reposição do material que se encontra nas Racks, na sua localização, sempre que não existir na palete;</li> <li>Realização, no caso de existir, das devoluções dos serviços;</li> <li>Verificar a existência de pedidos anteriores não encerrados que já deveriam ter sido encerrados.</li> </ul> <p><small>Nota: Ao realizar a manutenção do armazém, o colaborador deve verificar se existem nas prateleiras caixas vazias e/ou paletes. Caso existam paletes vazias o colaborador deve retirar as mesmas do local e existindo stock fazer a troca. No caso das caixas, deve deitar as mesmas fora.</small></p> <p><small>A reposição das paletes no solo deve ser sempre realizada com o porta paletes e sempre que não haver movimentação de colaboradores nos corredores, tal como as movimentações das paletes em Racks. Devem assim, ser realizadas ao final do dia, e sempre por 2 pessoas.</small></p>	Colaborador alocado à função Aviamento Armazém Central (TAS)
<b>Armazéns Avançados</b>		
1	Os registos de consumos deverão ser efetuados diariamente na aplicação informática e, se possível, no momento da saída dos produtos do Armazém Avançado, de forma a evitar constrangimentos, nomeadamente no que respeita à reposição do material consumido.	Enfermeiros do Serviço/Responsável pelo Armazém Avançado Consumidor

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.....	.....	.....	.....	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	2/9
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	




 UNIDADE LOCAL DE SAÚDE ALTO MINHO	(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO	Código: Data da edição: 2024-06-19 Edição n.º: 01 Revisão n.º:
<b>Identificação do documento: Reposição (Aviamento) e Suas Metodologias</b>		
<b>Critérios Abrangidos:</b>		
<b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística)</b>		

<b>2</b>	Diariamente, o colaborador do Armazém Central, conforme o mapa de tarefas definido pelo Responsável de Armazém, verifica o <b>Mapa de Aviamentos</b> de forma a perceber os Armazéns Avançados a repor <u>no respetivo dia</u> .	Colaborador alocado à função Aviamento Armazém Central (TAS)
<b>3</b>	Uma vez identificados os Armazéns Avançados a repor, na aplicação informática <sup>1</sup> (no computador), gera-se a Requisição para o Armazém Avançado.  Nota: Encerrar o pedido anterior que foi gerado pelo armazém, se este estiver parcialmente satisfeito.	Colaborador alocado à função Aviamento Armazém Central (TAS)
<b>4</b>	Uma vez gerada a Requisição, abre-se a mesma no PDA <sup>1</sup> .	Colaborador alocado à função Aviamento Armazém Central (TAS)
<b>5</b>	Seguindo o Layout do Armazém Central <sup>11</sup> (ordem apresentada no PDA) e de acordo com os artigos a repor, inicia-se o aviamento. O colaborador pega num carro e seguindo o layout do armazém avia os artigos requisitados. Ao localizar um artigo, com o PDA lê o <b>código interno</b> do mesmo, <b>registando</b> posteriormente as <b>quantidades</b> que consegue satisfazer de acordo com o stock existente. Repete este processo para todos os artigos da lista que o sistema informático devolveu.  Concluindo o aviamento, grava a satisfação realizada no PDA.  Nota: No aviamento, os materiais devem ser acondicionados por tipologia, agrupando-os por clínico, hoteleiro e administrativo.	Colaborador alocado à função Aviamento Armazém Central (TAS)
<b>6</b>	No fim do aviamento, dirige-se ao computador fixo localizado no Armazém Central, e à aplicação informática <sup>1</sup> para imprimir a Satisfação da Requisição (Satisfação do Pedido).  Nota: Verificar se existentes requisições extraordinárias do serviço em causa e proceder ao seu fornecimento, juntando ao material já fornecido.	Colaborador alocado à função Aviamento Armazém Central (TAS)
<b>7</b>	Coloca-se os <b>artigos</b> e a folha de <b>Satisfação do Pedido</b> , de forma organizada num carro de transporte, identificando o serviço, para posterior carregamento do Camião e transporte entre o Armazém Central e os dois Hospitais e respetiva distribuição.	Colaborador alocado à função Aviamento

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.....	.....	.....	.....	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	3/9
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	




 <p>UNIDADE LOCAL DE SAÚDE ALTO MINHO</p>	<p>(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO</p>	<p>Código: Data da edição: 2024-06-19 Edição n.º: 01 Revisão n.º:</p>
<p><b>Identificação do documento: Reposição (Aviamento) e Suas Metodologias</b></p>		
<p><b>CrITÉrios Abrangidos:</b></p>		
<p><b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística)</b></p>		

	<p>Nota: O acondicionamento do material no carro de transporte deve ser efetuado seguindo algumas premissas: Na parte inferior do carro devem ser colocados os volumes mais pesados, os líquidos e as caixas mais volumosas. Deve sempre usar-se uma grelha separadora para colocar na parte superior os volumes mais pequenos, criando assim mais estabilidade no carro e capacidade de arrumação do mesmo.</p>	<p>Armazém Central (TAS)</p>
<p><b>8</b></p>	<p>Na eventualidade de não ter sido possível o aviamento de todos os artigos, a Satisfação do Pedido fica Parcialmente Satisfeita, sendo que os artigos não repostos irão sair para repor num futuro aviamento e repostos quando existirem.</p>	<p>Colaborador alocado à função Aviamento Armazém Central (TAS)</p>
<p align="center"><b>Requisições dos Serviços</b></p>		
<p><b>1</b></p>	<p>Como a própria designação indica, as requisições são efetuadas pelos serviços na aplicação informática, utilizando a opção "C/ Base em Níveis" ou quando esta não existir para o serviço através da opção "Standard".  Nota: As requisições devem ser sempre realizadas antes do dia de aviamento definido no Mapa de Aviamentos (em anexo).</p>	<p>Serviço Consumidor</p>
<p><b>2</b></p>	<p>Diariamente, o colaborador do Armazém Central, conforme o mapa de tarefas definido pelo Responsável de Armazém, verifica o <b>Mapa de Aviamentos</b> de forma a perceber as Requisições a aviar no <u>respetivo dia</u>.</p>	<p>Colaborador alocado à função Aviamento Armazém Central (TAS)</p>
<p><b>3</b></p>	<p>Identificadas as Requisições dos Serviços a satisfazer, abre-se a mesma no PDA<sup>1</sup>.</p>	<p>Colaborador alocado à função Aviamento Armazém Central (TAS)</p>
<p><b>4</b></p>	<p>Seguindo o Layout do Armazém Central<sup>II</sup> (ordem apresentada no PDA) e de acordo com os artigos a repor, inicia o aviamento. O colaborador pega num carro e seguindo o layout do armazém avia os artigos requisitados. Ao localizar um artigo, com o PDA lê o <b>código interno</b> do mesmo, <b>registando</b> posteriormente as <b>quantidades</b> que consegue satisfazer de acordo com o stock existente. Repete este processo para todos os artigos da lista de aviamento.  Concluindo o aviamento, grava a satisfação realizada no PDA.</p>	<p>Colaborador alocado à função Aviamento Armazém Central (TAS)</p>

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.....	.....	.....	.....	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	4/9
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	




 UNIDADE LOCAL DE SAÚDE ALTO MINHO	(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO	<b>Código:</b> <b>Data da edição:</b> 2024-06-19 <b>Edição n.º:</b> 01 <b>Revisão n.º:</b>
<b>Identificação do documento: Reposição (Aviamento) e Suas Metodologias</b>		
<b>Critérios Abrangidos:</b>		
<b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística)</b>		

<b>5</b>	<b>No fim do aviamento</b> , dirige-se ao computador fixo localizado no Armazém Central, e à aplicação informática para imprimir a Satisfação da Requisição (Satisfação do Pedido).  <small>Nota: Verificar se existem requisições extraordinárias do serviço em causa e proceder ao seu fornecimento, juntando ao material já fornecido.</small>	Colaborador alocado à função Aviamento Armazém Central (TAS)
<b>6</b>	<b>Coloca os artigos e a folha de Satisfação do Pedido</b> , de forma organizada num carro de transporte, identificando o serviço, para posterior carregamento do Camião e transporte entre o Armazém Central e os dois Hospitais e respetiva distribuição.  <small>Nota: O acondicionamento do material no carro de transporte deve ser efetuado seguindo algumas premissas: Na parte inferior do carro devem ser colocados os volumes mais pesados, os líquidos e as caixas mais volumosas. Deve sempre usar-se uma grelha separadora para colocar na parte superior os volumes mais pequenos, criando assim mais estabilidade no carro e capacidade de arrumação do mesmo.</small>	Colaborador alocado à função Aviamento Armazém Central (TAS)
<b>7</b>	Na eventualidade de não ter sido possível o aviamento de todos os artigos, a Satisfação do Pedido fica Parcialmente Satisfeita, sendo que os artigos não repostos irão sair para repor num futuro aviamento e repostos quando existirem.	Colaborador alocado à função Aviamento Armazém Central (TAS)
<b>Sistema Do Duplo Lote (Urgência)</b>		
<b>1</b>	Todos os dias é realizada a recolha do carro de transporte com os cartões (Kanban) e caixas vazias SUC (de stock), como primeira tarefa da manhã, sendo posteriormente carregado no Camião para transporte para o Armazém Central (Neiva).	Colaborador alocado à função Aviamento Armazém Central (TAS)
<b>2</b>	Antes de iniciar o aviamento deve-se organizar as caixas SUC e o os cartões (Kanban) pela ordem de concretização do mesmo.  <small>Nota: Cada caixa tem a indicação do nome do artigo, o seu código interno e ainda a quantidade que a caixa deverá conter.</small>	Colaborador alocado à função Aviamento Armazém Central (TAS)
<b>3</b>	Organizadas as caixas SUC e os cartões (Kanban), abre-se no PDA <sup>1</sup> no Módulo Registo de Consumo.	Colaborador alocado à função

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.....	.....	.....	.....	5/9
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	



 <p>UNIDADE LOCAL DE SAÚDE ALTO MINHO</p>	<p>(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO</p>	<p>Código: Data da edição: 2024-06-19 Edição n.º: 01 Revisão n.º:</p>
<p><b>Identificação do documento: Reposição (Aviamento) e Suas Metodologias</b></p>		
<p><b>Critérios Abrangidos:</b></p>		
<p><b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística)</b></p>		

		<p>Aviamento Armazém Central (TAS)</p>
<p><b>4</b></p>	<p>Seguindo o Layout do Armazém Central<sup>1</sup> e de acordo com os artigos a repor, inicia o aviamento. O colaborador pega num carro e seguindo o layout do armazém avia os artigos requisitados. Ao localizar um artigo, com o PDA lê o código interno do mesmo, registando posteriormente as quantidades que consegue satisfazer de acordo com o stock existente. Repete este processo para todos os artigos da lista.  No fim de todos os artigos aviados, grava o registo de consumo no PDA.</p>	<p>Colaborador alocado à função Aviamento Armazém Central (TAS)</p>
<p><b>5</b></p>	<p>Coloca as caixas repostas devidamente organizadas no carro para posterior carregamento no camião e entrega no Armazém do Hospital de Santa Luzia, sendo entregue no Serviço de Urgência no próprio dia.</p>	<p>Colaborador alocado à função Aviamento Armazém Central (TAS)</p>
<p><b>6</b></p>	<p>Na eventualidade de não ter sido possível a reposição de todos os artigos, os cartões (Kanban) e caixas SUC ficam no Armazém Central (Neiva), sendo verificado diariamente se o material adjudicado às mesmas já se encontra em stock.</p>	<p>Colaborador alocado à função Aviamento Armazém Central (TAS)</p>
<p><b>Troca de Carros (Obstetrícia e Bloco de Partos)</b></p>		
<p><b>1</b></p>	<p>Num camião proveniente do Hospital de Santa Luzia, chega ao Armazém Central, um carro vazio dos respetivos serviços para repor.  <small>Nota: Segundas e quintas (Obstetrícia); Terças e sextas (Bloco de Partos)</small></p>	<p>Colaborador alocado à função Aviamento Armazém Central (TAS)</p>
<p><b>2</b></p>	<p>O colaborador na aplicação informática<sup>1</sup>, imprime a listagem dos artigos pertencentes ao carro (perfil pré-definido).</p>	<p>Colaborador alocado à função Aviamento</p>

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	6/9
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	




	(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO	Código: Data da edição: 2024-06-19 Edição n.º: 01 Revisão n.º:
		<b>Identificação do documento: Reposição (Aviamento) e Suas Metodologias</b>
<b>Critérios Abrangidos:</b>		
<b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística)</b>		

		Armazém Central (TAS)
3	Junto do carro do serviço, <b>verifica as quantidades existentes</b> no mesmo, encontrando assim, a diferença entre a existência e o nível, que corresponderá às quantidades a repor. Enquanto verifica, preenche a coluna “Qtd. Existente” da listagem impressa com as <b>quantidades a repor</b> .	Colaborador alocado à função Aviamento Armazém Central (TAS)
4	Uma vez verificadas as quantidades a repor, abre o PDA <sup>1</sup> no Módulo Registo de Consumo.	Colaborador alocado à função Aviamento Armazém Central (TAS)
5	Seguindo o Layout do Armazém Central <sup>ii</sup> e de acordo com os artigos a repor, inicia o aviamento. O colaborador pega num carro e seguindo o layout do armazém avia os artigos requisitados. Ao localizar um artigo, com o PDA lê o <b>código interno</b> do mesmo, <b>registando</b> posteriormente as <b>quantidades</b> que consegue satisfazer de acordo com o stock existente. Repete este processo para todos os artigos da lista.  No fim de todos os artigos aviados, grava o registo de consumo no PDA.	Colaborador alocado à função Aviamento Armazém Central (TAS)
6	O colaborador <b>realiza a reposição do carro</b> colocando o material nos respetivos sítios, o qual depois fica a aguardar para ser carregado no camião e entregue no armazém do Hospital de Santa Luzia, no dia seguinte.	Colaborador alocado à função Aviamento Armazém Central (TAS)
7	Na eventualidade de não ter sido possível a reposição de todos os artigos, os mesmos serão repostos num futuro aviamento quando existentes no Armazém Central.	Colaborador alocado à função Aviamento Armazém Central (TAS)

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.....	.....	.....	.....	7/9
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	



 <p>UNIDADE LOCAL DE SAÚDE ALTO MINHO</p>	<p>(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO</p>	<p><b>Código:</b> <b>Data da edição:</b> 2024-06-19 <b>Edição n.º:</b> 01 <b>Revisão n.º:</b></p>
<p><b>Identificação do documento: Reposição (Aviamento) e Suas Metodologias</b></p>		
<p><b>Critérios Abrangidos:</b></p>		
<p><b>Âmbito:</b> SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística)</p>		

<p><b>Requisições Extraordinárias</b></p>		
<p><b>1</b></p>	<p>Devem ser efetuadas só numa situação de urgência, devendo o Serviço Requisitante entrar em contacto com o Armazém Central para informar a existência da requisição extraordinária.</p>	<p>Serviço Consumidor</p>
<p><b>2</b></p>	<p>Uma vez informado sobre a Requisição Extraordinária, e tendo sempre em consideração a afluência de trabalho e a urgência do material para o Serviço Requisitante, a mesma é aviada logo que possível.</p>	<p>Colaborador alocado à função Aviamento Armazém Central (TAS)</p>
<p><b>3</b></p>	<p>Quando percecionada uma hora mais calma, o colaborador abre no PDA<sup>1</sup> a requisição extraordinária e seguindo o Layout do Armazém Central<sup>ii</sup> e de acordo com os artigos a repor, inicia o aviamento. O colaborador pega num carro e seguindo o layout do armazém avia os artigos requisitados. Ao localizar um artigo, com o PDA lê o <b>código interno</b> do mesmo, <b>registando</b> posteriormente as <b>quantidades</b> que consegue satisfazer de acordo com o stock existente.</p>	<p>Colaborador alocado à função Aviamento Armazém Central (TAS)</p>
<p><b>4</b></p>	<p>Dirige-se ao computador fixo, à aplicação informática<sup>1</sup>, para satisfazer a requisição.</p>	<p>Colaborador alocado à função Aviamento Armazém Central (TAS)</p>
<p><b>5</b></p>	<p>Coloca os <b>artigos</b> e a <b>folha de Satisfação do Pedido</b>, de forma organizada num carro de transporte, identificando o serviço, para posterior carregamento do Camião e transporte entre o Armazém Central e os dois Hospitais e respetiva distribuição.</p>	<p>Colaborador alocado à função Aviamento Armazém Central (TAS)</p>

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.....	.....	.....	.....	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	8/9
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	



	(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO	Código: Data da edição: 2024-06-19 Edição n.º: 01 Revisão n.º:
		Identificação do documento: Reposição (Aviamento) e Suas Metodologias
Critérios Abrangidos:		
Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística)		

<sup>i</sup> Ver Manual de Utilizador da Glintt.

<sup>ii</sup> O Armazém Central (Layout) encontra-se organizado por localização, ou seja, cada artigo tem um lugar destinado não existindo noutra localização em armazém. A localização dos Artigos encontra-se efetuada de forma crescente de código quer em prateleira quer em palete.

**DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA:**

**Anexo I – Mapa de Aviamentos**

Mapa de Aviamento (Map of Stocking) showing various services and their corresponding storage locations (e.g., prateleira, paleta).

Nota: os processos de produção interna assentam e são produzidos em função dos pedidos dos respetivos serviços.

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.....	.....	.....	.....	9/9
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	



	(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO	Código: Data da edição: 2024-06-19 Edição n.º: 01 Revisão n.º:
		Identificação do documento: <b>Distribuição do Material aos Serviços Consumidores</b>
Critérios Abrangidos:		
Âmbito: <b>SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística)</b>		

**OBJECTIVO:** A Distribuição de Materiais tem por objetivo satisfazer as necessidades do Serviço Consumidor a tempo útil.

**RESPONSABILIDADES:** A responsabilidade pela Distribuição de Materiais é do Setor da Logística do Serviço de Aprovisionamento da ULSAM, EPE.

**DESCRIÇÃO:**

N.º	Atividades	Responsável pela Atividade
1	Chega proveniente do Armazém Central de Castelo de Neiva, o camião com o material previamente aviado. Os carros de transporte são descarregados no cais do Hospital de Santa Luzia e entregues no Armazém Central (HSL): <ul style="list-style-type: none"> <li>Se for material para um Serviço localizado no Hospital de Santa Luzia, o mesmo é entregue pelo colaborador do Armazém;</li> <li>Se for material para um Serviço situado noutro edifício da ULSAM, o mesmo fica a aguardar levantamento e entrega por parte do serviço de transportes.</li> </ul>	Serviço de Transportes/ Armazém Central (HSL)
<b>Armazéns Avançados</b>		
1	As 11h o Armazém Central (HSL) encerra e dá-se início à distribuição dos materiais recebidos. <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Armazéns com entrega e arrumação</b> – Ortopedia 2; Medicina 6; Medicina 8; Especialidades Cirúrgicas; Cirurgia 1; Cirurgia 2; Ortopedia 1; Medicina 7.</li> <li><b>Armazéns só com entrega</b> – Todos os restantes.</li> </ul>	Colaborador do Armazém Central (TAS - HSL)
2	O colaborador dirige-se com o material recebido (carro de transporte) ao Armazém Avançado a que o material diz respeito. Nota: Na eventualidade de existirem pedidos extras/requisições dos serviços com armazéns avançados e se os mesmos forem realizados no dia da distribuição, o material vai juntamente com o mencionado anteriormente. No caso de os pedidos extras/requisições dos serviços com armazéns avançados serem realizadas fora do dia da distribuição o colaborador deve informar via telefone o serviço, para o mesmo levantar o material.	Colaborador do Armazém Central (TAS - HSL)
3	Uma vez no armazém avançado, o colaborador realiza a reposição do material aviado no seu respetivo lugar, <u>devendo arrumar o mesmo de forma organizada e no seu devido lugar.</u> Nota: Os armazéns avançados encontram-se construídos de maneira diferentes, ou seja, existem armazéns avançados cujos artigos (clínico e hoteleiro) se encontram todos localizados na mesma área (Ortopedia 1) e outros em que os artigos (clínico e hoteleiro) se encontram localizados em áreas diferentes. Os armazéns avançados não se encontram todos organizados da mesma forma, uns encontram-se organizados por ordem alfabética (Especialidades Cirúrgicas e Cirurgia 1 e 2) e outros por família de artigos (Medicina 6, 7 e 8, Ortopedia 1 e 2).	Colaborador do Armazém Central (TAS - HSL)

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.....	.....	.....	.....	1/3
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	



	(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO	Código: Data da edição: 2024-06-19 Edição n.º: 01 Revisão n.º:
		<b>Identificação do documento: Distribuição do Material aos Serviços Consumidores</b>
<b>Critérios Abrangidos:</b>		
<b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística)</b>		

	Sempre que no respetivo lugar do material não houver espaço o colaborador, sempre que possível, deve questionar o enfermeiro-chefe onde deve colocar o material, de forma a deixar o armazém avançado o mais prático possível.	
4	O documento da Satisfação do Pedido tem de ser entregue ao Enfermeiro-Chefe/Responsável do Turno.	Colaborador do Armazém Central (TAS - HSL)
<b>Requisições dos Serviços</b>		
1	A distribuição dos materiais referentes aos serviços (sem armazéns avançados) situados no Hospital de Santa Luzia é efetuada de acordo com o Mapa de Aviaamentos.	Colaborador do Armazém Central (TAS - HSL)
2	O colaborador dirige-se com o material previamente aviado (carro de transporte) ao respetivo serviço requisitante.	Colaborador do Armazém Central (TAS - HSL)
3	Uma vez já no serviço requisitante, o colaborador descarrega o material do carro de transporte na área correspondente à tipologia do material.	Colaborador do Armazém Central (TAS - HSL)
4	Descarregado o material, o serviço requisitante arruma o material no seu devido lugar.	Serviço Requisitante
<b>Sistema Do Duplo Lote (Urgência)</b>		
1	Diariamente o colaborador dirige-se com o material previamente aviado (carro de transporte) ao respetivo armazém.	Colaborador do Armazém Central (TAS - HSL)
2	O Sistema do Duplo Lote opera através de caixas SUC e cartões (Kanban), isto é, os artigos existentes no armazém encontram-se na sua quantidade máxima dividida por dois lotes. Neste sentido, o armazém encontra-se organizado por localização (estante, prateleira e posição na prateleira - Exemplo: G.1.3), desta forma a arrumação efetua-se procurando-se a localização na caixa ou no cartão (Kanban), sendo o material colocado na localização respetiva.	Colaborador do Armazém Central (TAS - HSL)
3	O colaborador coloca as caixas no seu devido lugar, tendo sempre em atenção a aplicação do método FIFO/FEFO, ou seja, a caixa proveniente do aviaamento deve ser colocada atrás ou à esquerda da já existente, consoante o seu tamanho.	Colaborador do Armazém Central (TAS - HSL)

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.....	.....	.....	.....	2/3
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	



 UNIDADE LOCAL DE SAÚDE ALTO MINHO	(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO	Código: Data da edição: 2024-06-19 Edição n.º: 01 Revisão n.º:
<b>Identificação do documento: Distribuição do Material aos Serviços Consumidores</b>		
<b>Critérios Abrangidos:</b>		
<b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística)</b>		
<b>4</b>	Encontrando-se o material reposto, o colaborador deixa o carro vazio no serviço no local definido para o mesmo, para posterior carregamento dos cartões (Kanban) e caixas vazias SUC por parte do serviço.	Colaborador do Armazém Central (TAS - HSL)
<b>Troca de Carros (Obstetrícia e Bloco de Partos)</b>		
<b>1</b>	A troca de carros dos serviços situados no Hospital de Santa Luzia é efetuada de acordo com o Mapa de Aviamentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Segundas e Quintas</b> – Obstetrícia;</li> <li>• <b>Terças e Sextas</b> – Bloco de Partos.</li> </ul>	Colaborador do Armazém Central (TAS - HSL)
<b>2</b>	O colaborador efetua a troca de carros, deixando no serviço o carro reposto e trazendo para o armazém o outro carro consumido para futura reposição.	Colaborador do Armazém Central (TAS - HSL)

**DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA:**

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	3/3
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	



	(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO	Código: Data da edição: 2024-06-21 Edição n.º: 01 Revisão n.º:
		<b>Identificação do documento: Contagem de Stock nos Armazéns Avançados</b>
<b>Critérios Abrangidos:</b>		
<b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística)</b>		

**OBJECTIVO:** A realização da contagem de stock tem como objetivo o confronto das existências reais com as informáticas para garantia dos corretos registos do mesmo.

**RESPONSABILIDADES:** A responsabilidade pelo Inventário é do Setor da Logística do Serviço de Aproveitamento da ULSAM, EPE.

**DESCRIÇÃO:**

N.º	Atividades	Responsável pela Atividade
1	É elaborado um inventário nos armazéns avançados anualmente.	Setor Logística da ULSAM
2	Deve ser inicialmente realizado um contacto prévio por parte do Setor da Logística com o responsável do Armazém Avançado, de forma a marcar/agilizar a melhor data e hora para a realização do inventário.	Setor Logística da ULSAM/ Responsável do Armazém Avançado
3	Impressão da listagem de todos os artigos codificados, com as quantidades existentes informaticamente, afetas ao respetivo armazém, através da aplicação informática <sup>1</sup> em ficheiro Excel.	Setor Logística da ULSAM
4	Contagem física de todos os artigos no armazém e registo manual da mesma na listagem, a efetuar por equipas constituídas por dois elementos.	Setor Logística da ULSAM
5	Registo informático da contagem efetuada num ficheiro Excel <sup>1</sup> para apuro das diferenças e posteriormente enviado via correio eletrónico ao responsável do Armazém Inventariado.	Setor Logística da ULSAM
6	Realização dos movimentos informáticos necessários, através da aplicação informática <sup>1</sup> , para acerto de Existências: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Registo de Consumo</b> – Responsável do Armazém Avançado (Material com menos existências físicas que informáticas)</li> <li>• <b>Devolução do Serviço ao Armazém do Serviço</b> – Setor Logística (Material com mais existências físicas que informáticas)</li> </ul>	Responsável do Armazém Avançado/Setor Logística da ULSAM
7	Realizados os devidos acertos, realiza-se um segundo ficheiro Excel <sup>1</sup> com os consumos do ano transato, existências informáticas e os níveis (enviado via correio eletrónico), para a realização de uma análise dos artigos, por parte do responsável do serviço inventariado, de forma a se efetuar os	Setor Logística da ULSAM

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.....	.....	.....	.....	1/2
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	




 UNIDADE LOCAL DE SAÚDE ALTO MINHO	(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO	Código: Data da edição: 2024-06-21 Edição n.º: 01 Revisão n.º:
<b>Identificação do documento: Contagem de Stock nos Armazéns Avançados</b>		
<b>Critérios Abrangidos:</b>		
<b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística)</b>		
	devidos ajustes (remover/acrescentar artigos no perfil e/ou aumentar/reduzir o nível dos artigos, devolução física de artigos sem uso).	
<b>8</b>	Uma vez efetuados os devidos acertos, procede-se à desassociação dos artigos que não têm movimentos, tal como dos artigos inativos do perfil do serviço inventariado.	Setor Logística da ULSAM

<sup>i</sup> Ver Manual de Utilizador da Glintt.

**DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA:**

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.....	.....	.....	.....	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	2/2
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	



 <p>UNIDADE LOCAL DE SAÚDE ALTO MINHO</p>	<p>(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO</p>	<p>Código: Data da edição: 2024-06-21 Edição n.º: 01 Revisão n.º:</p>
<p><b>Identificação do documento: Gestão (Mapas) e Estimativas</b></p>		
<p><b>Critérios Abrangidos:</b></p>		
<p><b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística)</b></p>		

**OBJECTIVO:** Informar o Conselho de Administração e a Direção do Serviço de Aprovisionamento dos consumos dos serviços, bem como outros outputs mensais. As Estimativas têm como objetivo o desenvolvimento dos Procedimentos Pré-Contratuais.

**RESPONSABILIDADES:** A responsabilidade pelo Aviamento é do Setor da Logística do Serviço de Aprovisionamento da ULSAM, EPE.


**DESCRIÇÃO:**

N.º	Atividades	Responsável pela Atividade
1	Os pedidos de consumos e outros dados respeitantes ao Setor Logística da ULSAM, por parte dos Serviços Consumidores, devem ser efetuados à Direção do Serviço de Aprovisionamento, sendo posteriormente delegado por esta as pessoas responsáveis pelo envio dos dados requisitados.	Direção do Serviço de Aprovisionamento
<b>Gestão (Mapas)</b>		
1	Efetua-se após a indicação por parte dos Serviços Financeiros, para efeito de encerramento do mês, após os armazéns de distribuição terem processado todos os movimentos, incluindo os movimentos de RAPPEL afetos ao mês em causa.	Setor da Logística da ULSAM
2	Uma vez efetuados todos os movimentos afetos ao mês em causa e existindo a devida autorização para o fecho do mês, o mesmo é processado na aplicação informática <sup>1</sup> .	Setor da Logística da ULSAM
3	<p>Elaboração dos mapas, com apresentação dos resultados gerados (de acordo com quadro I anexo):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise ABC Farmácia Acumulados (Pdf e Excel);</li> <li>• Análise ABC MCC Acumulados (Pdf e Excel);</li> <li>• Análise ABC Todos Artigos Acumulados (Pdf e Excel);</li> <li>• Artigos sem Movimentos (ARM2MCC) (Pdf);</li> <li>• Consumos Mensais e Acumulados por Valor (Pdf);</li> <li>• Consumos por GFT Período Homólogo (Pdf)</li> <li>• Consumos serviços por produto acumulado (Pdf);</li> <li>• Consumos Serviços por Produto Farmácia (Pdf);</li> <li>• Consumos Serviços por Produto Hoteleiro (Pdf);</li> <li>• Farmácia os 20 + até mês respetivo (Pdf);</li> </ul>	Setor da Logística da ULSAM

<sup>1</sup> Ver Manual de Utilizador da Glintt.

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.....	.....	.....	.....	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	1/5
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	




 <p>UNIDADE LOCAL DE SAÚDE ALTO MINHO</p>	<p>(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO</p>	<p>Código: Data da edição: 2024-06-21 Edição n.º: 01 Revisão n.º:</p>
<p><b>Identificação do documento: Gestão (Mapas) e Estimativas</b></p>		
<p><b>Critérios Abrangidos:</b></p>		
<p><b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística)</b></p>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Farmácia os 20 + só mês respetivo (Pdf);</li> <li>Mapa de Movimentos por Tipo de Documento (Pdf);</li> <li>MCC os 20 + até mês respetivo (Pdf);</li> <li>MCC os 20 + só mês respetivo (Pdf);</li> <li>Produtos serviços até mês respetivo (Excel);</li> <li>Mapa 12 Comparativo 3 últimos anos (Ex: 2022-2023-2024) (Excel);</li> <li>Mapa Consumos Comparativo por Serviço Farmácia e MCC do mês respetivo (Excel).</li> </ul>	
<p><b>4</b></p>	<p>Posteriormente envia-se os referidos mapas para o Serviços e Departamentos aos quais dizem respeito (quadro II anexo).</p>	<p>Setor da Logística da ULSAM</p>
<p style="text-align: center;"><b>Estimativas</b></p>		
<p><b>1</b></p>	<p>As Estimativas, uma vez solicitadas pelo Sourcing, têm de ser elaboradas até 5 dias úteis após solicitação, devendo ser solicitadas de acordo com o lote de artigos a contratualizar (Ex: Pensos e Películas, ou seja, família de artigos).</p>	<p>Setor da Logística da ULSAM</p>
<p><b>2</b></p>	<p>Devem ser analisados os seguintes dados, de forma às Estimativas serem o mais corretas e fiáveis à realidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Histórico de Consumos do Ano Transato, ou se necessário, dependendo da estabilidade do artigo, Consumos dos 2 últimos anos ou mais (perceção da evolução do artigo).</li> <li>Histórico da Criação do Artigo;</li> <li>Existências;</li> <li>Encomendas efetuadas, nomeadamente nos artigos Tipo C – Compras Diretas.</li> </ul>	<p>Setor da Logística da ULSAM</p>
<p><b>3</b></p>	<p>Uma vez analisados os dados previamente mencionados e encontrada a Média Mensal de consumo do artigo e de acordo com a evolução do mesmo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Artigo cujo consumo tem uma tendência crescente de ano para ano, multiplica-se a média mensal por 13 ou 14 meses;</li> <li>Artigo cujo consumo tem uma tendência de estabilidade de ano para ano, a estimativa corresponderá à média mensal multiplicada por 12;</li> <li>Artigo cujo consumo tem uma tendência decrescente de ano para ano, multiplica-se a média mensal por 11 ou 12 meses.</li> </ul>	<p>Setor da Logística da ULSAM</p>

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.....	.....	.....	.....	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	2/5
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	



 UNIDADE LOCAL DE SAÚDE ALTO MINHO	(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO	Código: Data da edição: 2024-06-21 Edição n.º: 01 Revisão n.º:
<b>Identificação do documento: Gestão (Mapas) e Estimativas</b>		
<b>Critérios Abrangidos:</b>		
<b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística)</b>		
<b>4</b>	Efetuadas as Estimativas envia-se as mesmas para o Sourcing.	Setor da Logística da ULSAM


**DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA:**

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.....	.....	.....	.....	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	3/5
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	







 UNIDADE LOCAL DE SAÚDE ALTO MINHO	(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO	Código: Data da edição: 2024-06-19 Edição n.º: 01 Revisão n.º:
<b>Identificação do documento: RAPPEL</b>		
<b>Critérios Abrangidos:</b>		
<b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística)</b>		

**OBJECTIVO:** Afetar diretamente no Preço Médio dos Medicamentos, o valor das Notas de Crédito emitidas pela Indústria Farmacêutica, modificando a Conta CMVMC de Medicamentos.

**RESPONSABILIDADES:** A responsabilidade pelo processamento do RAPPEL é do Setor da Logística do Serviço de Aprovisionamento da ULSAM, EPE.

**DESCRIÇÃO:**

N.º	Atividades	Responsável pela Atividade
1	Os <b>Serviços Financeiros</b> enviam via correio eletrónico, próximo da data do fecho do mês (até ao dia 8 do mês seguinte), os ficheiros necessários para o lançamento do RAPPEL, na aplicação informática. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ficheiro Excel</b> com as seguintes informações:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Nome do Artigo;</li> <li>b) Campo para o Código do Artigo;</li> <li>c) Número da Nota de Crédito;</li> <li>d) Data de Início;</li> <li>e) Data de Fim;</li> <li>f) Fornecedor;</li> </ol> </li> <li>• <b>Ficheiro PDF</b> com as Notas de Crédito.</li> </ul>	Serviços Financeiros
2	Uma vez rececionados os Ficheiros e dado que o campo do Código do Artigo não vem preenchido, o responsável pelo lançamento do RAPPEL, procede ao preenchimento do mesmo com o apoio da aplicação informática, até todos os artigos terem o respetivo código.	Setor da Logística da ULSAM
3	Encontrando-se o <u>ficheiro Excel conforme</u> , procede-se ao carregamento do RAPPEL na aplicação informática.	Setor da Logística da ULSAM
4	Após carregadas todas as notas de crédito, imprime-se a listagem das mesmas através da aplicação informática.	Setor da Logística da ULSAM
5	Imprime-se o <u>Resumo da Execução do RAPPEL</u> por nota de crédito para posteriormente serem anexadas às notas de crédito enviadas pelos Serviços Financeiros, realizada através da aplicação informática.	Setor da Logística da ULSAM

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.....	.....	.....	.....	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	1/2
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	



 UNIDADE LOCAL DE SAÚDE ALTO MINHO	(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO	Código: Data da edição: 2024-06-19 Edição n.º: 01 Revisão n.º:
<b>Identificação do documento: RAPPEL</b>		
<b>Critérios Abrangidos:</b>		
<b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística)</b>		
<b>6</b>	Após impressa a Listagem e todos os Resumos da Execução do RAPPEL, verifica-se se está tudo conforme com os ficheiros enviados pelos Serviços Financeiros e entre a listagem e os Resumos da Execução do RAPPEL.	Setor da Logística da ULSAM
<b>7</b>	Anexo dos documentos previamente anexados (notas de crédito e resumo da execução do RAPPEL) no respetivo arquivo.	Setor da Logística da ULSAM

<sup>1</sup> Ver Manual de Utilizador da Glintt.

**DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA:**

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.....	.....	.....	.....	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	2/2
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	



	(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO	Código: Data da edição: 2023.02.15 Edição n.º: 01 Revisão n.º:
		<b>Identificação do documento: Gestão Avançada de Consignações (Circuito de Consignação Informática de Material de Consumo Clínico)</b>
<b>Critérios Abrangidos:</b>		
<b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística e Sourcing)</b>		

**OBJECTIVO:** O objetivo de um Circuito de Consignados é assegurar que todos os artigos consignados são devidamente salvaguardados fisicamente e que toda a informação relativa aos consignados se mantém atual e correta, bem como especificar as pessoas autorizadas a rever os níveis de consignação e a necessidade de registar e datar todas as alterações feitas.


**RESPONSABILIDADES:** A responsabilidade pelo circuito de consignados é do Setor de Logística, em estreita articulação com o Setor Sourcing do Serviço de Aprovisionamento da ULSAM, EPE e com os Serviços Utilizadores.

**DESCRIÇÃO:**

N.º	Atividades	Responsável pela Atividade
1	Após a conclusão do procedimento pré-contratual e, dando sequência ao estipulado no Contrato a celebrar, deve o Sourcing elaborar relação quantitativa e qualitativa dos produtos que devem ser colocados à consignação no Serviço Consumidor da ULSAM, EPE.	Gestor do Procedimento (Sourcing)
2	O Gestor do Procedimento prepara 2 ficheiros com a relação quantitativa e qualitativa (um para o carregamento do Concurso (códigos, quantidade, preço unitário, referência), outro para o carregamento da Consignação (códigos, CDM, GTIN's, referências e níveis)). Estes ficheiros devem carregados e preparados aquando da adjudicação do procedimento.	Gestor do Procedimento (Sourcing)
3	A preparação destes 2 ficheiros tem o prazo de 2 meses como máximo (definido entre a data da adjudicação e da consignação), para a sua finalização e carregamento na aplicação informática (poderá ter se ser pedido Orçamento próprio para a Glintt carregar via BD estes 2 ficheiros).	Gestor do Procedimento (Sourcing)
4	Com a realização dos dois ficheiros, o Gestor do Procedimento está em condições de preparar o Protocolo de Fornecimento de Produtos à Consignação – conforme modelo já instituído e que é anexo a este Procedimento (exemplo). Este Protocolo terá tantas Adendas, quantas as Modificações que ocorrerem à Consignação informática (troca de ref.ª, aumentos ou diminuições de níveis, entrada ou saída de Consignação). O Protocolo e respetivas Adendas são assinadas pelo Fornecedor e pela Entidade Adjudicante (CA) e serão parte integrante do procedimento pré-contratual.	Gestor do Procedimento (Sourcing)
5	O Gestor do Procedimento (Sourcing) deve remeter a relação para a Responsável Consignações (Logística) e para o Serviço utilizador/Consumidor de toda a consignação informática, através do ficheiro que preparou e dos quais constam os códigos, níveis, GTIN's e referências. As fichas do artigo também devem já estar parametrizadas, conforme o caso, pela Logística ou Glintt, caso o volume de artigos seja substancial a carregar (colocar o GTIN na ficha do artigo).	Gestor do Procedimento (Sourcing)/ Responsável

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.....	.....	.....	.....	1/ 12
.....	.....	.....	.....	
.....	.....	.....	.....	
.....	.....	.....	.....	




 <p>UNIDADE LOCAL DE SAÚDE ALTO MINHO</p>	<p>(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO</p>	<p>Código: Data da edição: 2023.02.15 Edição n.º: 01 Revisão n.º:</p>
<p><b>Identificação do documento: Gestão Avançada de Consignações (Circuito de Consignação Informática de Material de Consumo Clínico)</b></p>		
<p><b>Critérios Abrangidos:</b></p>		
<p><b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística e Sourcing)</b></p>		

		Consignações (Logística)
6	<p>Na semana seguinte (5 dias após a entrada em vigor) à celebração do Contrato, deve realizar-se a Reunião de Kick-Off de Consignação, com os seguintes intervenientes: Entidade Adjudicante, Fornecedor/adjudicatário, Serviço Utilizador (Blocos Operatórios (BOC e/ou BAMB), Gastro e Cardiologia) e Logística. Esta reunião é liderada pelo Gestor do Procedimento. Nesta reunião, o fornecedor receberá toda a informação relevante para que a Consignação Informática possa acontecer (níveis por Serviço, quantidades existentes nas caixas que ficarão residentes, se aplicável (ortopedia), referências a consignar, etc).</p>	<p>Gestor do Procedimento (Sourcing)</p>
7	<p>Na reunião de Kick-off, caso aconteça a alteração do fornecedor, o fornecedor que sai também deverá ser convocado para a reunião, para que possa ser informado do fim da consignação. O mesmo deverá proceder ao Inventário do material (efetuado antes do Ponto Zero e Acertos, de forma a que as existências inventariadas sejam iguais às da altura do fim da consignação) que está em consignação física e proceder à elaboração de Listagem com as Unidades a desconsignar. A listagem do Físico (ULSAM) vs Informático (Fornecedor) será remetida para o Responsável das Consignações (Logística), para que na data da entrada da nova consignação, se possa efetuar o fim da consignação (material físico) e a desconsignação (existências informáticas na aplicação).</p>	<p>Gestor do Procedimento (Sourcing) /Fornecedor que sai/ Responsável Consignações (Logística)</p>
8	<p>Se existirem diferenças significativas, deverá ser apurada a causa e recolhidas as evidências de tal ocorrências:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência Informática superior à Existência Física;</li> <li>• Existência Informática inferior à Existência Física.</li> </ul> <p>Uma vez apuradas as diferenças internas (ULSAM), deve-se comparar as existências internas com as do fornecedor, apurando-se de novo as diferenças:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência Informática (ULSAM) superior à Existência Informática (Fornecedor);</li> <li>• Existência Informática (ULSAM) inferior à Existência Informática (Fornecedor);</li> <li>• Existência Física (ULSAM) superior à Existência Informática (Fornecedor);</li> <li>• Existência Física (ULSAM) superior à Existência Informática (Fornecedor).</li> </ul>	<p>Responsável Consignações (Logística)</p>
9	<p>O fornecedor responsável pelo fornecimento da nova consignação deve ser novamente notificado sobre a data definida, como garantia de efetivação do carregamento da consignação.</p>	<p>Responsável Consignações (Logística)</p>

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.....	.....	.....	.....	
..../..../.....	..../..../.....	..../..../.....	..../..../.....	2/
..../..../.....	..../..../.....	..../..../.....	..../..../.....	12



 UNIDADE LOCAL DE SAÚDE ALTO MINHO	(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO	Código: Data da edição: 2023.02.15 Edição n.º: 01 Revisão n.º:
<b>Identificação do documento: Gestão Avançada de Consignações (Circuito de Consignação Informática de Material de Consumo Clínico)</b>		
<b>Critérios Abrangidos:</b>		
<b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística e Sourcing)</b>		

10	A remessa da Consignação dá entrada pelo Armazém Central ( <b>toda e qualquer consignação entra e sai, sempre e só pelo Armazém Central Hub - HSL</b> ). Logo que os produtos cheguem, procede-se ao carregamento informático no Armazém de Consignados e a sua remessa para o Serviço Consumidor, recolhendo deste (Enfermeiro-Chefe) uma assinatura comprovativa da receção (mapa de entradas de consignação), deixando-lhe um exemplar e ficando com um outro, do qual deve ser dada cópia ao Sourcing, para que o coloque na Pasta do Procedimento.	Responsável Consignações (Logística)/ Gestor do Procedimento (Sourcing)/
11	Remoção dos Códigos do Circuito de Consignação e Inativação dos mesmos (se for o caso) do anterior Concurso no Mestre de Artigos.	Responsável Consignações (Logística)/Gestor do Procedimento (Sourcing)
12	Encerramento do Concurso anterior na aplicação informática, deve ser diligenciado junto do colaborador do Sourcing responsável por esta tarefa.	Gestor do Procedimento (Sourcing)
<b>A Consignação informática arranca e a plena Execução do Contrato também.</b>		
13	O Serviço Consumidor dá saída para consumo ao doente, fazendo o respetivo registo na aplicação informática (Tatil/Blocos), de que resulta a saída informática do Armazém de Consignados, sendo que o registo do consumo ao doente fica informaticamente pendente.	Serviço Consumidor
14	Ao mesmo tempo que o Serviço Consumidor faz o registo de saída, o sistema emite um e-mail para o fornecedor proceder à respetiva reposição e emite ainda um pedido de compra para a Secção de Gestão de Encomendas emitir a nota de encomenda.	Gestão de Encomendas
15	Quando esta Secção emite a nota de encomenda, o Sistema faz a entrada informática do produto no Armazém Central e faz a saída informática do consumo ao doente que estava pendente.	Gestão de Encomendas
16	A Gestão de Encomendas verificará diariamente se os e-mails com os Gastos enviados durante a noite, foram recebidos pelo fornecedor, bem como a respetiva Nota de Encomenda. No caso de ser detetado o não envio dos e-mail's, deve alertar de imediato o apoio do SGSI, para a abertura do competente Ticket.	Gestão de Encomendas
17	Por último, quando o fornecedor faz a reposição, em função do e-mail recebido, este faz a sua entrega no Armazém Central que faz o registo informático de entrada no Armazém de	Receção Armazém Hub (HSL)

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.....	.....	.....	.....	
.....	.....	.....	.....	
.....	.....	.....	.....	3/ 12




	(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO	Código: Data da edição: 2023.02.15 Edição n.º: 01 Revisão n.º:
		<b>Identificação do documento: Gestão Avançada de Consignações (Circuito de Consignação Informática de Material de Consumo Clínico)</b>
<b>Critérios Abrangidos:</b>		
<b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística e Sourcing)</b>		

	Consignados respetivo, ao mesmo tempo que remete o produto para o Serviço Consumidor que assim vê reposta a quantidade consignada. A Receção Armazém Hub (HSL) ou o Setor da Logística da ULSAM são os únicos utilizadores com permissões para o carregamento e transferências de Consignações Informáticas. O material físico deve depois ser remetido, pelas vias normais para os Serviços.	
18	<b>Semestralmente</b> , deve ser solicitado pelo Gestor do Procedimento o Inventário de Consignação ao Fornecedor contratado. O mesmo deve ficar arquivado no Procedimento de Aquisição. Para procedimentos com 36 meses, deverão existir seis Inventários na capa do Procedimento.	Gestor do Procedimento (Sourcing)
19	Em caso de divergências substanciais, entre as Existências Físicas e os Níveis acordados, devem aferir-se as causas e proceder às devoluções necessárias ou proceder a alteração dos Níveis de Consignação, através de Adenda ao Protocolo de Consignação. Deverá ser solicitado um Relatório de Progresso sobre a Consignação (para efeitos de avaliação da qualidade de resposta), para a competente monitorização do contrato e auxílio à função Gestor do Contrato, a quem deve ser reportado.	Responsável Consignações (Logística)/ Gestor do Procedimento (Sourcing)/
20	<b>Anualmente</b> , o Setor da Logística deverá efetuar um Inventário aos Armazéns de Consignação (BOC, BAMB e Gastro).	Setor Logística da ULSAM
21	Deverá ser emitido um e-mail em <b>novembro de cada ano</b> , a alertar os fornecedores para a competente faturação e para o encerramento de eventuais Notas de Encomenda em aberto, a 31 de dezembro de cada ano.	Sourcing/Gestão de Encomendas
22	Deverá <b>mensalmente</b> , ser efetuada a monitorização junto do fornecedor das existências informáticas vs os níveis, enviando Listagens e solicitando a reposição atempada dos níveis em Acordo.	Responsável Consignações (Logística)
23	Toda e qualquer alteração informática no Módulo de Consignação só pode ser efetuada pelo Setor da Logística da ULSAM.	Setor Logística da ULSAM
24	A Consignação Informática deve estar sempre associada a um procedimento pré-contratual. A verificação da existência de Consignações informáticas sem associação a procedimento pré-contratual deve ser verificada semestralmente, através da monitorização dos artigos em Consignação e desenvolvimento de listagens específicas na aplicação informática para o efeito.	Responsável Consignações (Logística)

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.....	.....	.....	.....	4/ 12
.....	.....	.....	.....	
.....	.....	.....	.....	
.....	.....	.....	.....	



 UNIDADE LOCAL DE SAÚDE ALTO MINHO	(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO	Código: Data da edição: 2023.02.15 Edição n.º: 01 Revisão n.º:
<b>Identificação do documento: Gestão Avançada de Consignações (Circuito de Consignação Informática de Material de Consumo Clínico)</b>		
<b>Critérios Abrangidos:</b>		
<b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística e Sourcing)</b>		



## II. NATUREZA DA CONSIGNAÇÃO E SEU ARMAZENAMENTO

Os artigos e níveis / quantidades de produtos colocados em regime de consignação serão acordados entre a **Stryker Portugal** e a Unidade Local de Saúde do Alto Minho e constarão do Anexo 1 a este documento.

Na primeira entrega de quantidades relativas a níveis será necessário configurar cada artigo na função "Consignação" da aplicação de Gestão de Materiais da ULSAM, pelo que o fornecedor deve disponibilizar a informação necessária para tal.

Eventuais alterações de níveis, quer para mais quer para menos, referências ou artigos, terão de ser previamente aprovadas pelas partes e elaborada uma adenda ao Anexo 1 deste contrato.

A Unidade Local de Saúde do Alto Minho deverá providenciar à **Stryker Portugal** um local de armazenamento dos seus produtos, o nome e contacto do responsável do serviço onde esses artigos serão alocados.

Todas as entregas de artigos para reposição de níveis devem ser efetuadas no Local de Entrega 2 (Armazém Aprovisionamento de Viana do Castelo no período das 9h às 11h) da ULSAM.

Todos os produtos da **Stryker Portugal** deverão ser armazenados num ambiente fresco e seco, devidamente separados de outros bens não consignados de forma a permitir uma possível auditoria.

Todas as embalagens deverão ser mantidas limpas e sem marcas ou etiquetas para além das que são colocadas pela **Stryker Portugal**. Produtos estéreis só poderão ser abertos a quando do seu uso.

Todos os produtos de "uso único" não poderão ser re-esterilizados.

Aconselham-se a leitura das instruções de uso que acompanham todos os produtos **Stryker Portugal**.

## III. CONSUMO/GASTO DOS PRODUTOS


Sempre que um produto estiver configurado como consignado, a Unidade Local de Saúde do Alto Minho, enviará um e-mail, durante a madrugada. Caso não exista qualquer gasto a mensagem segue em branco; quando se verifica um gasto a mensagem informa do consumo/gasto/referência e lote e o serviço/local onde foi consumido e emitirá uma nota de encomenda onde constarão os seguintes dados/informação:

- a. Descrição do produto, Referência **Stryker Portugal** e Serviço e Local em que foi gasto

A **Stryker Portugal** emite a fatura correspondente ao/s produto/s usado/s e procede à reposição do nível relativamente à/s unidade/s gasta/s, exceto se a Unidade Local de Saúde do Alto Minho comunicar por escrito na nota de encomenda que não deseja a reposição do material.

Sempre que existam na ULSAM mais que um local com níveis (por exemplo Bloco Operatório Central e Bloco Ambulatório), a Guia de reposição deve indicar para que local se destina a reposição.



 <b>UNIDADE LOCAL DE SAÚDE ALTO MINHO</b>	<b>(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO</b>	<b>Código:</b> <b>Data da edição: 2023.02.15</b> <b>Edição n.º: 01</b> <b>Revisão n.º:</b>
<b>Identificação do documento: Gestão Avançada de Consignaões (Circuito de Consignação Informática de Material de Consumo Clínico)</b>		
<b>Critérios Abrangidos:</b>		
<b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística e Sourcing)</b>		



#### IV. DEVOLUÇÃO DE PRODUTOS

A Unidade Local de Saúde do Alto Minho pode requerer, por escrito, a devolução do/s produto/s que estão na consignação à Stryker Portugal.

Os produtos, devidamente protegidos e acondicionados, pela Unidade Local de Saúde do Alto Minho terão de ser recolhidos pelo transportador a pedido da Stryker Portugal ou pelos próprios meios da Stryker Portugal.

Os produtos só poderão ser devolvidos cumpridas as seguintes condições:

- a. Estiverem dentro das caixas originais;
- b. As caixas terão de estar intactas e sem marcas e/ou etiquetas;
- c. O Selo de garantia inviolado;
- d. Estejam estéreis;

Quando se verificarem levantamentos/movimentações de artigos consignados por parte de comerciais/delegados da Stryker Portugal que não se enquadrem nem em reposição nem em gastos, essas movimentações devem ser comunicadas à Logística e ao Armazém da ULSAM.

#### V. FATURAÇÃO E CONTROLO DE EXISTÊNCIAS

Após a receção da Nota de Encomenda, a Stryker Portugal emite a fatura de acordo com os preços previamente acordados, com base nos Procedimentos pré-contratuais realizados pela Unidade Local de Saúde do Alto Minho.

A Stryker Portugal tem o direito de regularmente auditar o stock consignado. A Unidade Local de Saúde do Alto Minho será previamente avisada das datas das auditorias.

#### VI. PROPRIEDADE DOS ARTIGOS COLOCADOS À CONSIGNAÇÃO

Os produtos consignados permanecem propriedade da Stryker Portugal até serem faturados.


#### VII. RESPONSABILIDADE

Apesar dos produtos consignados serem propriedade da Stryker Portugal, a Unidade Local de Saúde do Alto Minho é responsável pela sua conservação e seu fiel depositário.

É da responsabilidade da Stryker Portugal o controlo dos prazos de validade e a substituição do material. Exceção-se os materiais que não cumpram o definido no ponto IV, alíneas a) a d).

A Unidade Local de Saúde do Alto Minho deverá tomar todos os passos apropriados de forma a garantir a adequada conservação dos produtos.



 <b>UNIDADE LOCAL DE SAÚDE ALTO MINHO</b>	<b>(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO</b>	<b>Código:</b> <b>Data da edição: 2023.02.15</b> <b>Edição n.º: 01</b> <b>Revisão n.º:</b>
<b>Identificação do documento: Gestão Avançada de Consignações (Circuito de Consignação Informática de Material de Consumo Clínico)</b>		
<b>Critérios Abrangidos:</b>		
<b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística e Sourcing)</b>		



### VIII. ENTREGA DE PRODUTOS PARA REPOSIÇÃO DE NÍVEIS

Os Produtos destinados à reposição de nível devem ser entregues no Local de Entrega 2 (Armazém Aprovisionamento de Viana do Castelo no período das 9h às 11h) da ULSAM.

Quando esta entrega for efetuada pela Stryker Portugal, a Guia de Remessa que acompanha o produto será rubricada pelo funcionário da receção de artigos do armazém da ULSAM.

Quando a entrega for efetuada por transportadoras, será rubricada a Guia da empresa transportadora pelo funcionário da receção de artigos do Local de Entrega 2 (Armazém Aprovisionamento de Viana do Castelo no período das 9h às 11h).

Em qualquer dos casos esta entrega fica sujeita a conferência e caso exista motivo de reclamação, esta terá que ser efetuada no prazo de 30 (trinta) dias a contar da data de receção.

Em situações excecionais, em que possa verificar-se uma entrega diretamente no serviço utilizador, quem recebe o produto rubrica um documento e mantém-se a obrigatoriedade de reclamação no prazo máximo de 30 (trinta) dias. Neste caso o serviço recetor do artigo fica obrigado a regularizar a entrada informática.

### IX. VIGÊNCIA

Este Protocolo é válido de 01-07-2023 a 30-06-2026. Este protocolo está indexado ao procedimento identificado no título.

Ambas as partes têm o direito de denunciar o presente Protocolo, respeitando a comunicação dessa intenção com um aviso prévio, por escrito, de no mínimo de 30 (trinta) dias.

A Unidade Local de Saúde do Alto Minho, EPE devolverá à Stryker Portugal todos os produtos consignados e que respeitem as condições que se descrevem no ponto IV. deste protocolo.

No final do Contrato o fornecedor deve recolher as quantidades alocados na ULSAM.

**NOTA:** Este Protocolo só é válido com o respetivo Anexo I (Relação de Artigos / Níveis)

Viana do Castelo 5 de setembro de 2023

Unidade Local de Saúde do Alto Minho E.P.E.

Stryker Portugal Produtos Médicos, Lda

Assinado por: **ANTÓNIO FRANKLIN RIBEIRO**  
RAMOS  
Data: 2023.11.15 15:01:44+00'00'  
Certificado por: Diário da República Eletrónico.  
Atributos certificados: Presidente do Conselho de Administração - Unidade Local de Saúde do Alto Minho, E. P. E.



Dr. Alberto Garcia Brey

Assinado por: **MARIA MANUELA MOTA DUARTE**  
Data: 2023.11.14 16:10:04+00'00'  
Certificado por: Diário da República Eletrónico.  
Atributos certificados: Vogal Executivo do Conselho de Administração - Unidade Local de Saúde do Alto Minho, E. P. E.




Página 4 de 4







 <p>UNIDADE LOCAL DE SAÚDE ALTO MINHO</p>	<p>(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO</p>	<p>Código: Data da edição: 2023.02.15 Edição n.º: 01 Revisão n.º:</p>
<p><b>Identificação do documento: Gestão Avançada de Consignações (Circuito de Consignação Informática de Material de Consumo Clínico)</b></p>		
<p><b>Critérios Abrangidos:</b></p>		
<p><b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística e Sourcing)</b></p>		

	ROSTON EA FABRUSO INTRODUCIONAL 8MM x 18 MM	234-010-165	1	1	1	LNH
	ROSTON EA FABRUSO INTRODUCIONAL 8MM x 28 MM	234-010-166	1	1	1	LNH
	ROSTON EA FABRUSO INTRODUCIONAL 10MM x 28 MM	234-010-167	1	1	1	LNH
	ROSTON EA FABRUSO INTRODUCIONAL 11MM x 28 MM	234-010-172	1	1	1	LNH
	ROSTON EA FABRUSO INTRODUCIONAL 12MM x 28 MM	234-010-173	1	1	1	LNH
	ROSTON EA FABRUSO INTRODUCIONAL 8MM x 35 MM	234-010-177	1	1	1	LNH
	ROSTON EA FABRUSO INTRODUCIONAL 10MM x 35 MM	234-010-178	1	1	1	LNH
	ROSTON EA FABRUSO INTRODUCIONAL 11MM x 35 MM	234-010-179	1	1	1	LNH
	ROSTON EA FABRUSO INTRODUCIONAL 12MM x 35 MM	234-010-180	1	1	1	LNH
21005.2501	SUTURA MENISCAL "AL-INSIDE"					
	AL-1 SUTURA MENISCAL / CLAVICULAR PARA CIMA	4723	0	0	0	LNH
	AL-1 SUTURA MENISCAL / CLAVICULAR PARA BAIXO	4723	2	2	2	LNH
23005.2601	EMPIEÇA DE COSTA E EMPIEÇA NÃO DE SUTURA MENISCAL "AL-INSIDE"					
	AL-1 RESIZADORIA DE SUTURA / COSTA NÃO DESMONTAVEL	4723	2	2	2	LNH
22005.701	PUNHO PARA SISTEMA DE SUTURA MENISCAL "INSIDE-OUT"					
	SHARPSHODDER PUNHO (DESCARTAVEL)	4100	0	0	0	LNH
21005.2901	ANELÃO SUBACROMIAL					
	ANELÃO INGLÊS - TAMPADO PRELIMINAR (I)	0127	1	1	1	LNH
	ANELÃO INGLÊS - TAMPADO INICIAL (II)	0128	1	1	1	LNH
	ANELÃO INGLÊS - TAMPADO GRANDE (S)	0129	1	1	1	LNH



	(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO	Código: Data da edição: 2024-06-21 Edição n.º: 01 Revisão n.º:
		<b>Identificação do documento: Inventário e Abate Físico de Bens</b>
<b>Critérios Abrangidos:</b>		
<b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística)</b>		

**OBJECTIVO:** A realização do Inventário tem como objetivo o confronto das existências reais com as informáticas para que a informação contabilística traduza de forma verdadeira e apropriada o valor das existências nos armazéns da ULSAM. Relação contabilística dos Abates de Mercadorias, em rede de Inventário. Os Abates de Inventários, por inutilização, deterioração e outros motivos são situações perfeitamente normais e até usuais em certos setores de atividade, nomeadamente naqueles que se relacionam com bens perecíveis.

**RESPONSABILIDADES:** A responsabilidade pelo Inventário é do Setor da Logística do Serviço de Aprovisionamento da ULSAM, EPE.

**DESCRIÇÃO:**

N.º	Atividades	Responsável pela Atividade
1	Atendendo ao investimento que é efetuado na gestão dos stocks, a enorme importância e impacto na eficiência dos processos internos e na segurança dos utentes, recomenda-se um reforço dos mecanismos de controlo que evitem roturas de stock ou produtos estagnados em armazém sem movimento, com recurso designadamente ao software de suporte (SGICM).	
2	Analisar regularmente a listagem de artigos sem movimento, no sentido de avaliar a possibilidade da sua utilização.	
<b>Inventário</b>		
1	É elaborado um inventário no final de cada ano económico, nos Armazéns de Distribuição: <ul style="list-style-type: none"> <li>AC – Armazém Aprovisionamento (Neiva);</li> <li>HCB – Armazém Aprovisionamento (Ponte de Lima).</li> </ul>	Setor Logística da ULSAM
2	É efetuado o pedido de autorização para a realização do Inventário e dos movimentos de Acerto ao Conselho de Administração.	Direção do Serviço de Aprovisionamento
3	É efetuada uma preparação prévia dos Armazéns de Distribuição, ou seja, organização dos mesmos, de forma a todos os artigos serem perceptíveis na hora da contagem.	Setor Logística da ULSAM
4	O Inventário inicia-se com uma reunião liderada pelo Responsável de Armazém para dar a conhecer as regras e procedimentos para a realização do mesmo.	Setor Logística da ULSAM
5	Contagem física de todos os artigos no armazém e registo manual da mesma em Post-It, posteriormente colocados no local do material. A contagem deve ser efetuada por equipas	Responsável de Armazém (Gestor Operacional)

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.....	.....	.....	.....	1/3
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	




	(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO	Código: Data da edição: 2024-06-21 Edição n.º: 01 Revisão n.º:
		<b>Identificação do documento: Inventário e Abate Físico de Bens</b>
<b>Critérios Abrangidos:</b>		
<b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística)</b>		

	constituídas por dois elementos (um colaborador do Armazém Central/Aprovisionamento e outro externo).	
6	Procede-se à impressão da listagem de todos os artigos codificados, não quantificada, afetos aos respetivos armazéns, através da aplicação informática <sup>1</sup> , tal como à criação do Inventário no Módulo de Inventário.	Setor Logística da ULSAM
7	Lançamento da contagem na Listagem impressa e registo das mesmas no PDA <sup>1</sup> no Módulo de Inventário. Nota: Não se deve rasurar os lançamentos efetuados em caso de erro ao escrever.	Setor Logística da ULSAM
8	Realizados os devidos registo no PDA simula-se os resultados do Inventário na aplicação informática <sup>1</sup> , gerando uma nova listagem com as diferenças existentes (existência física diferente da existência informática).	Setor Logística da ULSAM
9	Uma vez gerada a listagem com as diferenças apuradas, imprime-se a mesma e efetua-se uma nova contagem (efetuada em duplas) tendo por base esta listagem, com o intuito de percebermos a existência de erros na contagem original. Existindo correções a efetuar, as mesmas são realizadas diretamente na aplicação informática <sup>1</sup> no Módulo de Inventário, tal como na listagem.	Setor Logística da ULSAM
10	Realizada a recontagem e as devidas correções, submete-se o Inventário na aplicação informática <sup>1</sup> , efetuando-se os devidos Acertos de Inventário.	Setor Logística da ULSAM
11	Submetido o Inventário, procede-se à realização do resumo do mesmo, o qual é posteriormente enviado para a Direção do Serviço de Aprovisionamento, reencaminhando o mesmo para o Conselho de Administração para efeitos de autorização e informação.	Setor Logística da ULSAM/Direção do Serviço de Aprovisionamento
<b>Abate</b>		
1	Os artigos com prazo de validade expirado e deteriorados, devem ser comunicados ao Conselho de Administração numa listagem quantificada e valorizada, para autorização do abate.	Direção do Serviço de Aprovisionamento
2	Deve ser comunicado previamente à Autoridade Tributária e Aduaneira a intenção de abate de inventários, comunicando a data e hora do mesmo, uma vez que a mesma deve-se encontrar presente no abate físico do material.	Direção do Serviço de Aprovisionamento

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.....	.....	.....	.....	2/3
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	



 UNIDADE LOCAL DE SAÚDE ALTO MINHO	(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO	Código: Data da edição: 2024-06-21 Edição n.º: 01 Revisão n.º:
<b>Identificação do documento: Inventário e Abate Físico de Bens</b>		
<b>Critérios Abrangidos:</b>		
<b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística)</b>		

<b>3</b>	Uma vez comunicado e autorizado o abate dos bens, procede-se à realização dos mesmo informaticamente e fisicamente.	Setor Logística da ULSAM
<b>4</b>	Em qualquer caso, a ULSAM, no seu próprio interesse, deve elaborar e conservar um auto de destruição ou inutilização dos bens objeto de abate, testemunhado pelas pessoas estranhas ao Serviço ou não à ULSAM que presenciaram aquele ato. Só a previa comunicação e a elaboração do respetivo auto de Abate, permite a relevação dos gastos fiscalmente, devendo existir: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Um comprovativo assinado por 2 testemunhas, identificando e comprovando os factos que originaram o Abate;</li> <li>b) O auto deve ser acompanhado por uma relação discriminatória dos elementos em causa contendo por cada ativo, a sua descrição, o ano, o custo de aquisição, o valor líquido contabilístico e o valor líquido fiscal;</li> <li>c) Deve ser comunicado aos Serviços de Finanças local com uma antecedência de 15 dias ao Abate, o local, a data e a hora do mesmo, tal como o valor total líquido fiscal do(s) ativo(s).</li> </ul>	

<sup>1</sup> Ver Manual de Utilizador da Glintt.

**DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA:**

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.....	.....	.....	.....	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	3/3
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	



	(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO	Código: Data da edição: 2024-06-21 Edição n.º: 01 Revisão n.º:
		<b>Identificação do documento: Devolução dos Materiais</b>
<b>Critérios Abrangidos:</b>		
<b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística)</b>		

**OBJECTIVO:** Receção correta do material adquirido/adjudicado.

**RESPONSABILIDADES:** A responsabilidade pela Devolução de Materiais é do Setor da Logística do Serviço de Aprovisionamento da ULSAM, EPE.

**DESCRIÇÃO:**

N.º	Atividades	Responsável pela Atividade		
<b>Reclamação/Devolução do Material</b>				
1	Se durante o processo da conferência alguma informação não se encontrar conforme (referência) ou o material encontrar-se danificado, não se receciona o mesmo informaticamente.	Colaborador afeto à Receção Armazém Central (TAS)		
2	O Responsável de Armazém procede à realização da reclamação via e-mail para o fornecedor (devendo colocar em conhecimento o Serviço Financeiro e os colaboradores afetos à receção), aguardando posteriormente resposta/solução por parte do mesmo.	Responsável de Armazém (Gestor Operacional)		
3	Após enviado o e-mail deve imprimir o mesmo e anexá-lo junto do material e dos documentos do fornecedor, de forma a ser perceptível que o material se encontra em reclamação.	Responsável de Armazém (Gestor Operacional)		
4	Após efetuada a devida reclamação e existindo resposta por parte do fornecedor inicia-se o processo de devolução, caso o fornecedor aceite a mesma.	Setor da Logística da ULSAM		
<b>Referência Incorreta</b>				
5	No caso da reclamação ser referente a referências incorretas existem 2 hipóteses de procedimento: <ul style="list-style-type: none"> <li>O fornecedor vem recolher a referência errada e repõe a correta, no caso de a ter para fornecimento;</li> <li>O fornecedor vem recolher a referência errada mas não repõe a correta, devido a não ter a mesma para fornecimento, sendo efetuado uma Nota de Crédito por parte da ULSAM.</li> </ul> Nota: Ter sempre em atenção se a referência rececionada não é uma referência alternativa à adjudicada.	Fornecedor		
<b>Quantidades Incorretas</b>				
5	No caso do fornecedor ter enviado menos quantidades que as requisitadas, receciona-se as quantidades recebidas comunicando-se ao fornecedor as quantidades em falta.	Colaborador afeto à Receção		
Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.....	.....	.....	.....	1/3
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	




	(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO	Código: Data da edição: 2024-06-21 Edição n.º: 01 Revisão n.º:
		<b>Identificação do documento: Devolução dos Materiais</b>
<b>Critérios Abrangidos:</b>		
<b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística)</b>		

	Uma vez aceite a reclamação, o fornecedor envia as quantidades em falta.	Armazém Central (TAS)/Fornecedor
<b>6</b>	Na eventualidade do fornecedor enviar quantidades a mais das requisitadas, receciona-se as quantidades requisitadas, comunicando ao fornecedor a situação. Neste caso, existem duas hipóteses: <ul style="list-style-type: none"> <li>No caso de existir quantidade adjudicada ao fornecedor e a mesma for suficiente para cobrir as quantidades a mais, o fornecedor apenas efetua uma Nota de Crédito com as quantidades todas;</li> <li>Na eventualidade de não existir quantidade adjudicada o fornecedor recolhe a quantidade a mais e é emitida uma Nota de Crédito por parte da ULSAM.</li> </ul>	Colaborador afeto à Receção Armazém Central (TAS)/Fornecedor
<b>Material Danificado</b>		
<b>5</b>	Efetua-se a Receção Informática dos volumes/material que não se encontra danificado, procedendo-se posteriormente à reclamação do material danificado ao fornecedor, anexando fotografia do mesmo.	Colaborador afeto à Receção Armazém Central (TAS)/ Responsável de Armazém (Gestor Operacional)
<b>6</b>	Sendo a reclamação aceite por parte do fornecedor, o mesmo recolhe o material/volume danificado substituindo o mesmo posteriormente.	Fornecedor
<b>Compra Incorreta de Artigo</b>		
<b>1</b>	Uma vez percebido que o artigo comprado é o incorreto, deve-se retirar o mesmo da sua localização no Armazém Central e recolher o já distribuído pelos Serviços Requisitantes, informando o <i>Sourcing</i> via correio eletrónico da situação, para que este notifique o fornecedor e avalie a incorreção.	Setor Logística da ULSAM
<b>2</b>	Se o fornecedor aceitar a devolução do material e aceitar vir recolher o mesmo, tem de se efetuar a devolução do mesmo na aplicação informática <sup>1</sup> com as quantidades físicas devolvidas. Na eventualidade do fornecedor aceitar a devolução do material, mas se recusar a efetuar o levantamento do mesmo, terá de ser contratada uma transportada para efetuar o transporte do material ao fornecedor.	Setor Logística da ULSAM

<sup>1</sup> Ver Manual de Utilizador da Glintt.

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.....	.....	.....	.....	2/3
.../.../... .....	.../.../... .....	.../.../... .....	.../.../... .....	
.../.../... .....	.../.../... .....	.../.../... .....	.../.../... .....	
.../.../... .....	.../.../... .....	.../.../... .....	.../.../... .....	



 UNIDADE LOCAL DE SAÚDE ALTO MINHO	(TIPO DE DOCUMENTO) PROCEDIMENTO	Código: Data da edição: 2024-06-21 Edição n.º: 01 Revisão n.º:
<b>Identificação do documento: Devolução dos Materiais</b>		
<b>Critérios Abrangidos:</b>		
<b>Âmbito: SERVIÇO APROVISIONAMENTO (Logística)</b>		

	No caso de o fornecedor não aceitar a devolução, tenta-se perceber com os Serviços a possibilidade da utilização do artigo de forma a consumir o mesmo. Caso não seja possível a utilização do mesmo em nenhum dos Serviços procede-se ao abate do artigo.  Nota: Ter sempre em atenção que o material se encontra na sua caixa original e que a mesma se encontra selada, uma vez que o fornecedor pode não aceitar caixas abertas.	
<b>3</b>	Encontrando-se a devolução concluída, anexa-se o comprovativo da recolha do material aos documentos previamente enviados pelo fornecedor e à folha de Receção do Material.  Envia-se para o fornecedor por correio eletrónico a cópia do documento da Devolução efetuada.	Setor Logística da ULSAM

**DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA:**

Elaborado / Revisto	Aprovado	Homologado	Próx. Revisão	Pág.
.....	.....	.....	.....	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	3/3
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...	



## Anexo V – Quadro Resumo das Conformidades e Não Conformidades

Norma	Descrição do Requisito	Conformidade	Comentários
ISO 9001:2015 – Secção 7.1.3.	Infraestrutura	Não Conforme	A infraestrutura incluiu o fundamental para a operacionalização das atividades, no entanto o sistema de ERP implementado não corresponde às necessidades.
ISO 9001:2015 – Secção 7.1.4.	Ambiente para a operacionalização dos processos	Não conforme	Ausência de controlo da temperatura, afetando o conforto dos colaboradores.
ISO 9001:2015 – Secção 8.2.1.	Comunicação com o cliente	Conforme	O serviço demonstra capacidade de resposta a todas as especificações e exigências do cliente interno.
ISO 9001:2015 – Secção 8.2.2.	Determinação dos requisitos para produtos e serviços	Conforme	Os requisitos relativos aos produtos a serem fornecidos aos clientes encontram-se assegurados.
ISO 9001:2015 – Secção 8.2.3.	Revisão dos requisitos para produtos e serviços	Conforme	É sempre assegurada uma revisão dos produtos a serem posteriormente distribuídos, arquivando-se a documentação referente.
ISO 9001:2015 – Secção 8.2.4.	Alterações aos requisitos para produtos e serviços	Conforme	Todas as partes interessadas são sempre informadas e existe a correção da documentação.
ISO 9001:2015 – Secção 8.4.2.	Tipo e extensão do controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos	Conforme	Existe um procedimento implementado para a verificação dos produtos fornecidos por estes.
ISO 9001:2015 – Secção 8.5.1.	Controlo da produção e prestação do serviço	Não Conforme	O ambiente de trabalho não se encontra adequado para a operacionalização das atividades, derivado da não existência de controlo de temperatura.



ISO 9001:2015 – Secção 8.5.2.	Identificação e rastreabilidade	Conforme	Encontra-se implementado na instituição um sistema ERP capaz de controlar a saída dos materiais.
ISO 9001:2015 – Secção 8.5.3.	Propriedade dos clientes ou dos fornecedores externos	Conforme	Os matérias, equipamentos e instalações de fornecedores externos encontram-se identificados e salvaguardados.
ISO 9001:2015 – Secção 8.5.4.	Preservação dos materiais	Não Conforme	O armazenamento correto dos materiais em armazém não se encontra assegurado, uma vez que não existe um controlo de temperatura nem de humidade.
ISO 9001:2015 – Secção 9.1.	Monitorização, medição, análise e avaliação	Não conforme	O método manual, nomeadamente utilizado na gestão de stocks não assegura uma monitorização eficaz, devendo este controlo ser efetuado através do sistema ERP implementado, o qual não se demonstra capacitado.
CHKS – Norma 5.14	Rotação do stock	Conforme	Encontra-se implementado no serviço o método FIFO, de forma a assegurar a rotação correta dos artigos, minorando a probabilidade de materiais fora de validade.
CHKS – Norma 5.15	Nível e a segurança do stock gerido e auditado periodicamente	Não conforme	Não são efetuados inventários periódicos aos materiais.
CHKS – Norma 5.16	Procedimento em vigor para a verificação dos bens rececionados	Conforme	Existe um procedimento que indica as práticas implementadas (Anexo III, página 83-90).
CHKS – Norma 52.30	Existência de pessoal qualificado e experiente	Conforme	Os profissionais do serviço apresentam todos qualificação e experiência para as suas áreas de ação.



CHKS – Norma 52.47	Formação para o uso de equipamento especializado	Conforme	Os profissionais receberam formação inicial para o uso de stakers e empilhadores, tendo sido efetuados e mantidos os registos desta.
CHKS – Norma 53.1.	Condições apropriadas ao serviço prestado	Não Conforme	Não existe em funcionamento um sistema de controlo de temperatura e humidade, afetando a <i>performance</i> dos colaboradores.
CHKS – Norma 53.3.	Higienização da infraestrutura	Conforme	Áreas de trabalho regularmente higienizas.
CHKS – Norma 53.4.	Controlo adequado do fluxo de ar, ventilação e temperatura	Não Conforme	Não existe um controlo adequado da temperatura.
CHKS – Norma 53.27.	Espaço de escritórios	Conforme	Existe um espaço de escritórios sossegado e disponível para os profissionais trabalharem, sempre que necessário.
CHKS – Norma 53..29.	Instalações sanitárias e vestuários	Conforme	Os profissionais dispões de instalações sanitários e vestuários higienizados e em boas condições.
CHKS – Norma 53.31.	Equipamento	Conforme	O equipamento disponibilizado corresponde às necessidades do serviço.
CHKS – Norma 53.32.	Armazenamento segundo os requisitos do fornecedor	Não conforme	Um dos requisitos dos fornecedores, é o armazenamento dos materiais em determinados intervalos de temperatura e humidade, como não existe controlo de temperatura e humidade no serviço este requisito não é atendido.
CHKS – Norma 53.35.	Disponibilização pelo serviço equipamento elevatório e de manuseamento	Não conforme	O serviço disponibiliza os equipamentos, mas não tem documentado as instruções de uso.



CHKS – Norma 53.38.	Equipamento para reparação	Conforme	Sempre que existe equipamento a necessitar de reparação o mesmo é retirado de uso.
CHKS – Norma 53.45.	Espaço de armazenamento	Conforme	Atualmente, o espaço disponibilizado para armazenamento no ACC demonstra-se suficiente para a capacidade de artigos armazenados.
CHKS – Norma 53.46.	Armazenamento de artigos sensíveis à luz ou ao calor	Não conforme	Maioria dos artigos armazenados no ACC, têm um intervalo de temperatura em que devem ser armazenados, não existindo no armazém um controlo de temperatura para assegurar estes intervalos.
CHKS – Norma 53.47.	Rotação dos artigos	Conforme	Encontra-se implementado no serviço o método FIFO, o qual garante a utilização de todos os artigos antes do fim do prazo de validade.

P.PORTO

ESCOLA  
SUPERIOR  
DE SAÚDE



**M**

MESTRADO

Gestão das Organizações: Ramo – Gestão de  
Unidades de Saúde