

Curso de Especialização em Gestão Pública de Organizações de Saúde



**FALTA DE ORGANIZAÇÃO E DE PADRONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS NOS
PROCESSOS DE TRABALHO DOS ALMOXARIFADOS SATÉLITES DO
HOSPITAL DAS CLÍNICAS DA UFMG**

**ALUNO: LEANDRO AMÉRICO DA CRUZ
ORIENTADORA: PROF. DR^a HERICA SILVA DUTRA**





2018

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA DE ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE

**FALTA DE ORGANIZAÇÃO E DE PADRONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS NOS PROCESSOS DE TRABALHO DOS ALMOXARIFADOS SATÉLITES DO HOSPITAL DAS CLÍNICAS DA UFMG
ALUNO: LEANDRO AMÉRICO DA CRUZ
ORIENTADORA: PROF^a. DR^a HERICA SILVA DUTRA**

1) Apresentação

O Hospital das Clínicas da UFMG, sediado na cidade de Belo Horizonte/MG, é um hospital público, financiado integralmente pelo Sistema Único de Saúde (SUS) e considerado referência em atendimentos de média e alta complexidade no estado de Minas Gerais. Criado em 1927, sua gestão passou a ser compartilhada, desde 2013, com a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh), a qual reestruturou o organograma do HC-UFMG, substituindo as chamadas Unidades Funcionais pelos setores administrativos e assistenciais.

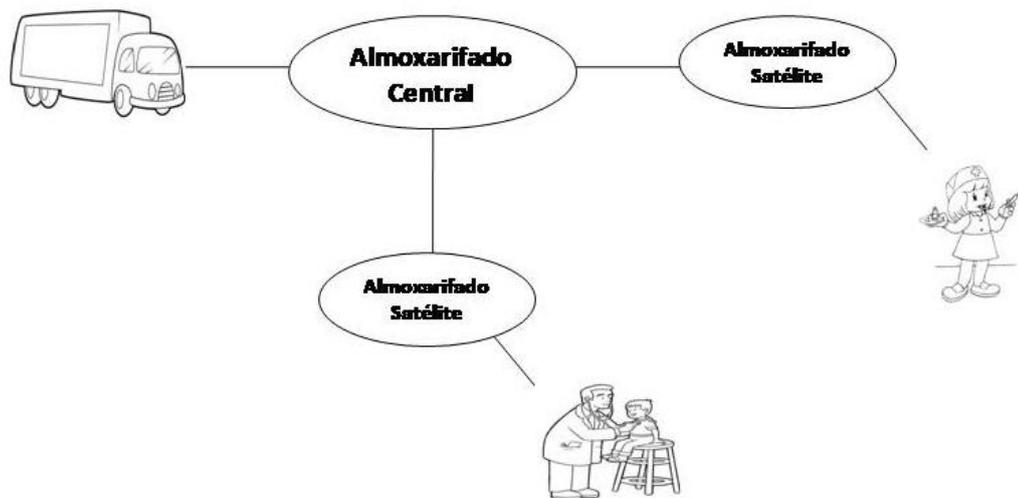
Nesse contexto a antiga Unidade Funcional Gestão de Materiais foi transformada no Setor de Suprimentos, o qual é responsável pela compra, armazenamento e distribuição de diversos tipos de materiais para todas as áreas assistenciais do Hospital das Clínicas e seus anexos (unidades ambulatoriais que funcionam em instalações localizadas em áreas adjacentes ao prédio principal do complexo hospitalar). Cabe ressaltar que o fluxo de aquisição e distribuição de medicamentos e gêneros relacionados ao Serviço de Nutrição e Dietética são responsabilidades de outras áreas que não o Setor de Suprimentos.

Considerando o grande porte do hospital, cerca de 3.300 funcionários e 54 credenciamentos de serviços junto ao SUS, e o fato de o Almojarifado Central estar localizado no 11º andar do prédio principal, a diretoria optou por instalar os chamados almojarifados satélites nas unidades assistenciais como forma de descentralizar a logística de estocagem e distribuição de materiais, sobretudo médico-hospitalares, de modo que eles ficassem geograficamente mais próximos

das equipes de saúde. Atualmente existem 12 almoxarifados satélites espalhados pela instituição.

Em linhas gerais o fluxo de distribuição de materiais no HC-UFMG está organizado da seguinte maneira (Fig. 1): todas as compras são centralizadas pelo Almoxarifado Central, que também responde pelo armazenamento desses materiais. Aos Almoxarifados Satélites cabe identificar a demanda por determinado produto e realizar via sistema de informação (software Net Term) as requisições para o Almoxarifado Central de acordo com a cota estabelecida para cada item (quantidade máxima que pode ser pedida para reposição do estoque), armazenando os materiais por curtos períodos, tempo necessário para que as equipes de saúde vislumbrem a necessidade de utilização.

Fig. 1 – Fluxo de recebimento e distribuição de materiais no HC-UFMG



Fonte: Elaborado pelo autor

2) Justificativa

Em que pese a cadeia logística apresentada esteja implantada há anos na instituição e seja de conhecimento de praticamente todos os profissionais, sejam da área administrativa ou assistencial, este modelo ainda possui inúmeras falhas que precisam ser sanadas para que haja uma melhoria de todo o processo.

Desde 2013 o Hospital das Clínicas vem passando por um processo de acreditação conduzido pela Joint Comition International (JCI), entidade internacional



que concede certificados de acreditação para hospitais públicos e privados que atendam a uma série de padrões relacionados às metas internacionais de segurança do paciente, padrões estes que envolvem tanto os processos de trabalho da área assistencial quanto administrativa. No Brasil a JCI está representada pelo Consórcio Brasileiro de Acreditação (CBACRED, 2017).

Como o processo de acreditação do HC-UFMG encontra-se em fase final, ao longo do ano de 2017 foram intensificadas as visitas da JCI, que ao realizar a verificação dos requisitos inerentes à logística hospitalar registrou diversas não conformidades e conformidades parciais relativas à requisição, controle e distribuição de materiais pelos almoxarifados satélites. Seguem alguns dos apontamentos realizados:

- Armazenamento inadequado de materiais nas prateleiras, gavetas, caixas, etc;
- Requisições para o Almoxarifado Central acima da cota estabelecida para cada tipo de produto, fazendo com que houvesse excesso de materiais em alguns dos Almoxarifados Satélites;
- Ausência de controle de validade;
- Desconhecimento, por parte de alguns almoxarifados, da metodologia de distribuição PEPS (Primeiro que Entra, Primeiro que Sai);
- Áreas de estocagem de materiais sem supervisão contínua, dificultando o mapeamento do fluxo de pessoas e materiais e facilitando extravios;
- Elevado número de desperdícios de materiais, gerando perdas financeiras para a instituição;
- Desconhecimento do trâmite de devolução de materiais para o Almoxarifado Central ao verificar que os mesmos não são mais necessários para o setor ou que atingiram o limite de 30 dias anteriores ao término da data de validade;
- Subutilização do sistema de notificações de queixas técnicas (Vigihosp), entre outros.

Na exposição final, chamada de devolutiva, feita por um dos integrantes da JCI por ocasião do término da visita, chamou a atenção um fato que já era de



conhecimento dos gestores do Almojarifado Central, mas que de tão evidente pôde ser nitidamente percebido naquela semana: não há integração entre os almojarifados satélites, de modo que cada um executa o trabalho do seu jeito, com pouca ou nenhuma orientação sobre padronização de procedimentos por parte da instituição, ou seja, aquilo que determinado almojarifado faz bem feito o outro não faz ou até mesmo desconhece. A recíproca também é verdadeira, causando prejuízos tanto para o hospital quanto para os pacientes, que são a razão de ser da instituição.

Diante desse cenário, nas duas semanas seguintes à visita da JCI o colegiado executivo do HC-UFMG reuniu os gestores do Setor de Suprimentos para discutir os problemas encontrados. Na oportunidade tanto a direção quanto os gestores debateram os apontamentos e outros problemas que, fruto da experiência acumulada, também eram do seu conhecimento, como a identificação de 37 caixas de fios cirúrgicos vencidos há mais de 5 anos em um dos almojarifados, que somados ultrapassavam o montante de R\$ 10.000,00, profissionais da assistência que, pela falta de controle no acesso, simplesmente entravam e pegavam materiais sem que ninguém do almojarifado tivesse conhecimento, e procedimentos realizados em pacientes com materiais vencidos. Nesse último caso chegou-se ao cúmulo de um dos pacientes ter sido acionado para voltar do interior do estado para que o material vencido fosse retirado e um novo pudesse ser implantado, situação cujos custos ainda não foram mensurados, mas que certamente passam da ordem das dezenas de milhares de reais, sem contar o risco a que o paciente foi submetido ao fazer uma nova cirurgia e os danos à imagem e credibilidade da instituição.

Diante de tantos contratemplos o colegiado executivo expôs sua preocupação em relação à administração dos almojarifados satélites e determinou aos gestores do Setor de Suprimentos que fossem traçadas estratégias para amenizar ou solucionar os problemas nesses pequenos almojarifados, também chamados de pontos de consumo.

A partir dessa determinação foi sugerida pelo autor deste projeto a intervenção nos almojarifados satélites com o objetivo de organizar o processo de trabalho e sistematizar os procedimentos, de forma que todos tenham conhecimento e passem a executá-los de forma padronizada.



Uma fundamentação teórica inicial para este projeto pode ser encontrada em Markham (2003). O autor chama a atenção dos gestores para a importância do gerenciamento dos processos logísticos e destaca a necessidade de se traçar um plano para a excelência nesse segmento, em conformidade com os objetivos da organização, enumerando, ainda, alguns pontos que devem ser observados pelos envolvidos no processo de gerenciamento de materiais como, por exemplo, a existência de produtos em estoque com baixa rotatividade, a metodologia utilizada no cálculo da demanda para que não ocorram faltas nem excessos, e a perda de produtos devido à data de validade ou obsolescência, gerando efeitos econômicos devastadores para as empresas, que além de arcar com o custo do produto propriamente dito, ainda terá que custear o seu descarte.

Em razão do grande número de almoxarifados satélites em todo o complexo HC-UFMG o trabalho ficará circunscrito, inicialmente, aos setores considerados mais críticos, a saber:

- Bloco Cirúrgico – Prédio principal
- Pronto Atendimento – Prédio principal
- Unidade de Transplantes – Prédio principal
- Hospital São Geraldo – Anexo
- Instituto Jenny Faria de atenção à saúde da mulher e do idoso – Anexo
- Ambulatório Borges da Costa – Anexo

Ao término do projeto os resultados serão expandidos para os almoxarifados satélites de menor porte, nos quais imagina-se que haverá maior facilidade de incorporação dos novos processos de trabalho.

Essa proposta de intervenção tem relação direta com a gestão pública devido ao grande impacto que os custos relacionados a não utilização de materiais vencidos ou obsoletos representam na assistência à saúde. Considerando que o financiamento do SUS para o Hospital das Clínicas é limitado, qualquer desperdício é bastante significativo para a instituição, sobretudo se esse desperdício tiver sido causado por falhas estruturais no processo logístico de acondicionamento e distribuição.



Além disso, cabe lembrar que anualmente a Controladoria Geral da União (CGU) determina que sejam realizados inventários físicos e auditorias de estoque nos principais almoxarifados de todos os órgãos públicos federais. Portanto, ao encontrarem falhas que apontem para desídia ou negligência no controle de materiais, os gestores podem, inclusive, responder pelo crime de improbidade administrativa em virtude do prejuízo causado ao erário, conforme artigo 10 da Lei 8.429/92, conforme transcrição:

Art. 10: Constitui ato de improbidade administrativa que causa lesão ao erário qualquer ação ou omissão, dolosa ou culposa, que enseje perda patrimonial, desvio, apropriação, malbaratamento ou dilapidação dos bens ou haveres das entidades referidas no art. 1º desta lei. (BRASIL, 1992; p. 2)

A literatura relacionada à cadeia de suprimentos e administração de materiais consagra alguns conceitos relacionados à boa gestão de estoques que são importantes para a compreensão geral de seu objetivo. Moura (2004) ensina que uma boa gestão de estoques é de fundamental importância para a empresa, pois suas operações estão diretamente ligadas à satisfação dos usuários de seus serviços. O autor destaca, ainda, que uma gestão de estoques eficiente ajuda a eliminar perdas e economizar recursos importantes que podem ser empregados em outras áreas da organização.

No que se refere especificamente aos almoxarifados satélites ou pontos de consumo, Arnold (1999) traz uma definição que confere embasamento teórico à metodologia utilizada pela organização objeto deste trabalho. O autor define como “ponto de uso” o armazenamento de materiais próximo dos locais onde eles serão utilizados, e prossegue demonstrando algumas vantagens como a maior acessibilidade dos usuários aos materiais, o que reduz imensamente o tempo de atendimento por parte do setor de suprimentos, e a redução dos custos de armazenamento em um depósito central. Relativo à redução do tempo de atendimento, registre-se que especialmente em unidades hospitalares, que lidam o tempo todo com emergências, cada segundo pode fazer muita diferença.

Ainda no campo das incertezas e subjetividades típicas dos ambientes hospitalares, cabe destacar Ching (2010) que chama a atenção para a dificuldade de se fazer uma previsão correta da demanda e do dimensionamento do estoque sem que se saiba a real quantidade que os usuários irão utilizar em certo espaço de



tempo. Esse ponto ajuda a explicar, embora não justifique a prática comum a quase todos os almoxarifados satélites do Hospital das Clínicas de solicitarem materiais acima da cota fixada para cada setor, acumulando os chamados estoques de segurança. Essa prática gera excesso de materiais estocados, com conseqüente falta de local adequado para acomodá-los e descontrole quanto ao prazo de validade e obsolescência, acarretando em perdas inadmissíveis para a instituição, o que é ainda mais grave quando se lembra que esses materiais foram adquiridos com dinheiro público.

Uma forma de amenizar a questão dos excessivos estoques de segurança seria a definição de pontos de reposição para cada tipo de material dos almoxarifados satélites. Conceitualmente, ponto de reposição, ponto de ressuprimento ou estoque mínimo é quantidade que deve ser observada para se iniciar um novo processo de ressuprimento com tempo hábil para que não haja falta de material. Esse ponto deve ser definido por um conjunto de variáveis como o tempo de processamento do pedido, o giro do estoque e o tempo de entrega. No caso dos almoxarifados satélites deve-se considerar o tempo gasto pelo Almoxarifado Central entre o recebimento da solicitação e a entrega no ponto de consumo (CHING, 2010).

Concernente à disposição física dos materiais nos almoxarifados, Arnold (1999) observa que não existe um modelo universal que possa ser aplicado em todas as ocasiões, mas existem alguns sistemas básicos que se utilizados podem contribuir para a organização do espaço e do fluxo de entrada e saída de materiais. O autor sugere que os itens sejam dispostos da seguinte maneira: agrupar os materiais funcionalmente relacionados, ou seja, aproximar os materiais de utilização semelhante; agrupar os itens de giro rápido perto da área de recebimento e dispensação, de modo que o esforço e o tempo despendidos com o seu transporte sejam reduzidos; agrupar os materiais fisicamente semelhantes, pois melhora o layout e facilita o seu manuseio; separar o estoque normal do estoque de segurança, para obter maior controle.

No que tange ao respaldo teórico da proposta de padronização de procedimentos para todos os almoxarifados satélites, Bowersox, Closs e Cooper (2006 p. 332) prestam importante contribuição ao afirmarem, categoricamente, que



“o desenvolvimento de procedimentos operacionais passa necessariamente pelo rigoroso treinamento de pessoal de armazém... e que é de responsabilidade do gerente assegurar que todo o pessoal assimilou e segue tais procedimentos.”

Delimitados alguns conceitos sobre gestão de estoques, Arnold (1999) sugere algumas questões interessantes que devem orientar os gestores que atuam nesse segmento: Que itens do estoque são mais importantes? Como eles devem ser controlados? Quanto pedir de cada vez? Quando fazer um novo pedido? Utilizar a todo momento essas perguntas será um bom caminho para melhorar a performance na gestão dos estoques, por isso elas serão alvos constantes do treinamento que se pretende ministrar como uma das ferramentas para organizar os processos de trabalho dos almoxarifados satélites do HC-UFMG, como será visto na metodologia.

3) Objetivo Geral

Organizar e padronizar os processos de trabalho dos almoxarifados satélites do Hospital das Clínicas da UFMG.

4) Objetivos Específicos

- Reduzir o desperdício de materiais, gerando economia financeira para a instituição;
- Alcançar a pontuação necessária no quesito logística hospitalar na próxima visita da JCI, prevista para acontecer em novembro de 2018.
- Reduzir a falta de materiais e o tempo de atendimento aos profissionais assistenciais.

5) Metodologia/Detalhamento do projeto

1. Criação de um grupo de trabalho composto por 04 (quatro) gestores ligados ao Almoxarifado Central, divididos em duas duplas que ficarão encarregadas, cada



uma, pelas visitas em 03 (três) almoxarifados satélites. A primeira dupla visitará os almoxarifados satélites do prédio principal e a segunda dupla os almoxarifados dos prédios anexos;

2. Elaboração de check list para orientação das visitas, coleta de informações e registro dos pontos positivos e negativos do processo de trabalho de cada almoxarifado.

3. Realização de visitas, em datas não programadas, para verificar da situação atual de cada almoxarifado satélite, visando realizar eventuais ajustes na proposta de trabalho. As visitas ocorrerão sempre pela manhã, período em que ocorre maior movimentação de materiais. Durante as visitas serão realizadas entrevistas informais com os almoxarifes a fim de identificar se existem oportunidades de melhorias que ainda não foram vislumbradas pela equipe do Setor de Suprimentos. Cada almoxarifado satélite será visitado de uma a duas vezes conforme a necessidade;

4. Considerando que o sistema de gestão de estoques “Net Term” é muito obsoleto (criado em 1989) e não contempla a função de controle de validade, o grupo de trabalho criará uma planilha eletrônica em Excel para suprir essa necessidade. A planilha será disponibilizada para todos os almoxarifados satélites.

5. Após as visitas os quatro membros do grupo de trabalho reunir-se-ão semanalmente para elaboração da Instrução de Trabalho Operacional (ITO) que deverá conter:

- Modelo padrão de armazenamento de materiais para os seguintes grupos: produtos para a saúde estéreis (ex: compressas de gases), produtos para a saúde não estéreis (ex: abaixadores de língua), materiais de escritório (ex: papel A4 e canetas), produtos de higienização e limpeza (ex: água sanitária e desinfetantes), materiais de copa e cozinha (ex: copos descartáveis e papel toalha), instrumentais cirúrgicos (ex: pinças de sutura); equipamentos de proteção individual (ex: toucas e perneiras), impressos hospitalares (ex: receituários).

- Explicação técnica sobre a definição de cota de materiais com modelo de cálculo de previsão de demanda. Ex: Se o setor possui uma cota semanal de 15 cânulas de traqueostomia e no momento do pedido seu estoque é de 03 cânulas, então o correto seria pedir mais 12 cânulas e não 15 como acontece normalmente.



- Orientações sobre a forma de preenchimento e monitoramento da planilha de controle de validade;
 - Explicação sobre a metodologia PEPS (Primeiro que Entra, Primeiro que Sai) para otimização do fluxo de materiais.
 - Orientação sobre a necessidade de supervisão contínua dos almoxarifados satélites para evitar acesso de pessoas não autorizadas, facilitando danos por manuseio incorreto e extravios de materiais;
 - Orientação sobre o trâmite de devoluções de materiais não utilizados para o Almoxarifado Central dentro do prazo máximo de 30 dias anteriores ao término da validade para que haja tempo suficiente para o remanejamento;
 - Finalidade e modo de utilização do sistema de notificação de queixas técnicas (Vigihosp), informando os benefícios e as consequências da não utilização;
6. Além da Instrução de Trabalho Operacional será ministrado um treinamento de 08 horas em dois turnos para que todos os funcionários do Almoxarifado Central e almoxarifados satélites tenham a oportunidade de participar. O treinamento abordará os seguintes temas: Planilha de controle de validade, cota de materiais e previsão de demanda, problemas relacionados ao acúmulo de materiais, contagem de estoques, armazenamento adequado de materiais, redução de perdas, apresentação de custos de descarte de materiais, metodologia PEPS, importância do controle de acesso, trâmite de devoluções ao Almoxarifado Central e utilização do Vigihosp.
7. O grupo de trabalho promoverá, juntamente com os almoxarifes, os ajustes nas cotas de materiais de cada setor baseado no relatório de consumo mensal extraído do sistema Net Term;
8. Os gestores também solicitarão a compra, via licitação, de sistema de vigilância eletrônica para monitoramento dos Almoxarifados Satélites, com apresentação de 03 (três) orçamentos.



8) Orçamento

ORÇAMENTO			CUSTO	
ITEM	ESPECIFICAÇÃO	QUANTIDADE	UNITÁRIO	TOTAL
1	Computador de mesa para uso do grupo de trabalho	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
2	Impressora a laser para impressão de Instrução de Trabalho, check list, material para treinamento, etc.	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
3	Papel tamanho A4, cor branca – pacote com 500 folhas	1	R\$ 16,00	R\$ 16,00
4	Caneta esferográfica tipo BIC azul – Grupo de trabalho e treinamento	40	R\$ 1,00	R\$ 40,00
5	Pincel atômico azul para o treinamento	2	R\$ 2,50	R\$ 5,00
6	Pincel atômico vermelho para o treinamento	2	R\$ 2,50	R\$ 5,00
			TOTAL	R\$ 2.066,00

Os materiais permanentes solicitados (computador de mesa e impressora a laser) já fazem parte do patrimônio da instituição, portanto não será necessária a aquisição de equipamentos novos somente para esta atividade. O restante dos materiais deverá ser adquirido através de processo licitatório, os quais serão incluídos em conjunto com os demais itens de escritório utilizados pelo HC-UFMG, e pagos com valores repassados pelo REHUF, fundo criado pelo governo para Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais.

9) Referências

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de Materiais**. Tradução de Celso Rimoli e Lenita R. Esteves. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999. 521 p. Tradução de: Supply Chain Logistics Management.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos**. Tradução de Camila Teixeira Nagakawa e Gabriela Teixeira Nagakawa. 1ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 529 p. Tradução de: Introduction to materials management.

BRASIL. Lei n. 8.429, de 02 de junho de 1992. **Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos no caso de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências**. Brasília, D.F.; 02 jun. 1992.



Disponível em <http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L8429.htm>. Acesso em: 24 fev. 2018

HONG, Yuh Ching. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada: Supply Chain**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010. 238 p.

CONSÓRCIO BRASILEIRO DE ACREDITAÇÃO (CBACRED). Disponível em <<http://www.cbacred.org.br/>>. Acesso em: 15 dez. 2017.

MARKHAM, William J. **Auditoria da Logística: um guia para avaliar o processo logístico e obter um plano de desempenho sustentável**. 1ª Ed. São Paulo: IMAM, 2003. 120 p.

MOURA, Cassia E. de. **Gestão de Estoques: Ação e monitoramento na cadeia de logística integrada**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2004. 403 p.



11) Apêndice

Check List - Visita aos almoxarifados satélites		Situação		
		Conforme	Não conforme	Parcial conforme
Condições gerais de armazenamento dos materiais	Verificação da organização dos materiais nas estantes e gavetas, condições de temperatura, condição das embalagens, etc.			
Como é calculada a reposição de estoques antes de fazer a requisição ao Almoxarifado Central?	Espera-se que o usuário conte os estoques e solicite somente a diferença entre o estoque e a cota de cada material.			
O que os profissionais do almoxarifado entendem por cotas?	Espera-se que o usuário saiba que é a quantidade máxima de cada material que ele pode ter em estoque.			
Os profissionais sabem verificar suas cotas no sistema?	Caso o usuário não saiba, orientá-lo.			
Verificação por amostragem do estoque de alguns materiais para comparar com a cota do setor	Contagem física do material para confrontação com a cota do setor.			
Que tipo de controle de validade o almoxarifado utiliza?	Verificar se o processo é válido, se realmente tem efetividade.			
Os profissionais têm conhecimento da metodologia PEPS?	Caso desconheça, orientá-lo.			
Os profissionais conhecem e sabem como utilizar o sistema VIGHOSP?	Caso desconheça, orientá-lo.			
Como os profissionais agem em caso de identificação de avarias nos materiais recebidos do Almoxarifado Central?	Espera-se que o usuário saiba que pode fazer a devolução para o Almoxarifado que irá tomar as devidas providências.			
Check List - Visita aos almoxarifados satélites		Situação		
		Conforme	Não conforme	Parcial conforme
Conhecem o trâmite de devolução de materiais ao Almoxarifado Central	Caso desconheça, orientá-lo.			
De que forma é feito o controle de acesso ao local de estocagem dos materiais?	Espera-se que o acesso seja restrito e existam trancas caso o usuário precise se ausentar e ninguém possa substituí-lo.			
Quem realiza a dispensação dos materiais para os profissionais da assistência?	Verificar se somente o usuário dispensa ou se o acesso é livre para os profissionais da assistência.			



ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

+++PREENCHA EM LETRA DE FORMA+++

Ata de defesa do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do curso de ESPECIALIZAÇÃO PNAP da Universidade Federal de Juiz de Fora, realizada no Pólo UAB, Polo Ubá Pólo Juiz de Fora

Exame:	DATA	HORA
Curso	<input type="checkbox"/> GESTÃO PÚBLICA DE ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE	
Aluno:	LEANDRO AMÉRICO DA CRUZ	
Orientador:	HÉRICA SILVA DUTRA	

Banca Examinadora:

NOME COMPLETO	INSTITUIÇÃO/CARGO

Título do Trabalho de Conclusão de Curso:

FALTA DE ORGANIZAÇÃO E DE PADRONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS NOS PROCESSOS DE TRABALHO DOS ALMOXARIFADOS SATÉLITES DO HOSPITAL DAS CLÍNICAS DA UFMG.

De acordo com as normas do Curso de Especialização PNAP da Universidade Federal de Juiz de Fora, aprovadas pela Comissão de Trabalho de Conclusão de Curso (CTCC), o aluno submeteu seu **Trabalho de Conclusão de Curso** em forma escrita e oral, sendo, após exposição de cerca de _ _ _ _ _ minutos, arguido oralmente pelos membros da banca, tendo tido como resultado:

- Aprovação por unanimidade.
- Aprovação somente após satisfazer as seguintes exigências solicitadas pela banca e no prazo estipulado pela mesma (não superior a trinta dias).

-
-
- Reprovação.

Documentos anexados a esta ata durante a apresentação:

- Declaração de autenticidade
- Ficha de Avaliação
- Projeto Final impresso assinado pelo aluno

Na forma regulamentar foi lavrada a presente ata que é abaixo assinada pelos membros da banca na ordem acima determinada e pelo candidato.

Banca Examinadora: (assinatura)

Juiz de Fora , de de

Candidato: (assinatura)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO

**Curso de Especialização em Gestão Pública de Organização e
Serviços de Saúde - PNAP
Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria**

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso (projeto de intervenção) do Curso de Especialização em Gestão Pública de Organização e Serviços de Saúde - GPOS - é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.

Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação.

Juiz de Fora, ____ de _____ de 20____.

LEANDRO AMÉRICO DA CRUZ

112230039C

ASSINATURA

CPF 065.393.986-89

¹ LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.