

LOGÍSTICA HOSPITALAR COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE

FLAVIO DA SILVA PERES

EMAIL: fsperes@outlook.com

Resumo

Os crescentes aumentos da demanda por serviços médico-hospitalar levam a uma mais que necessária alteração da relação entre eficácia e complexidade nas instituições assistenciais. Isso sem contar que o custo dos tratamentos médicos também aumentou com a chegada das novas tecnologias. E é a combinação de todos esses fatores que acaba por exigir mais eficiência das instituições, que estão frequentemente sob pressão para fornecer serviços de qualidade aos pacientes. Nesse cenário, a adequada administração da logística permite que o hospital planeje melhor sua gestão de suprimentos, exercendo controle sobre a utilização dos insumos a fim de conseguir reduzir custos, evitar desperdícios de materiais e medicamentos, eliminar a obsolescência de produtos e ainda atender satisfatoriamente à crescente procura por bons serviços assistenciais de saúde.

Planejar, organizar e coordenar as atividades do hospital de forma que a eficiência seja garantida tanto no atendimento quanto na utilização dos insumos, além de exercer mais controle sobre os custos e garantir a segurança dos procedimentos: tudo isso faz parte da logística hospitalar.

Palavras-Chave: Logística hospitalar. Qualidade. Processos produtivos.

Introdução

A área da saúde é uma das últimas áreas em reforma na economia brasileira. Nos anos 80 tivemos a reforma da indústria com a reengenharia, nos anos 90 logo após a criação do Plano Real, tivemos uma forte reforma do agronegócio, nos anos 2000 ocorreu a reforma do ensino superior com a ampliação e criação de novas Universidades.

Esse atraso no desenvolvimento referente ao quesito profissionalização da gestão, tem refletido significativamente no mercado onde, observamos hospitais e clínicas sem pacientes outras com superlotação, fechando serviços, por falta dessa profissionalização da gestão.

Assistimos nos canais de comunicação que a saúde carece de financiamento, mas de fato o que mais se faz necessário hoje chama-se gestão e principalmente quando se trata da administração de suprimentos hospitalares. Considerando que dentre as três portas de entrada de um hospital, temos a entrada de pacientes, a entrada de RH, abrangendo toda equipe multidisciplinar e por último, a entrada de suprimentos que dependendo do tipo de hospital, o setor de suprimentos é responsável por até 50% dos recursos financeiros destinados a organização. Dessa forma, não se pode ou não se deve fechar os olhos para a profissionalização da gestão no segmento de logística hospitalar.

1 - A entidade denominada hospital

Segundo a Organização Mundial de Saúde, hospital é parte integrante de um sistema coordenado de saúde, cuja função é dispensar à comunidade assistência à saúde, tanto curativa quanto preventiva, incluindo serviços a família em seu domicílio e ainda, é um centro de formação e pesquisa para os que trabalham no campo da saúde, ou seja, o hospital além de proporcionar a assistência, também forma médicos, enfermeiros, farmacêuticos, fisioterapeutas, e aperfeiçoa pessoas de diversos segmentos ligados a prestação de serviços a saúde

1.1 - Fatores que influenciam fortemente a ação do hospital:

I - O ambiente socioeconômico

- **A geopolítica** que é a congruência entre demasiados grupos de estratégia e de conhecimento multidisciplinar;
- **Legal/Regulatório/Pactuação** e aqui se abrange a gestão do terceiro setor;
- **Economia** que se preocupa com os assuntos relacionados à eficiência, efetividade, valor e comportamento na produção e consumo da saúde e assistência médica;
- **Meio Ambiente** que são todos aqueles aspectos da saúde humana, incluindo a qualidade de vida, que estão determinados por fatores físicos, químicos, biológicos, sociais e psicológicos no meio ambiente;
- **Cultural/Social** que por sua vez, ligado a antropologia, refletindo sobre o comportamento humano ligado aos processos de saúde e de doença que integram a cultura de grupos sociais onde os mesmos ocorrem.

Influências do meio ambiente que diferenciam hospitais com mesma estrutura porém em regiões distintas.

II – Recursos que formam a cadeia de valor de um hospital

- Serviços, Tecnologia e RH especializado;
- Protocolos Clínicos;
- Fornecedores
- Pacientes
- Contratos e Capital

III – Sistema de Gestão

- SUS – Paciente assistido com universalidade, integralidade e equidade
- Privado – Paciente assistido de modo adequado a um custo/preço razoável.

IV – Assistência ao paciente

- Admissão do paciente

- Tratamento do paciente
- Alta, óbito ou encaminhamento do paciente

2 - Mapeamento dos processos logísticos e uma eficiente gestão de medicamentos.

A gestão do estoque de medicamentos, materiais médicos e demais insumos hospitalares é um dos grandes desafios, pois são materiais altamente perecíveis e que exigem o manuseio correto para que permaneçam aproveitáveis por mais tempo. Ambientes climatizados, com espaços adequados para o armazenamento dos medicamentos, materiais médicos e demais insumos são a base para que seu centro de distribuição seja um fator facilitador para a logística hospitalar.

Numa organização tão complexa como um hospital onde, faz-se presentes profissionais de formações e classes diversas, fornecedores, pacientes e familiares, todos consumindo recursos, mister se faz compreender todos os processos envolvidos na logística hospitalar, desde a programação das solicitações de compras de medicamentos e insumos até a dispensação para os pacientes e setores é passo fundamental para melhorar as atividades inerentes a cada uma das etapas e, assim, atingir um nível de eficiência maior.

No ciclo da assistência farmacêutica, a aquisição de medicamentos é uma das principais atividades, visto que o mesmo é um insumo fundamental de suporte às ações de saúde. Um hospital pode atuar sem o profissional “A” ou “B” ou sem o equipamento “X” mas, sem os medicamentos certos, tidos como padronizados, não funcionam. Uma boa aquisição de medicamentos deve considerar primeiro o que comprar que neste caso, chamamos de seleção; quando e quanto comprar que chamamos de programação; e como comprar. O monitoramento e a avaliação dos processos são fundamentais para aprimorar a gestão e intervir nos problemas.

A Gestão da aquisição que conhecemos como função de compras, assume papel estratégico logística hospitalar em face do volume de recursos, principalmente financeiros envolvidos, deixando cada vez mais para trás a visão

preconceituosa de que era uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de despesas e não um centro de gerenciamento de recursos. A logística de suprimentos hospitalares consiste em planejar, organizar, controlar, comandar e aperfeiçoar a utilização de recursos materiais, com vista a atender o cliente hospitalar, no tempo e no lugar certo ao menor custo total possível, otimizando os recursos humanos envolvidos nesse processo.

Na gestão das compras de medicamentos além do aspecto financeiro, a preocupação com a qualidade deve estar sempre presente, visto que os serviços da saúde, em nosso caso específico as farmácias hospitalares, têm a responsabilidade de ofertar uma assistência farmacoterapêutica adequada as necessidades dos pacientes. Para realizar esta atividade, é necessário estabelecer quatro objetivos principais:

- Obter produtos e serviços na quantidade certa;
- Com qualidade e a um menor custo;
- Garantir que a entrega seja feita de maneira correta;
- E, desenvolver e manter boas relações com os fornecedores.

Para alcançar tais objetivos é fundamental o inter-relacionamento da equipe farmacêutica com a área administrativa do hospital, sendo estabelecido um fluxo dinâmico de troca de informações com os setores de suprimentos e financeiro, onde destacamos algumas atividades que são favorecidas se desempenhadas em consenso por estas áreas:

- Negociação das melhores condições de compra;
- Seleção e qualificação de fornecedores;
- Administração do pedido de compra (como estoque máximo, ponto de ressuprimento).

Comprar e prover medicamentos são fatores primordiais na atividade hospitalar, as pessoas envolvidas neste processo desempenham, direta ou indiretamente, papel fundamental na prestação da assistência ao paciente e devem realizá-lo de maneira à melhor atender os interesses tanto dos pacientes quanto da

instituição. Para isso elas precisam conhecer muito bem os mecanismos do processo, sendo treinadas e capacitadas para tanto.

Constatou-se que a gestão de compras é uma atividade que deve ser realizada de forma profissional, pautada no conhecimento técnico, desta forma este encarte espera contribuir na capacitação da equipe farmacêutica, abordando os principais conceitos e processos envolvidos na execução desta atividade.

Então, o primordial é começar mapeando todos os processos e construindo os fluxos de sua atual prática. O processo logístico integra:

- Compras;
- Informações;
- Transporte;
- Embalagens;
- Manuseio de materiais;
- Armazenamento;
- Gestão de Estoques

Todos os processos devem ocorrer de forma integrada, não há como pensar em um processo de forma isolada sem refletir o impacto sobre os demais. Em seguida, reunir a equipe para analisá-los e identificar os gargalos pois, não é uma ação que se deve tomar de forma isolada, mas a decisão deve vir de um colegiado. Por fim, conclui-se que a reestruturação dos processos deve ser algo continuado, considerando o cenário atual da região onde está inserido fisicamente o hospital abrangendo:

- Concorrência
- Fornecedores
- Curto ciclo de vida dos produtos
- Complexidade dos processos
- Elevação dos custos
- Maior complexidade na assistência
- Globalização
- Aumento do nível de exigência dos clientes
- População crescente

Saliento ainda que o Brasil deixou de ser um país do futuro e temos hoje nos grandes centros urbanos uma população em envelhecimento, desenvolvendo na sociedade local uma transição epidemiológica desencadeando a mudança no perfil de público para aquele determinado hospital, conseqüentemente a mudança no consumo e na padronização dos medicamentos, alterando todo cenário econômico e financeiro daquela organização de saúde. Somente sob essa ótica, pode-se conferir mais agilidade e eficiência aos processos e por subsequente assistência farmacêutica racional e humanizada.

2.1- Rastreabilidade de medicamentos

Uma gestão logística hospitalar eficiente também considera a rastreabilidade dos medicamentos e insumos como uma das premissas para atingir a excelência na cadeia produtiva. Usando o código de barras dos materiais, é possível controlar todas as movimentações, desde a saída do fornecedor até a administração nos leitos. Esse processo, além de contribuir para uma gestão de estoque sem falhas, também auxilia em ações de recall de medicamentos, permitindo saber exatamente de onde o material veio, por onde passou e quais foram suas aplicações.

A rastreabilidade na logística hospitalar engloba:

- Logística de Suprimento (materiais médicos, medicamentos, materiais administrativos), tudo que se consome dentro do hospital do ponto de origem ao cliente final;
- Logística de Produção (produção de kits para cirurgia, kit de medicamentos para determinados tratamentos, fracionamento, tiras e sacolas de medicamentos)
- Logística de Distribuição (após suprir o hospital, os medicamentos são fracionados e por seguinte, distribuídos as farmácias, postos de enfermagem e pôr fim ao paciente);

- Logística reversa (os resíduos como sacolas, frascos de medicamentos, ampolas e os demais materiais como recipientes para perfuro cortante devem retornar no contra fluxo dos materiais que vão para o cliente final médico/enfermeiro/paciente;

3 - Organização e descrição do Material Médico Hospitalar (MMH).

Na tabela abaixo, os artigos foram distribuídos em 8 grupos em função de suas características comuns e critérios de utilização, sendo que os grupos foram divididos em subgrupos, de número variável, em função das características apresentadas por seus elementos.

Vale ressaltar aqui uma questão que influencia diretamente na eficiência do sistema de armazenagem do material médico hospitalar: a distribuição dos mesmos no estoque onde, após identificados e catalogados, os mais usados devem ser colocados à frente, facilitando assim a separação e a destinação ao usuário final.

A elaboração da tabela de classificação de Material Médico Hospitalar permite:

- a) Organizar e catalogar os materiais médico hospitalares existentes no serviço de farmácia.
- b) Difundir o conhecimento desses materiais pela equipe técnica e administrativa.
- c) Integrar a equipe da farmácia, de enfermagem e administrativa pelo estabelecimento de uma linguagem padrão.

Classificar e catalogar o material médico-hospitalar são, no ponto de vista assistencial, um instrumento para promover a utilização racional do material médico-hospitalar no hospital.

Uma boa logística hospitalar passa pelo planejamento e a administração desses materiais, vejamos:

- a) Seleção de materiais (O que comprar?)
- b) Gestão de Estoque (Quanto e quando comprar?)

c) Compras (De quem e como comprar?)

d) Armazenagem (Como guardar e distribuir aos solicitantes?)

O quadro abaixo demonstra a seleção e divisão de materiais de forma a auxiliar o gestor em logística hospitalar a melhor organizar o estoque de materiais desmembrando-o em grupos e subgrupos terapêuticos.

Tabela de Classificação de Materiais Médicos:

Distribuição de Grupos e Subgrupos terapêuticos	
Grupos	Subgrupos
Grupo1 → Apósitos	Ataduras e Envoltórios; Gazes; Algodão Hidrófilo; Esponja de Gelatina Absorvível; Adesivos
Grupo 2 → Luvas	Luva de procedimento; Luva cirúrgica
Grupo 3 → Sondas	Sonda Endodigestiva; Sonda Nasofaringea; Sonda Uretral; Sonda Retal
Grupo 4 → Cânulas e Tubos	Cânulas descartáveis e metálicas; Tubos
Grupo 5 → Dispositivo de Infusão	Equipos; Acessórios
Grupo 6 → Recipientes para resíduos	Bolsas; Frascos com sistema de drenagem
Grupo 7 → Material para punção e incisão	Agulhas; Cateter Percutâneo; Cateter Transcutâneo; Lâminas de Bisturi; Lancetas
Grupo 8 → Material de Sutura	Agulhas; Fios

Tabela I – Classificação de Materiais Médicos

Fonte: Curso de Gestão de Suprimentos Hospitalares (PERES, 2014).

I. Os artigos foram agrupados por conceito e utilidade, procurando eliminar as duplicidades.

II. Foi realizada uma descrição individualizada de cada produto, definindo suas características principais, bem como sua composição e usos principais.

A análise dos estoques se deve a uma observação ininterrupta das variações sofridas pelos mesmos num período de tempo, bem como das suas causas e efeitos.

A partir do estudo da demanda é possível, com certo grau de confiabilidade, detectar a tendência futura e prever o seu desempenho provável. Um sistema eficiente de gestão de estoque permite identificar em tempo oportuno:

- Histórico da movimentação dos estoques (entradas e saídas);
- Níveis de estoque (mínimo, máximo, ponto de ressuprimento);
- Dados do consumo, demanda atendida e não atendida de cada produto utilizado;

Entre outras informações que possam ser úteis no processo de compra.

O enfoque logístico da gestão de materiais no contexto hospitalar engloba:

- a) Auditoria de materiais com inventários sazonais para se aprofundar no conhecimento da demanda;
- b) Serviços de farmácia, considerando que a farmácia sempre será a maior preocupação dos serviços operacionais devido à grande probabilidade de desvios e perdas por avaria e validade;
- c) Proteção contra perdas e danos;
- d) Serviço de Nutrição;
- e) Eliminação de desperdício;
- f) Serviço de lavanderia hospitalar, manutenção, distribuição de equipamentos...

4 – Seleção de fornecedores

Manter um relacionamento próximo com os fornecedores também contribui para a melhoria da sua gestão logística, uma vez que permite o desenvolvimento de iniciativas em conjunto para tratar os gargalos da cadeia produtiva. Ao selecionar um determinado fornecedor, precisamos levar em consideração alguns fatores de segurança e qualidade, são eles:

- Fixação do preço
- Fidelidade quanto ao prazo de entrega
- Garantia quanto a integridade do produto
- Condições de segurança quanto ao acondicionamento e temperatura interna do veículo que fará o transporte do medicamento.

Deve-se levar em consideração também, a integração do sistema de gestão de estoque hospitalar com o sistema de estoque e vendas do fornecedor agiliza o processo de pedidos e garante abastecimento constante sem que um funcionário necessariamente tenha que se lembrar de fazer o pedido. Nesse caso, assim que o estoque atinge a quantidade mínima de insumos, o fornecedor é automaticamente acionado para expedir um novo lote.

Outra prática que pode ser adotada é a integração do sistema de gestão hospitalar a portais de compras on-line, otimizando ainda mais o processo de aquisições. Assim, o hospital faz os pedidos necessários e os recebe no endereço indicado no momento da compra, dentro de um prazo previamente programado.

5 - Automação dos processos

De acordo com o *Council of Logistics Management*, logística hospitalar é o processo de planejamento, implementação e controle o fluxo eficiente e economicamente eficaz de matérias-primas em processo, de produtos acabados e informações relacionadas com essas atividades, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender às exigências dos clientes.

A partir dessa afirmativa, entende-se o fluxo de informações e produtos desde a produção do insumo até a entrega do medicamento ao paciente, ou seja, a logística ocorre muito antes do insumo tornar-se um medicamento, isto é, ocorrendo de fora para dentro do hospital. Daí a necessidade de rastreabilidade dos produtos hospitalares em especial os medicamentos como forma de minimizar o risco daquilo que é consumido/administrado ao paciente, o que se torna imprescindível a adoção das tecnologias adequadas à logística hospitalar para aumentar a eficiência da gestão como um todo. Ao implementar sistemas de gestão de estoque e integrá-los aos demais sistemas da instituição, o fluxo de informações entre setores se agiliza e a quantidade de trabalho administrativo realizado pela equipe de saúde diminui.

Nesse sentido, nota-se um aumento efetivo na produtividade em todos os setores do hospital, bem como uma significativa redução nas falhas humanas cometidas no preenchimento de dados e formulários de controle.

Com a automação do processo produtivo, também nos arremetemos à prática da logística reversa onde, medicamentos e insumos não usados em determinado setor ou unidade hospitalar podem ser redirecionados a outros estabelecimentos necessitados. É fundamental investir nesta prática (devolução de medicamentos e insumos não empregados) ou ainda no compartilhamento desses materiais com outras unidades de saúde. Para tanto, é possível formar parcerias, tanto públicas quanto privadas, para promover a integração dos sistemas de controle de estoque e, assim, haver a circulação desses insumos, de maneira a atenderem à demanda da população e não acabarem estragando por falta de uso em algum estoque por aí.

6 - Acompanhamento de indicadores de desempenho

Como toda área de gestão, a logística carece de planejamento estratégico e deve ser acompanhada por meio de indicadores de desempenho que revelem o nível de eficácia dos processos e da equipe. Através deles é possível avaliar o desempenho da instituição em áreas distintas como: clínica, financeira e

operacional, investigando dados relevantes que depois se traduzem em informações gerenciais para apoiar a tomada de decisão estratégica.

Para alcançar uma logística hospitalar descomplicada mister se faz um acompanhamento adequado dos indicadores, identificando a dimensão de ocorrência de algumas situações, conhecendo fatores motivadores, coeficientes e taxas percentuais que permitam avaliar não apenas os custos relacionados aos insumos de produção dos serviços de saúde, mas também os resultados que esses serviços proporcionam.

No ano de 1959, o Professor William Edwards Deming, também conhecido como “Pai da qualidade”, afirmou: *“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia”*. Se não podemos descrever e medir o que estamos fazendo, significa que não sabemos o que estamos fazendo, sendo assim, comece estabelecendo metas de redução de custos com desperdícios no processo logístico, metas de eficiência para o controle de medicamentos e insumos, metas de qualidade no atendimento aos pedidos realizados ao estoque e assim por diante. Envolve o time definindo metas de performance, como qualidade no atendimento, agilidade na separação e destinação dos insumos e manutenção do estoque, entre outras. Monitore constantemente como essas metas vêm sendo atingidas e descubra novas formas de otimizar a logística hospitalar por meio da análise desses indicadores.

A logística hospitalar é, sem dúvida, um processo crucial para manter os níveis de excelência de atendimento e uma gestão financeira eficaz nas instituições de saúde.

O mecanismo mais eficaz para medição e análise continuada dos processos de melhoria é sem dúvida o ciclo iterativo-incremental de planejamento, produção, medição e aprendizado (PDCA), construindo um extenso trabalho sobre processo de produção e qualidade. Estabelecer constância de propósitos para a melhoria da logística hospitalar, tanto na produção quanto na entrega do serviço, tornando-se mais competitivo.

Além das métricas fundamentais de logística hospitalar, outros indicadores podem ser implementados para otimizar a lucratividade da instituição e aumentar a qualidade da assistência à saúde. É importante salientar que os índices

escolhidos para gerir um hospital devem estar alinhados à sua missão, a seus serviços e ao perfil de seus pacientes.

Antes de implementar novas métricas, é importante construir um panorama geral do hospital, identificando os pontos em que sejam necessárias intervenções mais urgentes como a redução do índice de infecção hospitalar ou de erros de medicação, por exemplo.

Definidos esses pontos, passa-se para a análise das ações facilmente implementáveis, ou seja, que poderão ser cumpridas considerando-se os recursos, a infraestrutura e a quantidade de profissionais do hospital. Dessa maneira, os resultados serão atingidos mais rapidamente, o que possibilita a adoção de novas estratégias e o aumento contínuo da qualidade e da lucratividade da instituição.

São vários os parâmetros hospitalares que devem estar de acordo com a legislação brasileira vigente para as instituições de saúde. Por isso, é extremamente importante criar indicadores que avaliem a adequação a essas leis, evitando incorrer em multas emitidas pela vigilância sanitária.

Outra maneira de se estabelecer métricas para a logística hospitalar é definindo objetivos e metas para o hospital. Há algum novo serviço que se deseja implantar? Existe um novo procedimento que precisa ser oferecido pelo hospital? A fixação dessas metas ajudará na escolha de indicadores para avaliar sua devida implementação.

Ao definir e escolher as métricas para uma melhor logística hospitalar, é importante assegurar que elas sejam consistentes, ou seja, que permitirão a obtenção de dados de qualidade, que reflitam o parâmetro a ser avaliado. Para isso, existem algumas características essenciais a todos os indicadores. Entre elas estão:

- Exatidão: baixa possibilidade de erro;
- Validade: eficiência em medir o parâmetro;
- Simplicidade: facilidade de ser entendido, aplicado e analisado;
- Compatibilidade: deve ser compatível com os métodos de coleta disponíveis.

Considerações Finais

Os gestores devem conscientizar-se das responsabilidades na gestão da logística hospitalar, sendo capazes de liderar e transformar processos e pessoas, gerando resultados de qualidade com reflexos financeiro, econômico e no atendimento humanizado.

Ficou mais que claro que a utilização da informação é essencial para manter a competitividade das instituições de saúde, assegurando a qualidade da assistência e aumentando sua lucratividade. Para coletar, controlar e utilizar esses dados são utilizados indicadores de logística hospitalar relacionados aos três pontos estratégicos da administração de uma instituição de saúde: clínicos, financeiros e operacionais.

Nesse cenário, a tecnologia da informação é uma grande aliada, uma vez que existem atualmente softwares que auxiliam na definição de indicadores, na coleta, análise e no devido monitoramento de seus dados. Esses programas agilizam o tratamento das análises, aumentam a qualidade dos resultados e otimizam o trabalho dos gestores hospitalares.

Elimine o risco, introduzindo qualidade nos processos logísticos com foco no produto desde o seu primeiro estágio, ou seja, começando pela padronização dos medicamentos e materiais médicos, não selecionando fornecedores apenas pelo preço, mas considere ainda a fidelidade quanto ao prazo de entrega e a garantia quanto a integridade do produto, minimizando o custo total a partir de relacionamento de longo prazo com fornecedores, fundamentado na lealdade e na confiança.

Aprimorar constantemente o sistema de produção e serviços, melhorando a qualidade e a produtividade do sistema logístico dentro e fora do hospital pois, consequentemente reduzirá os custos operacionais e o risco de prejuízos com perda e avaria de medicamentos e materiais médicos.

Institua treinamentos não como rotina de trabalho e sim com uma visão atual e futura da necessidade de crescimento da organização, buscando instituir lideranças dentro da própria equipe, o crescimento profissional torna a pessoa mais comprometida e engajada com a filosofia do hospital.

Elimine o medo, de tal forma que todos trabalhem de modo eficaz e com isso, eliminar também as barreiras, pessoas engajadas em pesquisas, projetos,

vendas e produção devem trabalhar em equipe, de modo a melhorarem continuamente os processos logísticos no hospital. Remova as barreiras que privam o funcionário a orgulhar-se de seu desempenho. Institua um forte programa de educação continuada e auto aprimoramento.

O líder deve buscar o engajamento de todos da empresa no processo de realizar a transformação, porque a transformação é da competência de todo mundo. Dessa forma, o hospital será capaz de melhorar consideravelmente a eficiência dos processos e do controle sobre os materiais, insumos e medicamentos utilizados, contribuindo assim para a otimização de recursos.

Referência

IENTH. Manual de Normas da ABNT. Disponível em www.ienh.com.br

Bibliografia Consultada

BARBIERI, J. C.; MACHLINE, C. **Logística Hospitalar**: Teoria e Prática. 2ª Ed. SARAIVA. 2014.

JUNIOR, K.F. **Administração Hospitalar**. 1ª Ed. AB Editora. 2002.

BORBA, V.R.; LISBOA T.C. **Administração Hospitalar**: Teoria Geral. 1ª Ed. QUALITYMARK Editora. 2014