



Escola Nacional de Administração Pública

## **DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA GESTÃO DA LOGÍSTICA NO MINISTÉRIO DA SAÚDE POR OCASIÃO DO IMPACTO DA COVID 19**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para obtenção do grau de Especialista em Pessoas, Inovação e Resultados.

Aluno: Osvaldo de Jesus Filho<sup>1</sup>

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Flávio Coelho<sup>2</sup>

Brasília - DF

Junho/2021

---

<sup>1</sup> Especialista em Saúde Coletiva pela Universidade Federal da Bahia – Instituto de Saúde Coletiva - ISC e em Gestão em Saúde Pública pela Universidade de Brasília.

<sup>2</sup> Mestre em Psicologia pela Universidade Católica de Brasília; Comunicador Social; especialista em Comunicação de Massa e em Dinâmica de Grupos; *Executive Coach* pela Sociedade Latino Americana de Coaching | SLAC, associada à *Association for Coaching* (AC).

## **DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA GESTÃO DA LOGÍSTICA NO MINISTÉRIO DA SAÚDE POR OCASIÃO DO IMPACTO DA COVID 19**

Autor: Osvaldo de Jesus Filho

Instituição: Escola Nacional de Administração  
Pública

### **Resumo:**

O presente artigo tem como objetivo discutir os aspectos inerentes à gestão exercida pelo Ministério da Saúde durante a pandemia da COVID 19 em sua fase inicial junto aos Estados da Federação do ponto de vista estratégico, visando minimizar os impactos à população, com o fornecimento de insumos e equipamentos críticos à saúde e prover fornecimento ininterrupto destes materiais aos Estados e por consequência às unidades de saúde atendidas pelo Sistema Único de Saúde - SUS.

Destacam-se, ainda, neste artigo, os desafios e as oportunidades que esta experiência ofereceu aos profissionais da Coordenação de Armazenagem e Distribuição de Insumos Estratégicos para Saúde - COADI, no que tange às boas práticas de gestão da saúde pública mediante tantas dificuldades e inovações que tiveram que ser atendidas neste cenário complexo e incerto trazido pela pandemia.

**Palavras-chave:** COVID 19, logística, armazenamento, transporte e distribuição, saúde pública.



Escola Nacional de Administração Pública

## **Introdução**

No cenário mundial, o ano de 2019 ficará marcado na história da humanidade em razão da pandemia do coronavírus que afetou o mundo inteiro, alterou a dinâmica de vida de milhares de pessoas e sobretudo exigiu que as estruturas de cada país reorganizassem seus diferentes serviços nas diferentes áreas. E no Brasil não foi diferente. Como temos vivenciado, o cenário nacional tem evidenciado que esse impacto negativo tem sido contornado na medida em que se apresentam, uma vez que não temos ideia da proporção desses eventos epidemiológicos em saúde. Aliada a esse novo panorama está a demanda por serviços logísticos como uma realidade constante que, na maioria das vezes, define, por exemplo, o processo de trabalho nos hospitais e centros de saúde que prestam atendimento à população sob a orientação do Ministério da Saúde (MS). Assim, esse impacto não se reflete única e exclusivamente na economia, mas, especialmente incide com maior ênfase no setor da saúde, na força de trabalho, na mudança de práticas comportamentais e no uso de novos equipamentos e insumos que impactaram diretamente na resposta do setor de logística durante a pandemia. Constatamos que diferentes considerações são passíveis de registros e relatos de experiências dos gestores que respondem neste campo para atuação com maior resolutividade.

Enquanto profissional dos serviços de saúde, nos interessou saber em que medida o Ministério da Saúde estava preparado para dar respostas sob o ponto de vista de estrutura logística. Que estratégias o MS apresentou para driblar o cenário e dotar os Estados com equipamentos e insumos voltados para a garantia da resposta à COVID 19 no Sistema Único de Saúde? Quais os ensinamentos e desafios a pandemia aponta para a gestão do setor de logística do MS? É notório que as demandas exigidas do MS relacionadas às entregas de equipamentos e insumos de uso hospitalar evidenciou também diferentes e grandes fragilidades, que paulatinamente foram sendo compreendidas e superadas e a partir delas foi possível aprender a extrapolar esses desafios a partir de novas respostas. E quais foram essas respostas? A pandemia exigiu a reorganização da gestão logística do MS para efetivar uma resposta integrada às ações de enfrentamento da COVID 19. Diferentes hipóteses podem ser aferidas, registradas para analisar esse momento dentro de uma estrutura que é responsável por abastecimento de insumos e equipamentos dos Estados. É nesta perspectiva que este artigo se propõe a verificar qual o impacto da pandemia nos processos de gestão do setor de logística do Ministério da Saúde a

partir da compressão de que este “aparelho” é fundamental para garantir a execução dos serviços prestados à população nos Estados. Assim, para além das considerações acerca da função específica da logística no MS, o estudo se propôs a refletir sobre as estratégias adotadas pelo setor da logística, considerando o perfil da pandemia que afetou diretamente esse serviço de forma contundente, exigindo uma reorganização no ato de gerenciar pessoas e readequando os fluxos dos processos de trabalho. Por fim, foram identificadas as principais potencialidades e desafios nesse contexto.

## **2. A logística da saúde realizada pela Administração Pública Federal no início da pandemia**

O papel da logística data antes dos tempos de guerra e é uma das áreas de maior importância para a gestão pública, principalmente no que tange à questão de custos e efetividades, e ainda é um tema que necessita ser debatido tanto no espaço acadêmico quanto na gestão, considerando ser um processo em desenvolvimento de um sistema integrado que abrange todas as atividades, desde a saída da linha de produção até a entrega de produtos (insumos e equipamentos). A logística é um termo que surgiu há décadas e vem evoluindo ao longo do tempo, sendo bastante utilizado e discutido nos meios empresariais atuais como um processo de planejamento, implementação e controle de forma eficiente e eficaz para minimização dos custos de produção, produtos e serviços para melhor servir a uma clientela cada vez mais exigente, agregando valor aos mesmos.

Em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) definiu a disseminação do vírus denominado Sars-Cov-2 como pandemia mundial. No Brasil, logo após a declaração pela OMS, verificou-se o avanço dos casos de COVID 19, o que ensejou a adoção de uma série de medidas restritivas em praticamente todos os Estados, assim como o reconhecimento do estado de calamidade pública pelo Governo Federal.

Como temos vivenciado, o cenário nacional tem evidenciado esse impacto negativo que tem sido contornado na medida em que este se apresenta, uma vez que não temos ideia da proporção desses eventos epidemiológicos em saúde.

Este estudo visa analisar as estratégias adotadas pelo Departamento de Logística do Ministério da Saúde motivadas pelo perfil da pandemia que afeta diretamente a gestão logística de forma contundente, exigindo a reorganização no ato de gerenciar pessoas e adequando os

fluxos dos processos de trabalho para que dentre outros aspectos relacionados, o transporte cumpra a função de entregar esses insumos; uma dinâmica que de certa forma requer superar as dificuldades existentes, independentemente do grau de dificuldade encontrado em função da COVID 19.

A cadeia logística precisou se aprimorar rapidamente para garantir o atendimento emergente emergencial à população.

### 3. As oportunidades e os desafios trazidos pela pandemia

A logística trata de todas as atividades relacionadas à movimentação e armazenagem de materiais e produtos, facilitando o seu manejo desde o momento da aquisição da matéria-prima (insumos), passando pelas transformações, até o ponto de consumo final (BALLOU, 2003). Também fazem parte da logística os fluxos de informação que colocam as matérias e produtos em movimento, buscando otimizar o nível de serviço e reduzir os custos da operação. Para este autor, o processo logístico pode ser subdividido em 04 (quatro) áreas distintas, são elas:

1) **Entrada** – relacionada a todos os processos de entrada de materiais e produtos, assim como a sua relação com os fornecedores. Na operação do Ministério da Saúde a entrada é realizada em alinhamento direto com o fornecedor, ou seja, com a Operadora Logística, em que o amparo fiscal é realizado pela nota de venda não de remessa em operações fiscais;

2) **Interna** – relacionada às movimentações internas das matérias e produtos e seus estoques. Também leva em consideração a movimentação interna das matérias e produtos durante sua produção e fabricação. No caso da logística do Ministério da Saúde, a movimentação interna é realizada visando o atendimento às necessidades especiais de algumas campanhas, como a campanha de vacina contra a gripe que acontece de forma rotineira ano a ano. Contudo, as distribuições provenientes do atendimento à COVID 19 não podem ser consideradas como campanha, pois trata-se de um atendimento reativo à pandemia;

3) **Reversa** – relacionada ao fluxo inverso das matérias e produtos, isto é, trata do processo de retorno dos resíduos das matérias e produtos devolvidos pelos clientes. Em alguns casos, a legislação regulamenta que o fabricante controle e gereencie o descarte dos resíduos das matérias e produtos devolvidos pelos clientes. No caso da logística do Ministério da Saúde a

realização se dá em caso de recusa de recebimento ou por inservibilidade para os Estados ou pacientes, como em casos em que o paciente veio a óbito antes do recebimento da medicação. Sendo assim, o medicamento reintegra o estoque do central, ficando disponível ou não para ser distribuído novamente;

4) **Saída** – relacionada aos processos de separação, distribuição, transporte e entrega das matérias e produtos que serão destinados para consumo pelo cliente final. No caso da logística do Ministério da Saúde, o processo obedece ao fluxo de separação, distribuição e transporte, contudo, no caso das cargas termolábeis, existe o controle de temperatura ponto a ponto partindo da armazenagem, em que é garantido que o range de temperatura não será agredido durante as movimentações. Este controle é realizado com o intuito de manter a rastreabilidade térmica do produto, garantindo as suas propriedades físico-químicas.

Dessa forma, a área de expedição envolve a definição e elaboração de estratégias e rotas de transporte, bem como a definição e escolha das melhores opções dos modais de transporte que serão utilizados para realizar o transporte da matéria ou produto.

De acordo com Pacheco (2005), a “logística de distribuição busca a melhor forma de transferir uma mercadoria do seu ponto de origem ao seu destino final, com preço, qualidade e tempo compatíveis com as necessidades dos consumidores”.

A área de expedição é uma parte da logística que pode ser percebida diretamente pelo cliente, e isso a torna extremamente estratégica e importante. Os fornecedores e consumidores finais estão separados geograficamente e os produtos percorrem distâncias cada vez maiores para atender às demandas dos consumidores finais.

Nesse particular, o papel da logística do Ministério da Saúde foi estratégico em virtude de um atendimento dinâmico e imediato em casos em que o tempo de reação para a logística é praticamente instantâneo demandando recurso e disponibilidade quase que imediatos para que o atendimento aconteça de forma a atender as expectativas.

Este artigo ancora-se no cenário da pandemia, como uma das razões que motiva a compreender alguns fenômenos e investigar seus efeitos na gestão logística. Sabe-se que existem complexidades na gestão que não estão relacionadas ao trabalho em tempos atípicos e adversos, independentemente das questões políticas e partidárias, elas expressam uma preocupação relacionada à garantia do direito à saúde no que tange à assistência médica e às condições desse atendimento.

### **3.1 O papel da COADI nesse contexto**

O que é necessário para um profissional de saúde ter acesso a equipamentos, medicamentos, insumos básicos, complexos ou simplesmente infraestrutura? O que é imprescindível para o profissional de saúde garantir o enfrentamento à COVID 19? Com certeza essa discussão passa pela avaliação sobre as condições do Ministério da Saúde para abastecer os hospitais com insumos (máscaras, luvas, álcool, medicamentos, respiradores, oxigênio, vacinas) e equipamentos hospitalares, tais como respiradores, oxímetro de pulso, maca, entre outros. Todos esses componentes necessitam estar à disposição dos profissionais da saúde; a não entrega pode impactar no maior número de infectados e é determinante para conter o número de óbitos.

É notório o fato de que grande parte dos países, ainda que sejam considerados como sendo de primeiro mundo, a exemplo de Itália e Espanha, não estava preparada para atender a demanda exigida pela pandemia, e com certeza o Brasil e a logística do Ministério da Saúde também não estavam preparados para dar respostas em tão pouco tempo, uma vez que não era esperado um evento pandêmico.

Nessa trajetória, a logística do Ministério da Saúde desenvolveu suas atividades para manter o seu processo de trabalho, o que pressupõe que um plano foi traçado, transpondo as dificuldades relacionadas ao fato de que alguns desses insumos e equipamentos são importados e grande parte dos fabricantes apresenta gargalos no atendimento às demandas locais, em virtude das dificuldades relacionadas ao transporte rodoviário, aéreo ou marítimo, para a aquisição de insumos para fabricação dos produtos, ou no escoamento do produto acabado.

Há, ainda, diferentes restrições que impactam na gestão de logística quando falamos de produtos importados. Apesar da recomendação para manter parcialmente o isolamento social, os números de casos continuam de forma crescente em grande parte dos Estados e do Distrito Federal. Assim, independentemente de ter condições de estar preparada ou não, a logística do Ministério da Saúde segue seu curso, uma vez que as unidades de saúde precisam estar equipadas para atuar, pois as pessoas infectadas necessitam de equipamentos e insumos.

A logística do Ministério da Saúde deve estar preparada, no seu planejamento de gestão, a fim de atender às diversas demandas, sobretudo àquelas de urgência e emergências, e em razão



dos cenários que surgem a todo momento como pico de contágio, falha no abastecimento, escassez de recursos básicos, falta de profissionais ou infraestruturas básicas de apoio logístico.

Constatamos do ponto de vista da COADI que diferentes considerações são passíveis de registros e relatos de experiências dos gestores que respondem neste campo para atuação com maior resolutividade. Para os profissionais dos serviços de saúde, nos interessa saber em que medida o Ministério da Saúde estava preparado para dar respostas sob o ponto de vista da estrutura logística a fim de ter um diagnóstico de quais os desafios e oportunidades para melhoria da gestão face à pandemia da COVID 19, percebidos pela Divisão de Importação e a Divisão de Controle e Acompanhamento Logístico de Insumos Estratégicos para Saúde.

A pandemia exigiu a reorganização da gestão logística do Ministério da Saúde para efetivar uma resposta integrada às ações de enfrentamento da COVID 19. Diferentes hipóteses podem ser aferidas e registradas para analisar esse momento dentro de uma estrutura que é responsável pelo abastecimento de insumos e equipamentos das Unidades da Federação.

É nesta perspectiva que se buscou verificar quais os principais impactos da pandemia da COVID 19 na logística de insumos estratégicos para saúde, percebidos pelo Ministério da Saúde a partir da compreensão de que este “aparelho” é fundamental para garantir a execução dos serviços prestados à população.

Assim, este estudo apresenta questões relevantes concernentes à forma como a logística do MS tem atuado e é vista neste cenário pandêmico a partir dos processos que envolvem fluxo de materiais, equipamentos e sobretudo de informações desde o planejamento à execução das ações que se propõe a fazer. Logo, um dos objetivos deste artigo é constatar o desempenho da logística no atendimento das demandas em função da COVID 19, e ainda averiguar como a Divisão de Importação e a Divisão de Controle e Acompanhamento Logístico de Insumos Estratégicos para Saúde, responsáveis pela gestão das demandas de logística nacional e internacional, conseguiram reconhecer oportunidades advindas deste cenário pandêmico e dar respostas aos desafios apontados.

Por fim, evidenciamos que a gestão do processo de logística do Ministério da Saúde está diretamente envolvida na resposta à pandemia, garantindo o recebimento, tratamento, e distribuição e entrega nos Estados para que os atendimentos nos hospitais pudessem cumprir o seu papel.

## **3.2 A logística na saúde na Administração Pública Federal**

### **3.2.1 Desafios**

A execução das ações da logística na saúde pública requer uma estrutura adequada para gerir esses procedimentos, que pondere aspectos especiais, de natureza predominantemente material, tais como: espaço físico para depósitos, estoques, equipamentos de carga e descarga, veículos de transportes, sistemas de informatização, entre outros. Contudo, a forma como esse conceito de gestão tem sido discutido ao longo dos anos e incorporado às mudanças de paradigmas ou as adequações em função de múltiplos fatores, tem sido um desafio debatido por diversos autores. Qual conceito de logística apropriado para o setor público, especificamente para a saúde?

“Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor” (NOVAES,2001, p.36).

O conceito de logística vem sendo aprimorado ao longo dos anos, em que as organizações vêm percebendo a importância de manter um processo logístico eficiente, investindo na capacitação de seus colaboradores, promovendo competitividade frente ao mercado. Para Ballou (2006) o planejamento logístico busca responder a perguntas que são constantes no ramo como: o quê, quando e como? Essas perguntas se desenvolvem em três níveis que são conhecidos como níveis estratégico, tático e operacional, que se diferem entre si apenas pelo horizonte temporal do planejamento, no qual o estratégico é considerado de longo prazo, o tático tem um tempo intermediário e o operacional é um processo decisório de curto prazo, com decisões tomadas diariamente. Cada nível de planejamento possui particularidades específicas e que devem estar em sintonia com os processos.

Em casos mais específicos como o do Estado do Amazonas, onde a disseminação do vírus se fez mais intensa e toda a técnica e teoria logística do Ministério da Saúde foi posta à prova, fazendo com que a gestão desta distribuição tivesse que observar todos os pontos inerentes à cadeia desde o fornecedor dos cilindros de oxigênio até o uso da intermodalidade

para embarque e distribuição, partindo de diversas regiões do país, a fim de suprir a demanda por tal insumo, atendendo as unidades de saúde em caráter *Just-in-time*, se mostrando como um obstáculo superado de maneira a utilizar todo o referencial teórico aqui exposto.

Conforme Ballou (2006), a logística empresarial passa a noção de que o fluxo das mercadorias deve ser acompanhado desde o seu ponto de partida, como matéria-prima, até o momento em que ela é transformada em produtos ou serviços que serão acompanhados até a hora em que elas serão descartadas, daí a importância de um bom planejamento logístico. A logística também lida com serviços os quais atualmente está se desenhando uma área com crescentes oportunidades de aperfeiçoamento dos processos logísticos.

A importância da cadeia de suprimentos na logística, segundo Bulgacov (2006) envolve perspectiva de processos e planejamentos, em que o gerenciamento interorganizacional envolve mudanças de decisões importantes para o nível operacional, utilizando a tecnologia de informação para controlar as transações para coordenar e planejar as atividades.

De acordo com este autor, os processos logísticos são caracterizados por reunir processos sob uma mesma ótica, em que todas as funções de deslocamento, movimentação e controle de materiais e de pessoas são necessárias para que o produto ou serviço seja disponibilizado de forma adequada ao cliente. Quanto mais integrado é o processo logístico, menor é a possibilidade das mesmas atividades repetirem-se no decorrer da cadeia de abastecimento. Uma das razões do esforço logístico é o nível de serviço, em que o seu controle é vital para a manutenção da estabilidade financeira da instituição. Nesse sentido, deve haver um equilíbrio entre as vendas produzidas e os custos necessários para provê-las. Ballou (2003) fala que o nível de serviço é um elemento-chave no desenvolvimento de estratégias logísticas, o que mostra a importância do equilíbrio do gestor mediante as decisões a serem tomadas a fim de estabelecer um atendimento eficaz.

Tal conceito se fez presente na COADI através da supervisão dos serviços e fornecedores utilizados para atendimento, consolidando as demandas e recursos a fim de conquistar valores e prazos mais eficazes.

Um dos grandes gargalos no processo logístico do Ministério da Saúde está relacionado à armazenagem de insumos, principalmente porque se trata de insumos hospitalares e farmacêuticos essenciais aos cuidados à saúde. Nessa etapa, assegurar a qualidade e integridade dos produtos é essencial para que cheguem ao cliente final (neste caso o usuário do Sistema

Único de Saúde), atendendo dentro dos parâmetros originais (temperatura, validade), sem que haja riscos de perdas ou impactos no atendimento.

E nesse particular, um dos desafios foi o abastecimento emergencial de oxigênio ao Estado do Amazonas, onde a dificuldade fez muito mais do que uma indisponibilidade de abastecimento e sim uma indisponibilidade de recursos produtivos, de pessoas e de infraestrutura, superados através da aplicação de planejamentos logísticos concisos e decisivos em alinhamento aos fornecedores e prestadores de serviços.

Conforme Novaes (2012), deve-se priorizar o uso de modelos de previsão de demandas no setor da saúde, em que predomina o conhecimento subjetivo dos gestores na reposição de seus estoques. No entanto, deve-se considerar que em processos de previsão na área de vacinas inexistem um modelo único para cada série, que os processos de previsão são dinâmicos e que se recomenda a utilização de uma combinação de diferentes modelos para a previsão.

De um modo geral a área de logística do Ministério da Saúde pressupõe uma eficiência e eficácia focada na distribuição e no transporte de insumos e matérias que podem definir casos de vida ou morte. Por isso não se configura apenas como uma ação que visa facilitar o escoamento das matérias-primas e produtos, quer seja do início, durante a fase de aquisição, até o final. Se não cumprir o objetivo de estar disponível no SUS para a população, pode causar prejuízos incalculáveis e irreparáveis.

Os desafios que se apresentaram foram grandes e também assustadores em razão da imprevisibilidade imposta pela pandemia, entretanto foi possível superar com o engajamento e participação de todos os profissionais da área. A cadeia logística mundial foi afetada com cortes e cancelamentos de voos, *lockdown* (parada completa) em diversos países/cidades, quarentena prolongada, necessitando de soluções de aumento de frota terrestre, recursos humanos, desenvolvimento de pessoal e soluções logísticas rápidas e eficientes para conseguir abastecer o país dos insumos necessários para atendimento da Rede SUS e para o combate ao novo coronavírus, no qual todas as ações foram planejadas por todos os envolvidos que compõem o Departamento de Logística do Ministério da Saúde (DLOG/SE/MS).

Desta forma, pode-se afirmar que a atuação da COADI, visando o desenvolvimento dos processos de deslocamento, movimentação e controle de pessoas e materiais e o investimento em capacitação de colaboradores da rede logística do Ministério da Saúde destacam-se como fatores essenciais para o aperfeiçoamento dos processos logísticos e, conseqüentemente, o

abastecimento de insumos críticos, aumentando o nível de serviço e a efetividade da logística para a saúde.

### **3.2.2 Oportunidades**

A logística de armazenagem é abrangente, podendo se estender a inúmeros itens, desde o controle de pragas do armazém, ao manuseio de mercadorias danificadas, às políticas de segurança, à gestão de recursos humanos e ao retorno dos clientes. Em outras palavras, a logística de armazenagem envolve todas as políticas, procedimentos e ferramentas organizacionais necessárias para manter as operações do depósito funcionando sem problemas. E a COADI teve esse cuidado, destacando a oportunidade de que na gestão de recurso e de demanda, tendo como resultado o aproveitamento e consolidação destes de forma a otimizar o planejamento logístico já pré-existente.

No Ministério da Saúde, observaram-se outras oportunidades de aperfeiçoamento nos seguintes aspectos: processos, fornecedores e distribuição das demandas, compreendendo em maior responsividade por parte das áreas de forma a atender de imediato as variáveis apresentadas.

A logística é considerada um processo que inclui todas as atividades que são de suma importância para a disponibilização de bens e serviços ao consumidor, tornando a logística parte do processo da cadeia de suprimentos. Percebe-se que a logística é uma área de suma importância também no Ministério da Saúde, promovendo a disponibilização do produto/serviço ao cliente no momento necessário, e, além disso, o recolhimento deste, quando necessário, através da logística reversa, reduzindo os custos e viabilizando as operações.

Os diferentes conceitos para o termo logística recai sempre sobre uma ação final, que é a distribuição. Vale ressaltar que, anteriormente, necessita ter basicamente um conjunto de atividades estruturadas destinadas a fazer a gestão de materiais. No caso dos órgãos públicos, não se relaciona a logística ao lucro diretamente, como é abordado nas empresas privadas, mas sim para o controle de perdas ou má gestão dos recursos públicos, como é pertinente ao Ministério da Saúde e nas ações de saúde, destacadamente neste cenário de pandemia e no que tange aos desafios citados nas seções anteriores deste artigo.

Logo, nossa discussão vai desde os fatores que influenciam o recebimento do produto, como após a aquisição, passando pela armazenagem, até a entrega no ponto final de consumo. A logística de distribuição ainda compreende as atividades de definição e gestão dos canais mais adequados de estocagem, movimentação e processamento de pedidos, além das estratégias de suporte a estes processos. Essa estratégia pode ter sua definição motivada por eventos como a pandemia, que exigiu reconfigurações a partir de uma crise que ocasionou impactos irreversíveis na vida de milhares de pessoas, e conseqüentemente alterou a forma de gestão e de coordenação da logística na busca de mitigar esses impactos na vida das pessoas e na boa aplicação dos recursos públicos.

Estes níveis, verificados na COADI durante a pandemia, foram compreendidos no desenvolvimento de novas estratégias, fornecedores, fluxo e turnos de trabalho, fazendo com que o sistema tradicional de atendimento se atualizasse para suprir as novas necessidades de acordo com a demanda e expectativa apresentadas.

De acordo com Van Wassenhove (2006), as organizações humanitárias estão cerca de 15 anos atrasadas em relação às suas contrapartes do setor privado, que perceberam há muito tempo a importância de usar cadeias de abastecimento eficientes, especialmente dadas as oportunidades crescentes de “se tornar global”. Durante anos, a logística humanitária tem lutado por reconhecimento. Ela se trancou em um círculo vicioso em que a falta de compreensão da função e sua importância significou a falta de inclusão nos processos de planejamento e orçamentário, resultando no não cumprimento dos requisitos logísticos.

A Coordenação de Armazenagem e Distribuição de Insumos Estratégicos para Saúde limita-se exclusivamente a providenciar o recebimento e armazenamento de todas as cargas, objeto de aquisição/doação, realizar a devida contagem e parametrização da carga, em conjunto com a documentação apresentada, cumprir as normas sanitárias de armazém de medicamentos, equipamentos e insumos estratégicos para saúde e mediante a pauta de distribuição, fornecida pelas áreas finalísticas, providenciar a distribuição dos mesmos para os Estados e Unidades da Federação.

A utilização de serviços digitais para a organização e divulgação de demandas de serviços de logística e transporte, apresenta oportunidades reais para o futuro dos negócios nesse setor. A importância do ambiente digital precisa ser levada em consideração desde já para a sobrevivência do segmento. Atualmente, várias plataformas de *marketplace* de logística e

transporte estão operando com oportunidades de trabalho e negócios e também como uma oportunidade de profissionais da área de saúde buscarem entender como as ferramentas digitais podem ajudar nesse momento.

Fortalecer a relação com amigos, equipe, fornecedores e clientes pode ser um caminho para passar por esse desafio e abrir novas oportunidades, como por exemplo acompanhar diariamente os pleitos apresentados e as medidas tomadas pelo governo para facilitar o enfrentamento aos efeitos da crise, buscando entendê-los e superá-los.

As oportunidades destacadas pela COADI, referentes à gestão de recursos e demanda, relacionam-se à efetividade da cadeia de suprimentos de forma estratégica, que no atual momento em que se vive torna-se estratégica à vida.

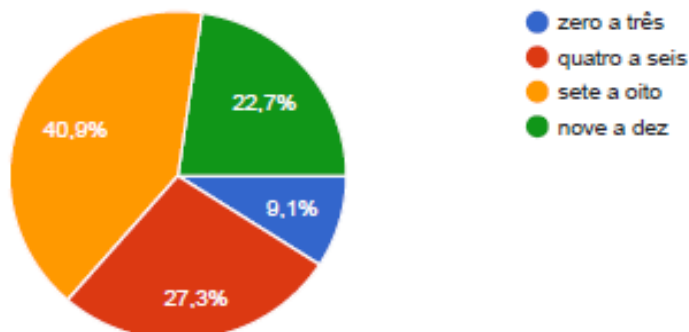
#### **4. Recorte metodológico e resultados**

Para desenvolvimento do presente artigo, foi realizada uma pesquisa documental, como método de pesquisa descritiva, a partir da análise de relatórios, pareceres, contratos, notas técnicas e normas, além de pesquisa bibliográfica de artigos e dissertações como fontes secundárias.

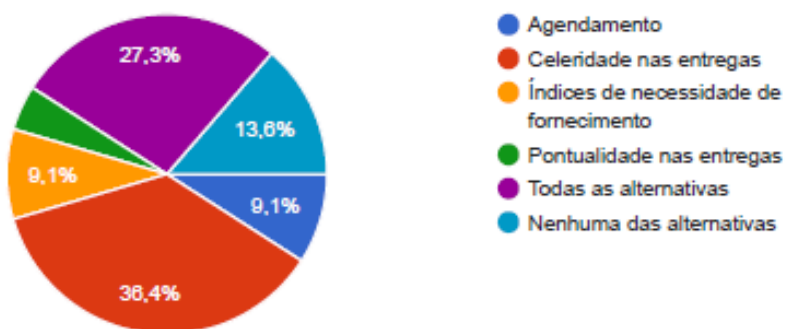
Trata-se, também, de uma pesquisa qualitativa, considerando que foi realizada uma análise sobre a situação da logística em relação às respostas relacionadas aos processos de distribuição de medicamentos, com foco em verificar os desafios e oportunidades decorrentes da pandemia, observando como as pessoas envolvidas na logística do MS desenvolveram os procedimentos inerentes à logística ao saírem de uma zona de conforto em função da pandemia.

Incorporou-se neste estudo o questionário sobre “Desafios e oportunidades na gestão da logística no Ministério da Saúde por ocasião do impacto da COVID 19”.

As respostas dos profissionais da área quando perguntados se a pandemia trouxe uma melhoria demonstram bastante relevância na distribuição de medicamentos:

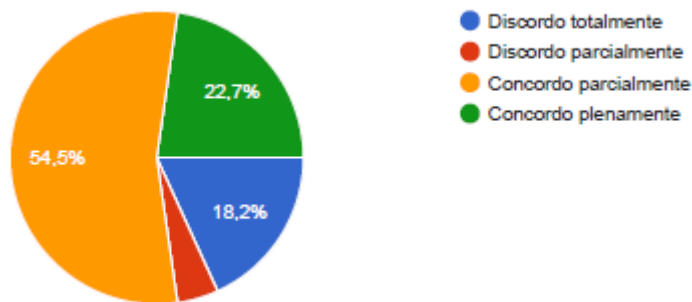


Destacando-se a celeridade nas entregas como um dos fatores de maior visibilidade, seguido do agendamento, sendo a pontualidade nas entregas carentes de maior investimento para que possa melhorar:

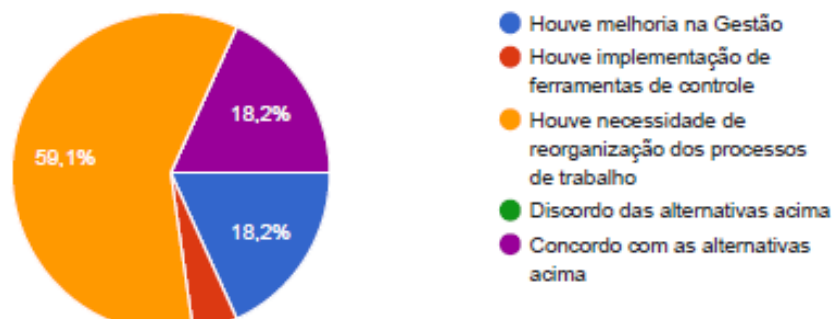


Outro ganho relevante foi com o transporte de equipamentos na pandemia, considerando que o contrato 59/2018 não contempla esse serviço de acordo com as respostas dos profissionais da área:



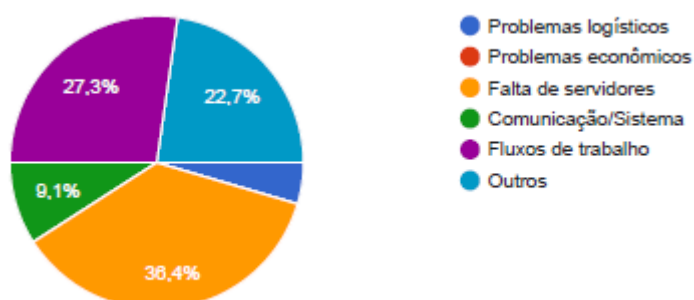


Na mesma linha, percebe-se a necessidade de reorganização dos processos de trabalho e melhoria na gestão:



A reorganização dos processos de trabalho pode ser realizada fomentando o surgimento de novas rotinas de trabalho como um ganho profissional para a área de logística do Ministério da Saúde, tornando os profissionais motivados e preparados para lidar com o grau de complexidade exigidos pela logística.

Os problemas logísticos e econômicos somados à falta de servidores, o fluxo de trabalho e a comunicação/sistemas destacaram-se entre as fragilidades que foram mais impactantes para a melhoria da logística de armazenagem e distribuição de insumos estratégicos para saúde no período de pandemia, sendo as demandas urgentes e os prazos os maiores desafios:



Constata-se que a coordenação de logística do Ministério da Saúde possui instrumentos suficientes para orientar as normas e procedimentos relacionados à gestão da logística para cumprimento das funções. Contudo, esses processos podem sofrer alterações em relação a prazos ou mesmo por questões externas à instituição, considerando o cenário atual. Esse resultado sinalizou, também, que os procedimentos atendem ao previsto no planejamento da área.

Quanto ao resultado obtido após a aplicação de 14 perguntas fechadas, registra-se que foram enviados 30 questionários para o público-alvo do estudo, com o perfil profissional de gestão, coordenação, técnicos e de colaboradores. Do número total de pessoas acessadas com o questionário, 22 pessoas responderam.

Por fim, com a sistematização das respostas, foi possível perceber que esse instrumento proporcionou responder as questões basilares desse estudo, facilitando aferir a situação com suas potencialidades e desafios.

## **Conclusão**

Este estudo teve como um de seus objetivos verificar o desempenho da logística no atendimento das demandas em função da COVID 19, e ainda verificar como a Divisão de Importação e a Divisão de Controle e Acompanhamento Logístico de Insumos Estratégicos para Saúde, responsáveis pela gestão das demandas de logística nacional e internacional, no âmbito do Ministério da Saúde, tem conseguido dar respostas no atual cenário.

Os resultados dessa pesquisa contribuíram para que se pudesse confirmar que, dentre os principais impactos da pandemia da COVID 19, o setor saúde tem sido um dos mais afetados e a logística de insumos estratégicos, enquanto área meio do Ministério da Saúde, foi uma das que mais esteve em destaque, vide a fundamental importância para garantir a execução dos serviços prestados à população neste momento pandêmico.

Este estudo trouxe questões relevantes concernentes à forma como a logística do Ministério da Saúde tem atuado e é vista neste cenário pandêmico a partir dos processos que envolvem fluxo de materiais, equipamentos e sobretudo informações desde o planejamento à execução das ações que se propõe a fazer.

Os conceitos trabalhados consideram que a logística no campo da saúde pública é integrada a uma estrutura relacionada ao desenvolvimento de ações nos Estados e têm como

alicerce legislações, contratos de serviços da gestão federal para gerir as atividades de armazenagem, transporte e distribuição de insumos.

Logo, esses conceitos precisam incorporar, ainda, as práticas e realidades do ambiente de trabalho em um contexto novo que é a pandemia, bem como dialogar com as questões atuais que interferem na dinâmica desse processo, dessa resposta lógica à COVID 19, em que já se revelou que novas estratégias precisam ser planejadas, o que também nos impõe trazer elementos referentes aos sistemas de informação para logística.

Nesse contexto de pandemia, as oportunidades identificadas e os desafios enfrentados para que tudo isso tivesse acontecido de forma exitosa, em março de 2020, todos os fluxos de trabalho já organizados tiveram um aumento considerável na demanda devido à urgência calamitosa enfrentada até o presente momento no País. Toda a cadeia logística foi afetada: aquisições, armazenagem, distribuição e transporte tiveram seus fluxos aumentados exponencialmente.

O esforço de ouvir as pessoas e considerar suas percepções nesse momento de COVID 19 no mundo foi possível a partir da aplicação de questionário com perguntas sobre “Desafios e oportunidades na gestão da logística no Ministério da Saúde por ocasião do impacto da COVID 19”. Conclui-se que a população entrevistada, em sua maior parte, considera que houve melhoria na distribuição de medicamentos e insumos estratégicos de saúde no contexto da pandemia. Entretanto, sabe-se que ainda é preciso avançar e investir em novos estudos em busca da qualificação do processo de logística em saúde especialmente em momentos de emergência como é o caso atual da pandemia vivenciada mundialmente.

## Referências bibliográficas

BALLOU, Ronald. H. **Logística empresarial**. São Paulo. Atlas, 2012.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão na cadeia de suprimentos e logística**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. SILVA, R. Metodologia científica. 6ª ed. São Paulo: Pearson. 2009.

DIAS, Marco Aurélio P. Logística, **transporte e infraestrutura: armazenagem, operador logístico**. São Paulo: Atlas, 2012.

LUCAS SAMPAIO, G1. **Ranking da Covid: como o Brasil se compara a outros países em mortes, casos e vacinas aplicadas**. [g1.globo.com/mundo/noticia/2021/04/29/ranking-da-covid-como-o-brasil-se-compara-a-outros-paises-em-mortes-casos-e-vacinas-aplicadas.ghtml](https://g1.globo.com/mundo/noticia/2021/04/29/ranking-da-covid-como-o-brasil-se-compara-a-outros-paises-em-mortes-casos-e-vacinas-aplicadas.ghtml), consultado em 01/05/2021.

NOVAES, M. L. O.; ALMEIDA, R.M.V.R.; BASTOS, R.R. et al, "**Caracterização das Perdas da Vacina Contra Rotavírus e de seus Custos Associados**". In:XXIII Congresso Brasileiro de Engenharia Biomédica, 4p., Rio de Janeiro, Out. 2012.

SUS: a saúde do Brasil / Ministério da saúde, secretaria-executiva, subsecretaria de assuntos administrativos – Brasília: Editora do ministério da saúde, 2011.

SOUZA, Joaquim B. de. **Quarentena A Pandemia Da Covid-19**. Joinville: Clube de Autoes (Managed), 2020.

VAN WASSENHOVE, L. (2006), **Humanitarian aid logistics: supply chain management in high gear**, Journal of the operational research Society, 57, 475-498.  
Brasil. Ministério da saúde. Secretaria executiva subsecretaria de assuntos administrativos.