

Qualificação do Aprovisionamento

Resultados parcelares antes do final do ano

Uma maior racionalização e eficiência da cadeia logística, que conduza à redução do nível de desperdício, à diminuição dos custos e ao aumento dos níveis de satisfação dos utentes e dos serviços utilizadores, são os principais objectivos do projecto de Qualificação dos Serviços de Aprovisionamento Hospitalares. Doze hospitais de Lisboa e Vale do Tejo, que representam 23,3 por cento das compras totais realizadas pelo SNS, uniram-se ao projecto, prevendo-se que, no início do próximo ano, surja o Manual da Qualidade dos Serviços de Aprovisionamento

O projecto de qualificação dos Serviços de Aprovisionamento Hospitalares surgiu da necessidade de conseguir uma gestão centrada nas necessidades dos clientes, aliada à preocupação de um rigoroso controlo

do processo de aquisição e de distribuição dos produtos e ainda da necessidade de procurar, activamente, a informação de retorno dos utilizadores. Essencialmente, o projecto visa a introdução, ao nível do aprovisionamento hospitalar, das práticas e dos conceitos da gestão da qualidade, ou seja, fazer com que os clientes (doentes, médicos, enfermeiros, técnicos de diagnóstico e terapêutica) tenham aquilo que necessitam "just in time": no momento certo, na quantidade certa e no local certo, em condições óptimas de utilização.

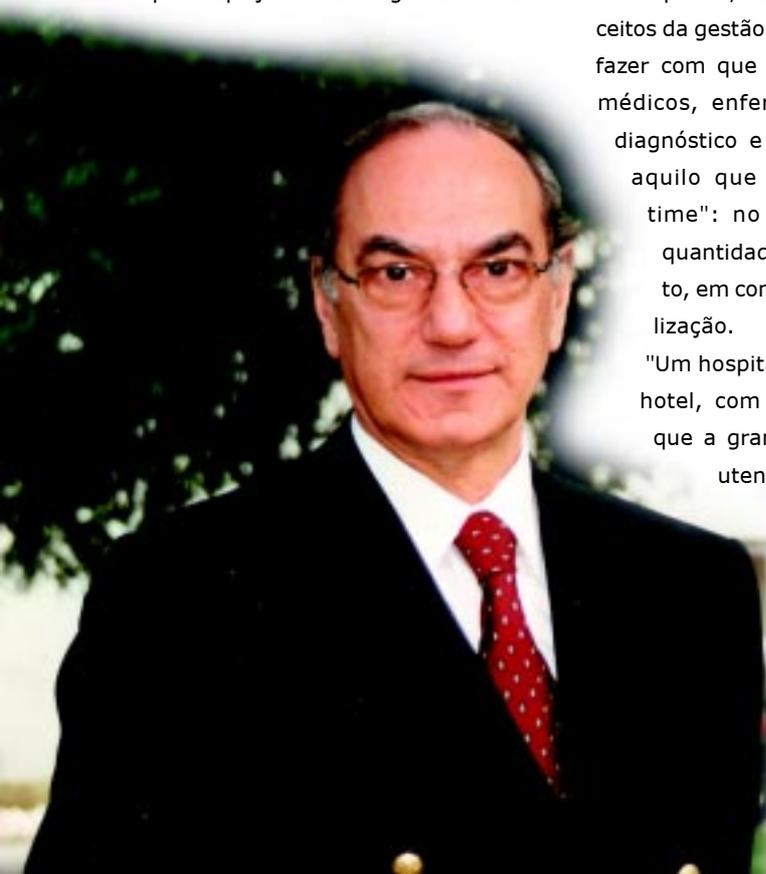
"Um hospital assemelha-se a um hotel, com a particularidade de que a grande maioria dos seus utentes são doentes agudos, em que a falta de produto pode acarretar grave perigo de vida", destaca o prof. Lopes dos Reis, da Esco-

la Nacional de Saúde Pública, administrador do Hospital dos Capuchos e coordenador do projecto.

Nesse aspecto, a área nevrálgica dos hospitais, em termos logísticos, é constituída pelos serviços de aprovisionamento, dado que é "sobre este departamento que recaem todos os processos inerentes à aquisição, armazenamento e distribuição dos bens de consumo, medicamentos e equipamentos".

Disciplinar e harmonizar procedimentos

Numa palavra, tudo passa pelos serviços de aprovisionamento, cujas falhas têm repercussões imediatas ao nível dos doentes e dos utilizadores. Justamente, "o objectivo geral do projecto será qualificar os serviços de aprovisionamento hospitalares, para satisfazer as necessidades dos seus clientes - os dentes e os serviços", sublinha o prof. Lopes dos Reis. Nesse sentido, considerou-se que o



objectivo geral de qualificação destes serviços pode ser alcançado através de objectivos parcelares ou sectoriais. Estes visam:

- garantir que todos os fornecedores de produtos e serviços são qualificados para os fornecimentos para que são contratados e que estes estão conformes com as especificações do contrato e com a legislação aplicável;
- conseguir que os produtos e serviços são adquiridos nas melhores condições de qualidade, preço, prazo de entrega, e que a sua distribuição e utilização se rege por princípios de eficiência demonstrável;
- proporcionar a todos os utilizadores o produto, o serviço e o equipamento que melhor se coadunam com o fim a que se destinam, seleccionados a partir de especificações criteriosamente elaboradas para o nível de qualidade desejado;
- estabelecer um sistema de qualidade que permita auditar regularmente os documentos e os processos dos serviços de aprovisionamento com vista à sua qualificação como serviços aptos ao fim a que se destinam.

Estes objectivos darão lugar a um Manual de Aprovisionamento, pretendendo-se que nele seja compilado o conjunto de normas e procedimentos a criar, ou já criados, nos serviços de aprovisionamento.

De acordo com o prof. Lopes dos Reis, esse objectivo poderá ser alcançado através de acções tendentes a disciplinar e harmonizar procedimentos; disciplinar e harmonizar a identificação e caracterização dos produtos e dos serviços fornecedores através, nomeadamente, da harmonização da sua nomenclatura e codificação; tornar visível a responsabilidade dos actores nas várias fases dos processos de compras, de armazenamento e de distribuição e, por último, através da

implantação de um sistema de recolha e tratamento da informação sobre o nível de satisfação dos clientes.

Análise prévia do grau de conformidade dos serviços

Para a consecução destes objectivos, primeiramente a equipa responsável do projecto, que integra igualmente o dr. Manuel Ligeiro, administrador-delegado do Hospital Distrital de Nossa Senhora da Graça - Tomar - e a dra. Maria da Luz Gonçalves, administradora do Hospital Pulido Valente, preparou um estudo prévio de modo a estabelecer o panorama do grau de conformidade dos serviços de aprovisionamento dos hospitais com as linhas de vinculação das normas de gestão e garantia da qualidade - ISO 9000 -, as quais fazem parte do Sistema Português da Qualidade. Para isso, foi constituída uma amostra de 12 hospitais que fosse representativa do universo hospitalar nacional. Outros dos critérios de escolha incidiram, de acordo com o prof. Lopes dos Reis, no facto desses hospitais terem um interlocutor de adequado nível profissional e que se situassem na região de Lisboa e Vale do Tejo, tendo em vista uma articulação mais fácil com a equipa responsável do projecto.

Partindo destes pressupostos, foram escolhidos o Hospital dos Capuchos, Hospital de S. José, Hospital de Santa Maria, Hospital Pulido Valente, Instituto Português de Oncologia de Lisboa, Hospital Dr. Manoel Constâncio (Abrantes), Hospital Garcia de Orta (Almada), Hospital Distrital de Santarém, Hospital Nossa Senhora da Graça (Tomar), Hospital Rainha Santa Isabel (Torres Novas), Hospital de Torres Vedras e o Hospital Reinaldo dos Santos (Vila Franca de Xira). Proximamente, irá juntar-se a este núcleo um representante do Instituto de Gestão e Informática da Saúde (IGIF). Esta amostra foi considerada repre-



sentativa da realidade nacional, na medida em que, para além de integrar hospitais de média e grande dimensão, foram directamente responsáveis por 23,3 por cento das compras totais realizadas pelo Serviço Nacional de Saúde, segundo dados de 1998 e, por outro lado, representam 13,3 por cento da globalidade dos hospitais existentes no país e 48 por cento no que se refere especificamente aos que se encontram localizados na região de Lisboa e Vale do Tejo.

Posteriormente ao processo de selecção dos hospitais, a equipa responsável pelo projecto elaborou um inquérito que integrou, por um lado, questões que possibilitassem uma resposta inequívoca por parte dos responsáveis hospitalares, "de modo a obter uma radiografia o mais completa possível do actual panorama hospitalar" e, por outro, permitissem o seu ulterior tratamento quantitativo. O questionário foi distribuído pelos hospitais daquela amostra, tendo sido testado depois de ouvidos os próprios elementos de ligação àquelas unidades de saúde.

O inquérito tem como finalidade obter uma descrição tão pormenorizada quanto possível da actual situação do funcionamento dos serviços de apro-

visionamento hospitalar e identificar as áreas onde a intervenção é prioritária.

No mês de Março teve lugar uma reunião com os 12 hospitais da referida amostra, em que foram debatidos os objectivos do programa, os benefícios esperados, pré-requisitos, a metodologia, definição e características da amostra dos hospitais, o questionário e diagnóstico da situação, a identificação dos projectos parcelares, assim como a sua escolha e distribuição pelos representantes dos hospitais:

- Qualificação dos fornecedores;
- Normas e procedimentos das compras;
- Normas e procedimentos da gestão de stocks e distribuição;
- Satisfação dos utilizadores e avaliação do desempenho.

Cada grupo de trabalho estabeleceu a sua metodologia de trabalho e a periodicidade das reuniões. As do grupo de trabalho coordenador com os hospitais da amostra terão uma periodicidade trisemanal, que será encurtada sempre que as circunstâncias o aconselhem, sublinha o prof. Lopes dos Reis.

Em reuniões posteriores, proceder-se-á à análise pormenorizada dos resultados do questionário com os 12 hospitais envolvidos.

Identificação das áreas mais deficitárias

O questionário encontra-se dividido em oito áreas específicas. O primeiro grupo incide sobre questões gerais do serviço de aprovisionamento, como a definição da missão e a existência de um manual de procedimentos ou a classificação dos serviços.

O segundo grupo de questões incide sobre a qualificação dos fornecedores, designadamente sobre os factores utilizados relativamente aos certificados das empresas, serviços prestados, preços e prazos de entrega.

Em terceiro lugar e no que se refere a produtos e serviços, o questionário incide sobre as especificações que são consideradas nos documentos de compra, como as garantias, testes, certificados ou condições de embalagem.

No que se refere às requisições internas e aos cadernos de encargos, o questionário pretende determinar se está bem definido quem pode desenhar um processo de compra, a quem compete fazer a consulta ao mercado e a adjudicação, entre outros.

O quinto grupo de perguntas aborda a questão da recepção dos produtos, o local onde é realizada, em que condições e por quem. Segue-se a questão da distribuição interna dos produtos, em que são analisados os sistemas de distribuição, desde a tradicional, à troca de carro e à reposição por níveis.

Os dois últimos grupos de perguntas incidem sobre a avaliação da satisfação dos utilizadores e a avaliação dos níveis de eficiência e efectividade, nomeadamente através de sistemas de registo de ruptura de stocks, de registo de requisições não satisfeitas e do registo de tempo de resposta/demora ou de satisfação das requisições.

De acordo com o prof. Lopes dos Reis, este questionário será novamente realizado no final do projecto, para verificar quais as melhorias registadas.





Apesar de ainda não poder disponibilizar dados rigorosos sobre a avaliação do actual sistema de aprovisionamento utilizado nos hospitais, que certamente o tratamento informático dos questionários irá proporcionar, o prof. Lopes dos Reis, baseando-se na sua vasta experiência nesta área avança com alguns dados sobre as áreas mais deficitárias. "Os medicamentos (que atingem já mais de 50 por cento do orçamento das compras de bens dos hospitais), o material de consumo clínico, alimentar e de hotelaria registam algumas dificuldades logísticas que urge resolver". Outra das áreas mais carentes são os armazéns, cujos responsáveis se debatem frequentemente com falta de espaço e de estruturas adequadas. Normalmente, "segue-se a política de destinar os espaços que não servem para mais nada aos armazéns, mesmo nos novos hospitais, sublinha o prof. Lopes dos Reis. Mas os custos de uma tal política acabam por ser elevados já que muitas vezes nesses espaços, sem condições

de armazenagem e de acondicionamento, os produtos deterioram-se irremediavelmente. Uma codificação dos produtos que pudesse ser utilizada desde a produção até ao consumidor final (doente) é outra das áreas referidas pelo prof. Lopes dos Reis como urgente, dado que permitiria uma maior celeridade dos processos de recepção de produ-

tos, gestão de stocks e rastreabilidade dos artigos. Este trabalho de codificação encontra-se entre os planos do grupo responsável pelo Projecto de Qualificação Hospitalar que, nesta área, retomou um processo já iniciado há alguns anos pelo IGIF, mas que posteriormente ficou parado, com a vantagem de poder contar agora com a possível parceria da Codipor e do próprio IGIF.

Quanto à avaliação da satisfação dos clientes "pouco ou nada se fez até agora nos hospitais; o mesmo acontece com a avaliação dos níveis de eficiência e efectividade, nomeadamente em termos de análises relativas a rupturas de stocks", sublinha ainda o prof. Lopes dos Reis, que espera ter alguns projectos concluídos até final do ano.

O trabalho desenvolvido pelos doze hospitais será sintetizado no Manual de Qualificação dos Serviços de Aprovisionamento Hospitalar, mas a ideia é que o projecto não pare e que cada um desses doze hospitais se relacione com outros, de modo a que todos os hospitais do país possam vir, no futuro, a participar em eventuais correcções e melhorias do Manual.

