

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Mestrado Profissional em Administração

Qualidade em Serviços Logísticos: aplicação da *Soft Systems Methodology* (SSM) na avaliação da qualidade percebida quanto à distribuição dos medicamentos antirretrovirais do programa HIV/AIDS

RELATÓRIO EXECUTIVO

José Orlando Sousa da Silva

Orientadora: Prof^ª Dra. Taciana de Barros Jerônimo

Relatório executivo apresentado como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Recife, 2016

1. Apresentação: Percepção da qualidade em serviços logísticos

O presente documento refere-se ao relatório executivo, no qual, se propôs a apresentar os dados primários procedente de dissertação de Mestrado Profissional em Administração – MPA, na Universidade Federal de Pernambuco. Tem por finalidade avaliar a percepção da qualidade em relação à cadeia logística de distribuição dos medicamentos antirretrovirais do programa HIV/AIDS do Hospital das Clínicas da UFPE, a partir da aplicação da *Soft Systems Methodology* (SSM), sob a ótica dos profissionais farmacêuticos e técnicos em farmácia do hospital em estudo, e dos profissionais responsáveis pela coordenação logística do Programa HIV/AIDS, a nível estadual.

2. Objetivos do trabalho: Avaliando a qualidade em relação a prestação de serviços logísticos

O objetivo geral deste estudo é avaliar a percepção da qualidade em relação à prestação de serviços logísticos, com base na SSM, quanto à distribuição dos medicamentos do programa HIV/AIDS da farmácia ambulatorial do Hospital das Clínicas da UFPE, localizado na cidade do Recife.

Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos específicos, a fim de alcançar o objetivo geral:

- a) Estudar a área logística farmacêutica, entendendo o funcionamento da cadeia de distribuição dos medicamentos antirretrovirais do Hospital das Clínicas da UFPE, através da SSM;
- b) Verificar as possíveis relações entre a qualidade do serviço logístico prestado e a percepção dos atores (farmacêuticos e técnicos em farmácia lotados na farmácia ambulatorial do hospital das clínicas da UFPE e os profissionais da coordenação Estadual do programa HIV/AIDS, por meio de indicadores logísticos de desempenho);
- c) Analisar o desempenho da logística dos medicamentos do programa HIV/AIDS, sob a ótica dos atores: farmacêuticos e técnicos em farmácia do Hospital das Clínicas da UFPE, e os profissionais da coordenação logística Estadual.

3. Bases Teóricas utilizadas: Logística Integrada, Gestão da Qualidade em serviços logísticos, Logística nas organizações hospitalares

O referencial teórico utilizado como base para o cumprimento deste relatório abordou alguns estudos da área, com destaque nos conceitos mais relevantes quanto aos temas: logística integrada, gestão da qualidade em serviços logísticos e logística com ênfase nas organizações hospitalares.

As organizações hospitalares que buscam um sistema logístico integrado fazem-se necessárias atingir um nível desejado de serviços pelo menor custo possível (NOVAES, 2001; BALLOU, 2006 p. 33). Para que possa ser administrada de forma integrada, a logística dos medicamentos antirretrovirais do Hospital das Clínicas da UFPE deve ser analisada como um sistema complexo de componentes interligados, começando desde o cadastro dos usuários diagnosticados com HIV/AIDS, o envio dessas informações para a coordenação logística estadual, e esta, para o Ministério da Saúde e operador logístico, de forma coesa.

A interrupção na distribuição dos medicamentos ARV pode acarretar impacto na descrença da gestão, desmotivação dos funcionários, riscos de internações desnecessárias e complicações clínicas, muitas vezes, irreversíveis. Por isso, é oportuno considerar a medição dos serviços logísticos relacionados à distribuição dos medicamentos antirretrovirais do Programa HIV/AIDS do Hospital das Clínicas da UFPE, a partir da mensuração das dimensões: pontualidade na entrega, entrega do produto correto, índice, flexibilidade de prazos de coleta e entrega etc., por meio de indicadores de desempenho logístico (SOUZA *et al.*, 2013). Conhecer a percepção dos profissionais, a respeito da qualidade com que o serviço é oferecido, pode ser o primeiro passo para o desenvolvimento de ações por parte do gestor para poder melhor direcionar suas estratégias (ESQUIA, 2010).

Decorre abaixo uma síntese dos autores que possibilitaram os principais conceitos contemplados no estudo:

Quadro 1 – Resumo das bases teóricas do estudo

Temas	Tópicos	Autores
Gestão Logística	Logística Integrada Atividades Logísticas	Ballou (2006) Bowersox (2014) Novaes (2001) Mendonça (2013) Craco (2011) Careta (2009) Araújo (2010) Silva e Oliveira (2009) Tontini e Zanchet (2010)
Qualidade em prestação de serviço	Gestão da qualidade Conceito de qualidade e sua percepção Qualidade em serviços logísticos Dimensões da qualidade percebida em serviços logísticos	Monaco e Mello (2007) Oliveira (2004) Souza (2012) Deming (1990) Tontini e Zanchett (2010) Rodrigues e Sousa (2014) Araújo (2001) Gonçalves Filho (2009) Mentzer (2001) Careta, Barbosa e Musetti (2011) Mentzer, Flint e Hult (2001) Fernandes e Carvalho Neto (2005)
Logística Hospitalar	As organizações hospitalares Logística nas organizações hospitalares Cadeia de Suprimentos dos medicamentos antirretrovirais nas organizações hospitalares	MS (2011) Vecina e Reinhardt (2002) Medeiros (2009) Souza (2013) Fernandes e Carvalho Neto (2005) Araújo, Cristina e Araújo (2012) Almeida e Pinto (2004) Barbieri e Machline (2006) Infante e Santos (2007) Almeida (2006) Andrade dos Santos (2012) Sousa (2011) Machline e Amaral Júnior (1998) Portela e Lotrowska (2006)

Fonte: O autor (2016)

4. Aplicação da *Soft Systems Methodology* (SSM) na avaliação da qualidade percebida quanto à distribuição dos medicamentos antirretrovirais do programa HIV/AIDS.

O método utilizado nesta pesquisa é o estudo de caso de natureza qualitativa. Visa entender a natureza social do fenômeno e por estar envolvido nas experiências reais dos participantes (GODOI; MELLO; SILVA, 2012). A empresa/estudo de caso é uma unidade hospitalar pública de referência em alta complexidade, localizada na cidade de

Recife/Pernambuco, constituída como: (i) centro de pesquisa científica para todas as áreas da saúde; (ii) prestador de serviços médico-hospitalares, com capacidade resolutiva em patologias de alta complexidade.

Os sujeitos da pesquisa foram compostos dos elementos, a saber: (i) quatro profissionais do Programa HIV/AIDS do hospital em estudo; (ii) três profissionais da coordenação logística do programa HIV/AIDS da Secretaria Estadual de Saúde. Os métodos de coleta de dados foram: observações *in loco*; análise de documentos; e entrevistas. É importante salientar que o total de respondentes é por dimensão, e alguns dos entrevistados optaram não responder ao questionamento, por isso, não teremos 100% ou 7 entrevistados por indicador. Inicialmente, foi aplicada a SSM, que proporcionou uma visão do todo, capacidade e abstração na busca dos aspectos mais relevantes, principalmente em uma situação problema – como a distribuição dos medicamentos antirretrovirais do programa HIV/AIDS. Posteriormente, foi avaliado o nível do serviço logístico, utilizando indicadores logísticos capazes de avaliar a logística interna e externa ao hospital.

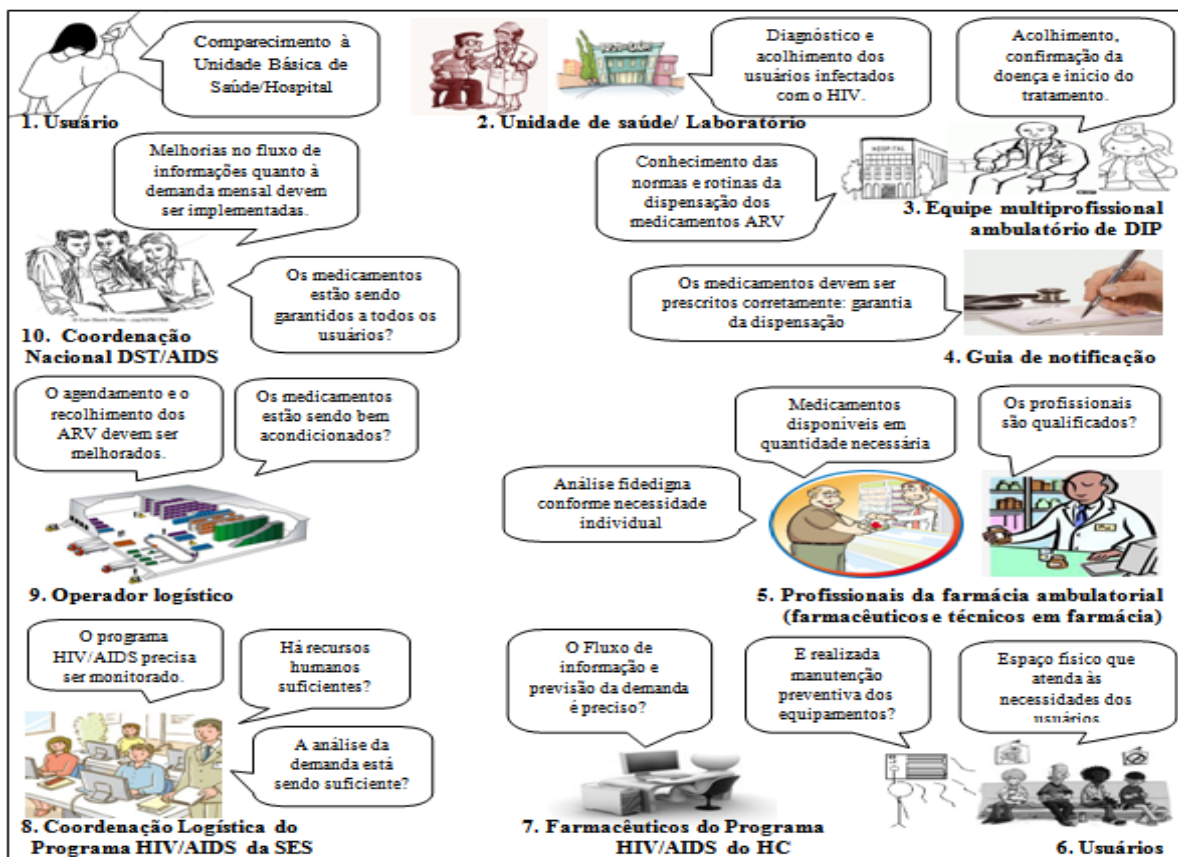
4.1. Aplicação da SSM em cadeia logística de distribuição de medicamentos antirretrovirais

A aplicação da SSM possibilitou conhecer e avaliar a cadeia logística em estudo e propor alternativas para solucionar os problemas identificados.

Estágios 1 e 2: Levantamento da situação Problemática Não Estruturada

De início, nos primeiros contatos ocorridos, nos meses de fevereiro, março e primeira semana de abril de 2016, a situação problemática foi avivada das observações e das diferentes percepções originadas das entrevistas. Foram identificadas e expressadas situações problemas não estruturadas para melhor entendimento, conforme descrito abaixo: Espaço físico (farmácia ambulatorial) precário; Comunicação falha com o operador logístico, coordenação estadual e demais unidades dispensadoras; Análise da demanda mensal insuficiente pela coordenação logística estadual; Medicamentos vencidos por impossibilidade de devolução ao operador logístico; Demora no agendamento e recolhimento dos pedidos. As respostas obtidas das perguntas relacionadas à situação problemática em estudo, aplicadas aos profissionais, redundaram na configuração de uma *Rich Picture* – Figura Rica (Checkland, 2000), a qual apresenta a situação problemática expressa, pois apresenta os atores envolvidos, suas inter-relações, cujo objetivo é apresentar as diferentes percepções, e interesses, através de símbolos ilustrativos informais e subjetivos.

Figura 1: Situação Problemática ilustrada



Fonte: Dados da pesquisa

A figura rica, que expressa a situação/problema dos sistemas do hospital estudo de caso, foi elaborada a partir da visão dos participantes.

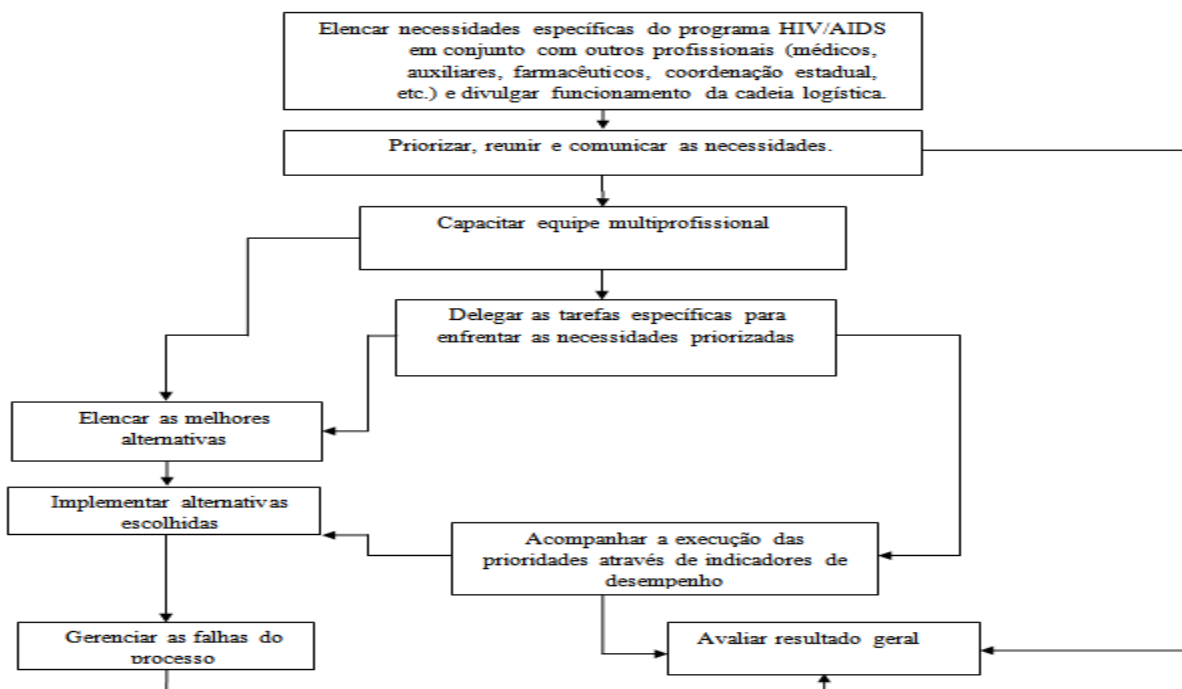
Estágio 3: Identificação de Sistemas relevantes e definições sucintas

Após os desenhos da figura rica, foi feita a identificação e escolha dos principais sistemas relevantes, que foram alvo de análise, na busca de mudanças viáveis para a situação problema expressa. De um total de seis sistemas relevantes imaginados - Gerenciar a logística de distribuição dos medicamentos antirretrovirais em parceria com a coordenação logística da SES, operador logístico e demais unidades dispensadoras, evitando-se o desabastecimento, rupturas no estoque, descrença na gestão e a desmotivação dos profissionais - foi entendido pela maioria dos entrevistados como o mais importante, em virtude da complexidade de se trabalhar em cooperação com os demais elos da cadeia: coordenação logística estadual da SES, operador logístico e demais unidades dispensadoras. Haja vista, uma falha em sua gestão de estoque, impede o planejamento adequado de toda sua cadeia de distribuição.

Estágio 4: Modelos conceituais

A partir das observações e entrevistas referentes à situação problema em estudo, foi feito um modelo sistêmico ideal para confrontar a realidade do hospital, a fim de que os entrevistados proponham ações que eliminem as falhas na logística de distribuição (Figura 2).

Figura 2: Modelo sistêmico da logística dos medicamentos antirretrovirais



Fonte: Dados da pesquisa

O intuito é fazer com que os atores comprometidos com a cadeia de distribuição percebam as dificuldades e entraves encontrados no dia a dia e consigam criar ou buscar soluções para superá-las. Na sequência, foram realizadas as capacitações, utilizando a metodologia para identificação dos conflitos, com foco no enfrentamento das necessidades priorizadas. Como também, foram escolhidas, implementadas e acompanhadas as melhores alternativas priorizadas. Por fim, houve um monitoramento e avaliação geral dos processos de transformação.

Estágio 5 e 6: Comparação do Modelo conceitual com o mundo real e Mudanças possíveis

Foi construído, para uma melhor visualização e compreensão, o Quadro 3, cuja importância é realizar um comparativo entre o modelo conceitual da cadeia de distribuição, a realidade estudada e as possíveis modificações desejáveis com vistas a modificá-las.

Quadro 3: Modelo Conceitual *versus* Mundo real e situação problemática expressada

Modelo Conceitual	Mundo Real	Comentários
Elencar necessidades do programa HIV/AIDS e divulgar o funcionamento da cadeia logística	Não	Não existe profissional dedicado a essa atividade, também não há protocolo descrito, ocasionando, assim, a insatisfação de profissionais e usuários.
Priorizar, reunir e comunicar as necessidades.	Não	Não há cultura de planejamento das atividades prioritárias.
Capacitar equipe multiprofissional	Sim	Apesar de existir estrutura com salas e equipamentos, não há um cronograma de capacitações definido.
Elencar e implementar as melhores alternativas	Não	Não existe planejamento para o enfrentamento das necessidades; faltam recursos financeiros; muitos processos e profissionais envolvidos.
Acompanhar o funcionamento da cadeia logística.	Sim	Apesar de haver avaliação, ainda que de modo superficial, limita-se apenas ao nível local.
Gerenciar os insumos através de um efetivo planejamento do consumo da demanda	Sim	Apesar de existir profissionais e sistema informatizado, a multiplicidade de profissionais não habilitados, tem levado a constantes faltas, rupturas do estoque e descontinuidade dos processos.
Avaliar o resultado geral	Não	Individualismo entre os atores que só atrapalha a avaliação da cadeia, bem como, cláusulas contratuais que dificultam seu bom funcionamento.

Fonte: Dados da pesquisa

Estágio 7: Ações a serem implementadas para melhorar a situação problemática

A partir dos problemas elencados, foram propostas sugestões factíveis para sua transformação. O interesse e o envolvimento de todos os profissionais fizeram-se necessários, para que as barreiras operacionais existentes possam ser superadas.

Quadro 4: Sugestões para transformação da situação problemática expressada

SITUAÇÕES PROBLEMÁTICAS NÃO ESTRUTURADAS	SUGESTÕES
Espaço físico (farmácia ambulatorial) precário, atrapalhando o atendimento aos usuários.	Mudança do espaço físico de modo a atender às necessidades e particularidades.
Alta temperatura no ambiente de distribuição, prejudicando a qualidade do serviço e a estabilidade dos medicamentos.	Instalação do aparelho de ar condicionado, evitando-se a insatisfação dos profissionais e perda da estabilidade dos produtos.
Avaliação superficial do programa, através de pesquisa de satisfação relacionada à cadeia logística do programa.	Construir e explorar fatores potenciais de melhoria através de indicadores logísticos de desempenho.
Fluxo de informações inadequadas e imprecisas entre os funcionários quanto às rotinas do programa DST/AIDS.	Implantar protocolos dos processos de trabalho, bem como trabalhar a comunicação interna (capacitação) entre os profissionais.
Comunicação falha com o operador logístico, e coordenação estadual.	Realizar capacitações para que os atores compartilhem experiências, peculiaridades e dificuldades.
Análise da demanda mensal insuficiente pela coordenação logística estadual	Desenvolver estratégias de planejamento em gestão de estoque, conforme previsões de demanda.
Medicamentos vencidos por impossibilidade de devolução dos produtos ao operador logístico	Estudo do edital de licitação, no intuito de incrementar benefícios às cláusulas contratuais já existentes.

Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, tem-se um conjunto de sugestões para resolver ou superar a situação inicial. Nesta etapa, é apresentado um diagnóstico sobre o desempenho logístico da cadeia de suprimentos dos medicamentos ARV, utilizando-se das dimensões Quadro 5, para a avaliação dos indicadores logísticos de desempenho do programa HIV/AIDS. O resultado da avaliação proporcionará fundamentos para futuras modificações na logística em estudo, proporcionando uma visão sistêmica do seu desempenho.

Quadro 5 - Dimensões dos indicadores logísticos

D.	Descrição
1	Confiabilidade no prazo de entrega: flexibilidade no prazo de entrega, quando necessário (pedido emergencial), pontualidade em cumprir o prazo, agendamento prévio.
2	Agilidade na entrega: atendimento com rapidez, sempre que necessário, discrepância entre o tempo de solicitação e agendamento.
3	Confiabilidade da quantidade correta: atendimento pleno, conforme demanda.
4	Entrega sem danos aos produtos: as entregas exigem trocas e/ou substituições, acondicionamento, conforme características próprias.
5	Flexibilidade no serviço prestado: atendimento em caráter de urgência (agilidade), flexibilização entre o prazo de entrega e coleta, horário e dia de entrega.
6	Recuperação de Falhas: esclarecimentos devidos quanto à situação do pedido; possibilidade de rastreamento dos pedidos agendados, por sistema informatizado; possibilidade de rastreamento dos pedidos emergenciais por sistema informatizado.
7	Comunicação/informação: aviso de atrasos, compatibilidade dos sistemas de informação (MS versus operador público do Ministério da Saúde), atendimento às necessidades do programa HIV/AIDS, situação do pedido (atualizada).
8	Compatibilidade dos sistemas de informação (SI): acondicionamento, prestação de informação de forma clara e educada, pós-atendimento em casos de avaria.
9	Disponibilidade: disponibilidade dos produtos em sua totalidade.
10	Apoio pós-entrega: contato direto, em caso de falhas de distribuição; contato direto com os profissionais do programa (vencimento, produtos notificados etc.).
11	Armazenamento/estocagem, Condições de armazenamento (espaço físico, temperatura etc.), Infraestrutura de TI no armazenamento, Tempo de armazenamento, conforme demanda.

Fonte: Adaptado de Ballou (2011), Bowersox et al. (2014).

4.2. Resultados encontrados pela pesquisa por dimensão

Estão apresentados, a seguir, os resultados obtidos, por meio das entrevistas realizadas com os atores citados desta pesquisa. Será apresentado o resultado por dimensão, conforme está descrito no Quadro 5.

Confiabilidade no prazo de entrega: os indicadores logísticos, para mensurar esta dimensão, quanto à capacidade da logística de desempenhar suas atividades em conformidade e cumprimento com o serviço proposto, 50% dos respondentes avaliaram regulares os três indicadores empregados (Tabela 1).

Agilidade na entrega: nessa dimensão – Tabela 2 - os respondentes manifestaram-se insatisfeitos, por não haver dia específico para agendamento, não haver priorização em situações emergenciais, bem como o ressurgimento demorar bastante.

Tabela 1: Dimensão confiabilidade no prazo de entrega

Indicadores Logísticos de Avaliação de Desempenho	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei/ Não se aplica
Flexibilidade no prazo de entrega quando necessário (pedido emergencial)	-	50%	50%	-	-	-
Pontualidade em cumprir o prazo	-	50%	50%	-	-	-
Agendamento Prévio	-	50%	50%	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2: Dimensão agilidade na entrega

Indicadores Logísticos de Avaliação de Desempenho	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei/ Não se aplica
Atendimento com rapidez sempre que necessário	-	42,86%	57,14%	-	-	-
Discrepância entre o tempo de solicitação e agendamento	-	28,57%	42,86%	28,57%	-	-

Fonte: Dados da pesquisa

Confiabilidade da quantidade correta: os indicadores avaliados obtiveram resposta parcial na percepção de seis dos entrevistados. Embora se saiba que a falta dos medicamentos, em sua totalidade, tenha impacto negativo, na avaliação pelos usuários, quanto ao funcionamento da cadeia de distribuição, principalmente pelo fato de contemplar medicamentos específicos utilizados pela grande maioria dos usuários convivendo com o HIV/AIDS – Tabela 3.

Tabela 3: Quantidade correta dos produtos

Indicadores Logísticos de Avaliação de Desempenho	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/ Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Atendimento pleno conforme demanda	-	28,57%	-	57,14%	14,29%

Fonte: Dados da pesquisa

Entrega sem danos aos produtos: 75% dos entrevistados demonstraram imparcialidade para o indicador acondicionamento conforme características próprias (Tabela 4).

Tabela 4: Entrega sem danos aos produtos

Indicadores Logísticos de Avaliação de Desempenho	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/ Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
As entregas exigem trocas e/substituições	100%	-	-	-	-
Acondicionamento conforme características	-	25%	75%	-	-

Fonte: Dados da pesquisa

O acondicionamento, em condições inadequadas, pode resultar em alterações na concentração do produto, reações inespecíficas no organismo e perda e/ou redução das propriedades terapêuticas.

Flexibilidade no serviço prestado: constatamos que 42,86% dos entrevistados demonstram insatisfação no julgamento do indicador atendimento em caráter de urgência e flexibilização entre o prazo de entrega e coleta (Tabela 5).

Tabela 5: Flexibilidade no serviço prestado

Indicadores Logísticos de Avaliação de Desempenho	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei/ Não se aplica
Atendimento em caráter de urgência (agilidade)	-	42,86%	14,29%	42,86%	-	-
Flexibilização entre o prazo de entrega e coleta	-	28,57%	14,29%	28,57%	-	28,57%
Horário e dia de entrega	-	42,86%	28,57%	28,57%	-	-

Fonte: Dados da pesquisa

Recuperação de Falhas: impacta diretamente na percepção da qualidade do serviço logístico e, conseqüentemente, no juízo de valor pelo funcionário (FLORES, 2006). A maioria dos entrevistados demonstrou desconhecimento (Tabela 6), pelo pouco tempo na função e/ou falta experiência com a logística de recuperação de falhas.

Tabela 6: Recuperação de falhas

Indicadores Logísticos de Avaliação de Desempenho	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei/ Não se aplica
Substituição Total ou parcial	-	14,29%	28,57%	-	-	57,14%
Itens trocados, itens avariados, falhas na documentação etc.	-	-	14,29%	14,29%	-	71,43%
Morosidade para realizar a troca	-	-	14,29%	-	-	85,71%

Fonte: Dados da pesquisa

Rastreabilidade: 40% entrevistados mostraram-se satisfeitos tanto quanto à situação do pedido, pelo conhecimento de toda cadeia de distribuição dos profissionais, quanto pela fácil acessibilidade aos profissionais da Coordenação Logística Estadual do Programa DST/AIDS e os meios eletrônicos disponíveis (Tabela 7).

Tabela 7: Rastreabilidade

Indicadores Logísticos de Avaliação de Desempenho	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei/ Não se aplica
Esclarecimentos devidos quanto à situação do pedido		60%	40%	-	-	-
Possibilidade de rastreamento por sistema informatizado	-	20%	20%	60%	-	-

Fonte: Dados da pesquisa

Contrariamente, 60% (três) avaliaram como ruim o indicador possibilidade de rastreamento por sistema informatizado. Esse episódio decorre da incompatibilidade entre os sistemas de informação existentes, ou seja, ausência de informações precisas em tempo real.

Comunicação/informação: as avaliações foram, em médias regulares, para os cinco entrevistados – Tabela 8. Para Fleury, Wanke e Figueredo (2000) é necessário um sistema eficaz que não haja empecilhos à comunicação entre setores.

Tabela 8: Comunicação/informação

Indicadores Logísticos de Avaliação de Desempenho	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei/ Não se aplica
Aviso de atrasos	-	-	60%	-	-	40%
Compatibilidade dos sistemas de informação (MS <i>versus</i> operador)	-	20%	20%	20%	40%	-
Atendimento às necessidades do programa HIV/AIDS	-	-	100%	-	-	-
Situação do pedido (atualizada)	20%	20%	60%	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa

Compatibilidade dos sistemas de informação (SI): 40% dos entrevistados avaliaram como péssimo, traduzida por sistemas de tecnologia de informação falhos, ausência de capacitação, dificuldade de manuseio e a necessidade de um sistema unificado.

Confiança e conhecimento da equipe: 42,86% dos respondentes consideram bom para o indicador prestação de informação de forma clara e educada, e pós-atendimento em casos de avaria (Tabela 9). A satisfação, quanto ao desempenho desse indicador, foi avaliada pela forma com que as discrepâncias, em caso de avaria, são tratadas.

Tabela 9: Confiança e conhecimento da equipe

Indicadores Logísticos de Avaliação de Desempenho	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei/ Não se aplica
Acondicionamento	14,29%	28,57%	-	14,29%	-	42,86%
Prestação de informação de forma clara e educada	28,57%	42,86%	28,57%	-	-	-
Pós-atendimento em casos de avaria	-	-	-	14,29%	28,57 %	57,14%

Fonte: Dados da pesquisa

Disponibilidade: sete entrevistados demonstraram uma nítida insatisfação, quanto à dimensão, quanto aos medicamentos mensalmente solicitados à Coordenação Logística Estadual HIV/AIDS. É componente chave, para os atores envolvidos no Programa HIV/AIDS, com impacto expressivo em toda cadeia de distribuição. Ratificando, assim, as perspectivas de Bowersox (et al. 2014), Ballou (2011) de que não existe valor no produto ou serviço, até que ele esteja na mão do consumidor.

Apoio pós-entrega: 42,86% dos entrevistados (três) consideraram bom. Concluímos que o tratamento das discrepâncias, após os pedidos serem entregues, acontece adequadamente, consequência da fácil acessibilidade aos profissionais do programa (Tabela 10).

Tabela 10: Apoio pós-entrega

Indicadores Logísticos de Avaliação de Desempenho	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei/ Não se aplica
Contato direto em caso de falhas de distribuição	-	42,86%	14,29%	-	-	42,86%
Contato direto com os profissionais do programa (vencimento, produtos notificados etc.)	14,29%	42,86%	14,29%	-	-	28,57%
Retorno aos profissionais do programa, em caso de indisponibilidade dos produtos solicitados	14,29%	42,86%	28,57%	-	-	14,29%

Fonte: Dados da pesquisa

Armazenamento: a partir da análise que apresenta os resultados para o indicador condições de armazenagem (espaço físico, temperatura, umidade etc.), 42,86% dos entrevistados (três) apresentaram-se satisfeitos para todos indicadores avaliados. Identificou necessidade de um espaço física adequado, em se tratando da especificidade do público existente, requer uma estrutura diferenciada que atenda às necessidades dos usuários e familiares.

Tabela 11: Armazenamento/estocagem

Indicadores Logísticos de Avaliação de Desempenho	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei/ Não se aplica
Condições de armazenamento (espaço físico, temperatura etc.)	-	42,86%	28,57%	14,29%	-	14,29%
Infraestrutura de TI no armazenamento	-	42,86%	42,86%	-	-	14,29%
Tempo de armazenamento, conforme demanda	14,29%	57,14%	14,29%	-	-	14,29%
Giro (renovação) de estoque	14,29%	71,43%	-	-	-	14,29%

Fonte: Dados da pesquisa

Satisfação, ressalta-se, que uma gestão eficiente do estoque também exerce um papel importante no desenvolvimento da satisfação e, ao mesmo tempo, fornece um alto nível de serviço logístico. Nesse sentido, sem uma gestão de estoque eficiente, é impossível trabalhar, pois ela funciona como amortecedor entre os estágios da produção até o consumo final do produto.

5. Considerações Finais: quanto a percepção dos profissionais, em relação à qualidade em serviços logísticos?

A utilização da SSM, nesta pesquisa, ajudou a investigar, identificar, sugerir, comparar e avaliar os problemas operacionais da cadeia de distribuição dos medicamentos antirretrovirais, no intuito de compreender o quão complexo abarca o sistema, bem como propor implementações operacionais, a partir das diferentes percepções dos profissionais entrevistados, buscando conduzir uma análise sistêmica, através da SSM, com proposições factíveis que orientassem a organização para o enfrentamento dos problemas identificados.

Essas percepções puderam ser mais bem retratadas, mediante a mensuração das dimensões do desempenho logístico da cadeia em estudo, com base em indicadores logísticos relativos à: pontualidade em cumprir o prazo de entrega; atendimento com rapidez, sempre que necessário; atendimento dos produtos solicitados, conforme demanda; condições adequadas de armazenamento, entre outros.

Neste estudo, verificou-se que algumas mudanças (estrutural, operacional, recursos humanos e gestão de estoque) precisam ser realizadas em relação à situação de interesse. Combinadas com os indicadores de desempenho logístico podem trazer melhorias. Sendo assim, o sucesso do programa dependerá de como os gestores gerenciam seu fluxo de medicamentos e de informações ao longo da cadeia. Um dos principais problemas identificados refere-se às falhas na gestão de contratos e a falta de um adequado planejamento junto à empresa terceirizada (operador logístico), através da definição de critérios e regras como forma de responder aos desafios de garantir a melhoria dos serviços prestados e o cumprimento das cláusulas contratuais firmadas.

Nessa perspectiva, as recomendações gerenciais propostas, com o intuito de alcançar melhorias, não apenas, relacionadas ao acesso aos medicamentos do programa, mas também, à qualidade percebida do serviço, são:

- a) Relocar o Programa HIV/AIDS para outro espaço físico, necessário à construção de uma relação terapêutica de corresponsabilidades, otimizando o sucesso da terapêutica e a efetividade do tratamento;
- b) Revisar as cláusulas contratuais firmadas com a empresa contratada (operador logístico), quanto às falhas logísticas existentes (prazo de entrega; agilidade na entrega; flexibilidade dos serviços etc.);
- c) Realizar manutenções periódicas nos equipamentos, a nível ambulatorial (Hospital das Clínicas), em decorrência do alto valor monetário agregado e da particularidade dos medicamentos, quanto as suas características físico-químicas;
- d) Capacitar os profissionais do Programa HIV/AIDS, ressaltando a necessidade do controle permanente do estoque;
- e) Qualificar os profissionais nos aspectos relacionados à humanização e sensibilidade, durante atendimento aos usuários portadores de HIV/AIDS;
- f) Implementar protocolo de normas e rotinas de dispensação dos medicamentos antirretrovirais e fluxo de informações entre profissionais;
- g) Mensurar o desempenho logístico do programa, visando melhorias contínuas dos processos no intuito de eliminar os pontos que dificultam o bom funcionamento de toda cadeia de distribuição;
- h) Reaplicar a SSM na organização pesquisada, buscando a resolução dos problemas operacionais, como um todo, ao invés de uma análise específica das partes.

Contudo, ficou evidente a complexidade que envolve o funcionamento de toda a cadeia de distribuição dos medicamentos antirretrovirais. Portanto, há a necessidade de articulação dos profissionais Farmacêuticos do Programa HIV/AIDS do Hospital das Clínicas, junto à Coordenação Logística Estadual, ambulatório de DIP, e os SAE do programa HIV/AIDS, na redução dos fatores de desalinhamento logístico existentes.

Referências Bibliográficas

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/Logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 2011. 388 p.

BOWERSOX, D. J.; DAVID, J. C.; COOPER, M. B.; BOWERSOX, John. C. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. Porto Alegre: AMGH, 2014.

CHECKLAND, P. Soft Systems Methodology: A Thirty Year Retrospective. **Syst. Res.**, v. 17, p. 1, p. 11-58, 2000.

ESQUIA, J. P. V. **Logística e qualidade hospitalar**: o e-procurement na prestação de serviços hospitalares: um estudo de caso em um hospital militar do exército brasileiro. 2010. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2010.

FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEREDO, K. F. **Logística empresarial**: a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FLORES, L. A. F. S. **Gestão de recuperação de falhas na prestação de serviços logísticos no contexto B2B**: um estudo sobre o Rapidão Cometa. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006.

GODOI, C. K.; MELO, R. B.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais** - Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Saraiva, 2012.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SOUZA, A. A.; PEREIRA, A. C. C.; XAVIER, A. G.; XAVIER, D.O.; MENDES, E. S. Logística hospitalar: um estudo de caso diagnóstico das dificuldades na gestão logística do setor de engenharia clínica. **Revista Eletrônica de Administração** (online), v. 12, n.1, 2013.