



UNIVERSIDADE
FERNANDO
PESSOA

O IMPACTO DOS SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE NO HOSPITAL-ESCOLA FERNANDO PESSOA

[The impact of quality management systems at Hospital Fernando Pessoa]

Projeto de Graduação

1.º ciclo de estudos em Ciências Empresariais

Gonçalo Lameiro Freitas Magalhães

Orientadora:

Professora Doutora Sandra Maria Carvalho Vicente Bernardo

Maio 2024



UNIVERSIDADE
FERNANDO
PESSOA

O IMPACTO DOS SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE NO HOSPITAL-ESCOLA FERNANDO PESSOA

[The impact of quality management systems at Hospital Fernando Pessoa]

Projeto de Graduação

1.º ciclo de estudos em Ciências Empresariais

Gonçalo Lameiro Freitas Magalhães

Orientadora:

Professora Doutora Sandra Maria Carvalho Vicente Bernardo

Maio 2024

Agradecimentos

Ao meu **P**, por me proporcionar um mundo muito maior que eu.

À minha **M**, por só saber existir depois de mim.

Aos meus **A**, por tudo o que me permitem viver.

À **L**, por pintar todos os momentos com as mais vivas cores e me guiar pelos mais densos nevoeiros.

Profunda e eternamente grato. Obrigado.

Resumo

A qualidade dos serviços de saúde é essencial para garantir o bem-estar dos utentes e a eficácia dos cuidados prestados, dessa forma, os sistemas de gestão da qualidade (SGQ) desempenham um papel crucial ao garantirem a eficácia, eficiência e segurança dos serviços hospitalares, uma vez que são óticas organizacionais que garantem que os produtos e/ou serviços atendem aos requisitos de qualidade estabelecidos e procurados pelas entidades reguladoras e clientes. Por forma a visualizar a importância da implementação de tais sistemas, tanto em organizações de saúde públicas como privadas, importa, através de diversas revisões bibliográficas, perceber o conceito de sistemas de gestão da qualidade, bem como as vantagens da sua certificação, como a redução de custos com desperdícios e reclamações, melhoria no cumprimento de metas, no aumento da produtividade, ou na manutenção da qualidade do serviço. Adicionalmente, é fulcral, através de estudos de caso como seja do Hospital-Escola Fernando Pessoa, encarar as sinergias entre a gestão da qualidade e a gestão hospitalar, destacando as vantagens que tal relação pode arrecadar para essas organizações, tais como o fortalecimento de uma cultura organizacional baseada na responsabilidade, transparência, comunicação aberta e colaboração entre as equipas. Torna-se, então, essencial conhecer e olhar de perto os diversos departamentos do hospital, incluindo aqueles com os quais os utentes não contactam diretamente, mas que desempenham um papel e funções essenciais para o pleno funcionamento da instituição. Nestes, é primordial dialogar com os respetivos responsáveis com o objetivo de entender o dia-a-dia dos profissionais, os desafios enfrentados, as suas necessidades e expectativas, o que ajuda a identificar oportunidades de melhoria em ordem a otimizar os resultados e a satisfação dos profissionais. Identificando as urgências dos diversos setores compreende-se como a integração entre departamentos é fundamental para a eficiência operacional e a qualidade dos serviços prestados, uma vez que esta permite detetar pontos de melhoria, promove a comunicação eficaz entre equipas e garante que todas as áreas contribuam para o objetivo comum de proporcionar cuidados de saúde de alta qualidade aos utentes. Um dos principais desafios identificados passa pela necessidade de aperfeiçoar os processos internos como a gestão de recursos, a comunicação interdepartamental e a padronização de procedimentos. Como tal, a implementação de um sistema de gestão da qualidade permite abordar e responder a estes desafios de forma estruturada promovendo a excelência operacional em toda a organização. Em resumo, os SGQ proporcionam uma visão abrangente sobre o contexto hospitalar e como a interação entre a gestão da qualidade e os diversos serviços hospitalares pode arrecadar benefícios significativos para a eficiência, eficácia e segurança dos cuidados de saúde. Assim é, então, reforçada a convicção de que a qualidade dos serviços de saúde é uma prioridade fundamental e que os sistemas de gestão da qualidade desempenham um papel essencial nesse processo.

Palavras-chave: Sistemas de gestão de qualidade; Hospital-Escola Fernando Pessoa; Serviços de saúde; Gestão de qualidade em saúde; Eficácia e eficiência em saúde.

Abstract

The quality of health services is essential to guarantee the well-being of users and the effectiveness of the care provided, therefore, quality management systems (QMS) play a crucial role in guaranteeing the effectiveness, efficiency and safety of hospital services, since they are organizational perspectives that guarantee that products and/or services meet the quality requirements established and sought by regulatory entities and customers. In order to visualize the importance of implementing such systems, both in public and private health organizations, it is important, through several bibliographic reviews, to understand the concept of quality management systems, as well as the advantages of their certification, such as the reduction of costs with waste and complaints, improvement in meeting goals, increasing productivity, or maintaining service quality. Additionally, it is essential, through case studies such as the Fernando Pessoa Teaching Hospital, to address the synergies between quality management and hospital management, highlighting the advantages that such a relationship can bring to these organizations, such as strengthening an organizational culture based on responsibility, transparency, open communication and collaboration between teams. It is therefore essential to know and look closely at the hospital's various departments, including those with which users do not come into direct contact, but which play an essential role and functions for the full functioning of the institution. In these, it is essential to dialogue with those responsible in order to understand the day-to-day lives of professionals, the challenges faced and their needs and expectations, which helps to identify opportunities for improvement in order to optimize results and satisfaction of professionals. By identifying the urgencies of the different sectors, it is understood how integration between departments is fundamental for operational efficiency and the quality of services provided, as this allows the detection of points for improvement, promotes effective communication between teams and ensures that all areas contribute towards the common goal of providing high quality healthcare to users. One of the main challenges identified is the need to improve internal processes such as resource management, interdepartmental communication and standardization of procedures. As such, the implementation of a quality management system makes it possible to address and respond to these challenges in a structured way, promoting operational excellence throughout the organization. In summary, the QMS provide a comprehensive view of the hospital context and how the interaction between quality management and the various hospital services can bring significant benefits to the efficiency, effectiveness and safety of healthcare. This reinforces the conviction that the quality of health services is a fundamental priority and that quality management systems play an essential role in this process.

Keywords: Quality management systems; Fernando Pessoa Teaching Hospital; Health services; Health quality management; Effectiveness and efficiency in healthcare.

Índice Geral

Agradecimentos	VII
Resumo	ix
Abstract.....	xi
Índice de Figuras	xv
Índice de Tabelas	xvii
Lista de Siglas.....	xix
1. Introdução.....	1
2. Enquadramento geral.....	3
2.1 A realidade hospitalar privada em Portugal	3
2.2 O Hospital-Escola Fernando Pessoa.....	5
2.3 Mercado	9
3. Enquadramento teórico.....	13
3.1 Sistemas de gestão da qualidade (SGQ).....	13
3.2 Certificação.....	14
3.3 Sinergias entre a gestão da qualidade e a gestão hospitalar	15
3.4 Vantagens da intervenção da gestão da qualidade na gestão hospitalar.....	17
4. Enquadramento interno.....	19
4.1 Serviços	19
4.2 Esterilização.....	20
4.3 Atendimento	22
4.4 Compras e aprovisionamento	24
4.5 Urgência.....	26
4.6 Internamento médico-cirúrgico	27
5. Conclusão	29
6. Referências bibliográficas	31

Anexo – Política da Qualidade do HE-FP	1
Apêndice A – Questionário realizado ao serviço de esterilização.....	1
Apêndice B – Questionário realizado ao serviço de atendimento	1
Apêndice C – Questionário realizado ao serviço de compras e aprovisionamento.....	1
Apêndice D – Questionário realizado ao serviço de urgência.....	1
Apêndice E – Questionário realizado ao serviço de internamento	1

Índice de Figuras

Figura 1: <i>Tecnologia utilizada no HE-FP</i>	6
Figura 2: <i>Instalações do Hospital-Escola FP</i>	7
Figura 3: <i>Jovens profissionais do HE-FP</i>	8
Figura 4: <i>Certificação ISO 9001</i>	15

Índice de Tabelas

Tabela 1: <i>Distância entre a freguesia mais populosa de cada município e hospitais privados</i>	11
---------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Lista de Siglas e Acrónimos

ADSE: Assistência na Doença aos Servidores Cíveis do Estado

AMP: Área Metropolitana do Porto

APCER: Associação Portuguesa de Certificação

APHP: Associação Portuguesa da Hospitalização Privada

HE: Hospital-Escola

HE-FP: Hospital-Escola Fernando Pessoa

ISO: *International Organization for Standardization*

KPI: *Key Performance Indicators*

SGQ: Sistemas de Gestão da Qualidade

SGS: Sociedade Geral de Superintendência

SIGIC: Sistema Integrado de Gestão de Inscritos para Cirurgia

SNS: Serviço Nacional de Saúde

TAC: Tomografia Computorizada

UFP: Universidade Fernando Pessoa

1. Introdução

A qualidade dos seus serviços é uma preocupação constante em qualquer sistema de saúde, especialmente no Hospital-Escola Fernando Pessoa (HE-FP), também designado por Hospital-Escola (HE), pelo facto que os sistemas de gestão da qualidade (SGQ) desempenham um papel crucial na garantia e melhoria contínua desse desempenho, torna-se fundamental compreendê-los, de forma que possam ser implementados com sucesso. Deste modo, sendo o bem-estar dos utentes a principal prioridade do HE-FP, verifica-se ser de elevada importância a implementação de um sistema de gestão da qualidade, uma vez que este garante a eficácia, eficiência e segurança dos cuidados prestados.

Visando compreender o conceito de SGQ, mas também da respetiva certificação e da importância da implementação destes sistemas, procura-se, igualmente, identificar as sinergias entre a gestão da qualidade e a gestão hospitalar, tanto como as vantagens que tal relação aberta, comunicativa e transparente pode favorecer o HE-FP. Posto isto, pretende-se identificar setores específicos do hospital que demonstrem claramente como a implementação de um sistema de gestão da qualidade pode ser altamente benéfica e proveitosa, assegurando o bem-estar coletivo e reduzindo o desperdício de recursos.

Para tal, realizou-se uma revisão bibliográfica em ordem a assimilar os conceitos de SGQ e da respetiva certificação, e procedeu-se à análise de um estudo de caso aplicado ao HE-FP. De forma a apurar os benefícios interdepartamentais, foi necessário presenciar as atuações de diversos serviços do HE, com os quais nem sempre os utentes contactam diretamente, mas sem os quais não seria possível assegurar o pleno funcionamento do HE-FP.

Estruturalmente, o presente projeto encontra-se organizado em cinco capítulos textuais, dos quais resultam treze subcapítulos. O primeiro capítulo destina-se à introdução do trabalho, onde se refere o tema, a sua importância e os respetivos objetivos, seguindo-se do segundo capítulo, no qual é apresentada a abordagem teórica necessária à compreensão da dimensão e da realidade do setor privado da saúde em Portugal, bem como do HE-FP. No terceiro capítulo, explora-se o conceito de SGQ, a certificação e as suas vantagens. No quarto capítulo são identificados os vários serviços que mais podem usufruir da implementação de tais sistemas. No sexto e último capítulo textual são apresentadas as conclusões finais.

2. Enquadramento geral

2.1 A realidade hospitalar privada em Portugal

Em Portugal, o negócio do setor da saúde privada cresceu 53% nos últimos 10 anos, uma vez que este “evoluiu para cuidados diferenciados, tem maior capacidade de resposta e capta cada vez mais clientes.” (Santos, 2024). Este forte e rápido crescimento é, já, bastante visível, na medida em que a crescente procura por cuidados deve-se principalmente ao envelhecimento cada vez maior da população, levando a que seja necessário aproveitar todas as capacidade, recursos e respostas que as várias instituições não públicas conseguem oferecer aos seus utentes. Assim, segundo a Associação Portuguesa de Hospitalização Privada (APHP), em 2023, verificava-se a existência de 129 hospitais privados (APHP, 2024), 22 a mais em relação aos 107 existentes em 2014 (Instituto Nacional de Estatística, 2016). O número de camas também aumentou de 10 316 (Instituto Nacional de Estatística, 2016) para 11 700 (Instituto Nacional de Estatística, 2024), bem como o volume de negócios do setor de 1486,3 milhões de euros em 2014 para 2275 milhões de euros em 2022 (Santos, 2024). Atualmente, a hospitalização privada é responsável por mais de oito milhões de consultas de especialidade, um milhão de episódios de urgência e 280 mil cirurgias por ano (APHP, 2024), o que representa cerca de um terço da capacidade e atividade hospitalar do país, verificando-se que já mais de metade dos portugueses possuem um segundo seguro ou subsistema de saúde.

Para o SNS, a questão da inversão das pirâmides demográficas e a necessidade de responder ao aumento cada vez maior da procura por cuidados são das suas maiores barreiras e desafios, como tal, os hospitais privados podem reforçar a oferta de saúde aos portugueses diminuindo a pressão infligida sobre o SNS. Assim, o ramo particular encontra-se preparado para assumir uma maior responsabilidade, assegurando e suportando o aumento da capacidade de resposta do SNS em períodos de elevada afluência ou em localizações geográficas cujos recursos médicos não consigam dar uma resposta adequada às urgências dos utentes.

Fatores como a acessibilidade e a rapidez de resposta asseguradas, além da garantia da qualidade e da eficiência nos processos motivam as pessoas, quando estas necessitam de recorrer a cuidados, a procurar por serviços de saúde privados evitando, portanto, as longas listas de espera presentes no setor público. O meio privado, não só tem atraído

cada vez mais novos utentes, mas também tem alcançado a atenção dos profissionais de saúde, tanto pelas remunerações oferecidas pelas instituições privadas, como pela agilidade organizacional, condições de trabalho e pelo investimento que a indústria privada faz na inovação científica e tecnológica. A nível da formação destes, as oportunidades de crescimento e de desenvolvimento profissional são maiores, o que lhes permite melhorar tecnicamente, adquirir novos conhecimentos e progredir na carreira (Negócios, 2023).

A par destes pontos positivos promovidos pelo privado, o reconhecimento pelas autoridades de saúde da qualidade dos serviços prestados neste é, cada vez mais, significativo, o que contribui para que os portugueses tenham acesso a cuidados de saúde rápidos, seguros e de qualidade. Em resposta aos desafios financeiros que muitos enfrentam na tentativa de recorrerem ao meio privado, só é possível estabelecer e alcançar uma oferta de serviços de saúde de qualidade para toda a população através da aliança e ligação entre as áreas públicas e privadas.

Em Portugal, em 2023, os “hospitais privados nacionais realizaram mais de 25 mil consultas por dia, ultrapassando 9,3 milhões/ano” (APHP, 2024) e “responderam a mais de um milhão e 425 mil episódios de urgência, o que representa uma média de 3.900/dia e um aumento de 4,5% em relação a 2022” (APHP, 2024), face ao setor público encarregado com cerca de 6 milhões de urgências (Agência Lusa, 2023).

Ainda com base nos dados divulgados pela APHP, “Os hospitais privados executaram também mais cirurgias em 2023, com um total de 257.743, o que representa mais de 700 por dia. Do total de cirurgias, 12 746 foram ao abrigo do SIGIC” (APHP, 2024). Este programa visa gerir os doentes inscritos para cirurgias nos estabelecimentos do SNS de forma continuada, uma vez que aborda toda a atividade cirúrgica programada, bem como todo o processo de gestão do utente, desde a sua inscrição na lista de espera cirúrgica até após a realização da cirurgia, concluindo o processo.

Os dados da Administração Central do Sistema de Saúde (ACSS) divulgados em fevereiro mostravam que os hospitais públicos tinham realizado em 2023 mais de 715 mil cirurgias programadas (+8,1% do que em 2022). Na recuperação das listas de espera (SIGIC) foram mais de 713 mil os doentes operados (+6,4%). (Agência Lusa, 2024).

Nos últimos tempos, em Portugal, as cirurgias realizadas através do Sistema Integrado de Gestão de Inscritos para Cirurgia decresceram 30% nos hospitais privados, no entanto o número de partos aumentou nestes, tendo sido realizados 14 101 em 2023, o que representa mais de 17,5% dos realizados no país. Verifica-se, também, o acompanhamento e tratamento privado a mais de 26 mil doentes oncológicos e em medicina dentária, a mais de 316 mil utentes. A nível de exames, o setor particular viu as TAC e as ressonâncias magnéticas crescerem 7,4% e 11,6%, respetivamente. Quanto ao capital humano, as organizações de saúde privadas contam, em 2023, com 20 413 médicos, 9303 enfermeiros, 7104 administrativos, 6764 auxiliares de ação médica e 3975 técnicos, o que reforça a importância destas no alargamento dos cuidados de saúde a todos os cidadãos (APHP, 2024).

2.2 O Hospital-Escola Fernando Pessoa

O Hospital-Escola Fernando Pessoa está localizado no norte de Portugal, na cidade de Gondomar, tendo este sido desenvolvido pelo Laboratório de Estudos e Projetos da Universidade Fernando Pessoa através do apoio técnico da Siemens Healthcare Portugal em parceria com a Fundação Fernando Pessoa e é, hoje, uma instituição prestadora de serviços de saúde privados que oferece uma vasta variedade de procedimentos médicos e cirúrgicos incorporados com tecnologia de ponta (cf. Figura 1), a qual o hospital procura constantemente aliar aos seus cuidados em ordem a conseguir oferecer os melhores tratamentos e respostas às necessidades dos seus utentes (Hospital-Escola Fernando Pessoa [HE-FP], s.d. b).

Figura 1

Tecnologia utilizada no HE-FP



Nota. Tecnologia de ponta incorporada em procedimentos médico-cirúrgicos no HE-FP. Retirado de (<https://he.ufp.pt>). Copyright 2024 do autor HE-FP.

Com base no comunicado pelo website Hospital Fernando Pessoa, é de realçar que a necessidade de inovar de modo a acompanhar os constantes e diários avanços médicos e tecnológicos é para o hospital uma preocupação fulcral, levando a que este procure e possua características modernas e atuais em toda a sua composição, permitindo-lhe distinguir-se dos concorrentes com quem partilha o mercado privado.

Dotado de três salas cirúrgicas, a primeira das quais inteligente, com sofisticados sistemas de informação, de registo de vídeo e de transmissão de imagens, equipada com o que existe de mais avançado na Europa em matéria de tecnologia médica; de três unidades de recobro; duma unidade de cuidados intensivos; de uma área de internamento médico e cirúrgico de elevado conforto, a custo suportável para o utente e família, em todo o caso, bem mais reduzido do que o de outras ofertas privadas do Grande Porto. (Hospital-Escola Fernando Pessoa [HE-FP], s.d. b).

De momento, este possui acordos e parcerias com o SNS, ADSE, seguradoras de saúde privadas e outros subsistemas de forma a abrigar e dar resposta a todas as pessoas que procurem os serviços medico-hospitalares do Hospital-Escola. (Hospital-Escola

Fernando Pessoa [HE-FP], s.d. a). As instalações e infraestruturas modernas e acolhedoras (cf. Figura 2) foram desenhadas e projetadas de forma a oferecerem o maior conforto e bem-estar possíveis aos utentes enquanto a eficiência energética e a sustentabilidade ambiental são encaradas como objetivos constantes e de primazia máxima pela organização.

Figura 2

Instalações do Hospital-Escola FP



Nota. Retirado de “Sobre nós”, de HE-FP (<https://he.ufp.pt>). Copyright 2024 do autor.

Para integrar o capital humano, é valorizado o recrutamento de jovens formados pela própria UFP (cf. Figura 3), uma vez que a presença de profissionais mais novos arrecada à instituição a ambição, o conhecimento e o interesse por novas práticas médicas e tecnologias, enquanto a experiência dos mais seniores e experientes equilibra a qualidade dos cuidados de saúde criando e estimulando um ambiente formativo propício à troca de ideias, experiências e aprendizagens entre profissionais contribuindo, assim, eficaz e positivamente para a tomada de melhores decisões e para o sucesso no desenvolvimento dos tratamentos, bem como do acompanhamento ao utente durante toda a sua passagem pelo HE-FP.

Figura 3

Jovens profissionais do HE-FP



Nota. Retirado de “Sobre nós”, de HE-FP (<https://he.ufp.pt>). Copyright 2024 do autor.

A organização entende a importância da investigação científica de forma a preservar e manter todos os profissionais atualizados, logo estão definidas e em prática colaborações com empresas de renome como a Siemens Healthineers, Karl Storz, Cerner e Unilabs, além de universidades como a Nova Southeastern University of Florida de forma a fornecerem e proporcionarem uma base sólida para a formação, ensino e investigação no HE-FP, para além de participações ativas em eventos científicos e incentivos à publicação de resultados arbitrados fortalecendo o reconhecimento da qualidade dos cuidados prestados. (Hospital-Escola Fernando Pessoa [HE-FP], s.d. b).

Através da sua forte e clara política de qualidade consultável digitalmente através do website Hospital Fernando Pessoa, o Hospital-Escola tem a sua missão principal caracterizada pelo ato de “prestar cuidados de saúde diferenciados e humanizados, garantindo as melhores práticas e a mais eficiente utilização dos recursos disponíveis” (Hospital-Escola Fernando Pessoa [HE-FP], 2018), aliada à visão de “ser uma referência nos serviços e cuidados de saúde que presta, em todas as áreas da sua intervenção” (Hospital-Escola Fernando Pessoa [HE-FP], 2018) e com base no seu lema *Nova et Nove*, fazer diferente para fazer melhor, verificam-se estar reunidas as condições para proporcionar um serviço global de excelência, promover a melhoria do desempenho e motivação dos colaboradores, respeitar o ambiente e promover a segurança e saúde do trabalho, cumprir os requisitos aplicáveis, certificar e melhorar de forma contínua o sistema de gestão da qualidade.

2.3 Mercado

Pelo facto que o HE-FP está situado no município de Gondomar, este acaba por disputar uma posição de destaque na área metropolitana do Porto com outros concorrentes do setor. Com efeito no norte de Portugal, verifica-se uma forte disputa pelo domínio maioritário do mercado da saúde privada, no qual estão inseridas grandes empresas detentoras de elevada experiência e influência como a Trofa Saúde, CUF, Luz Saúde e Lusíadas Saúde. Assim é fundamental identificar, analisar e estudar quais são as instituições que disputam este público-alvo e área geográfica.

Desta forma, é de realçar, somente na área metropolitana do Porto (AMP), um forte investimento pela Trofa Saúde, nomeadamente nas cidades de Alfena, Vila Nova de Gaia, Vila do Conde, Maia, São João da Madeira, Santa Maria da Feira, Trofa e Matosinhos. Quanto à CUF verifica-se a sua presença, dentro da AMP, no Porto com dois hospitais, em Matosinhos com um instituto e em São João da Madeira com uma clínica. Já a Luz Saúde, bem como a Lusíadas Saúde apostam, também, nas áreas do Porto, Vila Nova de Gaia e Santa Maria da Feira, mas também adicionalmente na Póvoa de Varzim, no caso da Luz Saúde.

Com base em tais dados, é possível reduzir a lista de concorrentes que, de facto, impactam mais diretamente o desempenho e sucesso desejado do e pelo HE-FP. Normalmente, verifica-se que os indivíduos que procuram e recorrem a serviços de saúde privados tendem a recorrer a uma certa empresa de eleição e preferência ou no caso de não simpatizarem e/ou desejarem uma organização específica, procuram, então, ao hospital privado que mais lhes é próximo.

Assumindo, então, que a procura por um hospital privado é baseada na proximidade da instituição de saúde ao local de habitação do indivíduo, sabendo que os três municípios com mais habitantes na AMP são Vila Nova de Gaia, Porto e Matosinhos, e atribuindo com fins demonstrativos e exemplificativos, a cada um, um indivíduo A, B e C residentes na freguesia mais populosa de cada município, respetivamente, é possível ter uma ideia, para cada uma dessas pessoas, qual o hospital privado que lhes é mais acessível e conveniente em termos de deslocação e, assim, comparar a distância percorrida a tal unidade de saúde com a realizada até ao HE-FP. Apurando qual dos hospitais é mais oportuno para tal cidadão, é admissível confrontar quais as vantagens que o Hospital-Escola possui sobre os demais acessíveis a tal indivíduo, mas também definir medidas e

estratégias a melhorar ou a pôr em prática para que quando tal pessoa sentir a necessidade de recorrer a uma organização de cuidados de saúde privados, o HE-FP seja a empresa de preferência e desejo primordiais.

Posto que uma pessoa está disposta a realizar uma deslocação de, no máximo, vinte quilómetros, para aceder aos serviços das empresas Trofa Saúde, CUF, Luz Saúde ou Lusíadas Saúde, um residente (Pessoa A) na cidade de Vila Nova de Gaia, mais concretamente na União das Freguesias de Mafamude e Vilar do Paraíso (53.160 habitantes) (Matosinhos e Leça de Palmeira, s.d.) tem ao seu dispor o Trofa Saúde Gaia (≈ 4.0 km), Trofa Saúde Maia (≈ 19.5 km), Trofa Saúde Alfena (≈ 20 km), Trofa Saúde Boa Nova (≈ 20 km), Hospital CUF Porto (≈ 13.5 km), Instituto CUF Porto (≈ 12.5 km), Hospital CUF Trindade (≈ 6.5 km), Hospital da Luz Arrábida (7.0 km), Hospital da Luz Clínica do Porto (≈ 9.5 km), Hospital Lusíadas Porto (≈ 11.5 km) e Clínica Lusíadas Gaia (≈ 3.0 km).

Um morador (Pessoa B) na cidade do Porto, na freguesia de Paranhos (45.871 habitantes) (Porto., 2021) pode recorrer, Hospital CUF Porto (≈ 7.5 km), Hospital CUF Trindade (≈ 3.0 km), Instituto CUF Porto (≈ 6.5 km), Hospital da Luz Clínica do Porto (≈ 5.0 km), Hospital da Luz Arrábida (≈ 8.0 km), Trofa Saúde Boa Nova (≈ 15.0 km), Trofa Saúde Maia (≈ 9.5 km), Trofa Saúde Alfena (≈ 13.0 km), Trofa Saúde Gaia (≈ 12.0 km), Hospital Lusíadas Porto (≈ 6.5 km) e Clínica Lusíadas Gaia (≈ 10.0 km).

Um morador (Pessoa C) na cidade de Matosinhos, na União das Freguesias de Matosinhos e Leça da Palmeira (49.034 habitantes) (União de Freguesias, s.d.) pode recorrer, Hospital CUF Porto (≈ 3.0 km), Hospital CUF Trindade (≈ 10.0 km), Instituto CUF Porto (≈ 5.0 km), Hospital da Luz Clínica do Porto (≈ 6.0 km), Hospital da Luz Arrábida (≈ 9.0 km), Trofa Saúde Gaia (≈ 13.5 km), Trofa Saúde Alfena (≈ 18.5 km), Trofa Saúde Maia (≈ 11.5 km), Trofa Saúde Boa Nova (≈ 10.0 km), Hospital Lusíadas Porto (≈ 7.5 km) e Clínica Lusíadas Gaia (≈ 15.5 km).

Na procura só e específica por unidades hospitalares, para o indivíduo A, destas quatro empresas fornecedoras de cuidados de saúde privados, os hospitais mais convenientes em matéria de deslocação, para cada uma, são, por ordem ascendente, o Trofa Saúde Gaia (≈ 4.0 km) da Trofa Saúde, seguindo-se do Hospital CUF Trindade (≈ 6.5 km) da CUF, Hospital da Luz Arrábida (7.0 km) da Luz Saúde e Hospital Lusíadas Porto (≈ 11.5 km) da Lusíadas Saúde.

Na realidade da pessoa B, o Hospital CUF Trindade (≈ 3.0 km), Hospital Lusíadas Porto (≈ 6.5 km), Hospital da Luz Arrábida (≈ 8.0 km) e Trofa Saúde Maia (≈ 9.5 km) são, por essa ordem, os mais acessíveis, dentro destas quatro maiores prestadoras particulares.

Já o residente C pode contar com o Hospital CUF Porto (≈ 3.0 km), Hospital Lusíadas Porto (≈ 7.5 km), Hospital da Luz Arrábida (≈ 9.0 km) e Trofa Saúde Boa Nova (≈ 10.0 km).

Assim, como se pode observar na tabela 1, através da análise da distância entre a freguesia mais populosa de cada município às várias instituições fornecedoras de cuidados de saúde privados, é possível apurar como, de que forma e se é possível que o Hospital-Escola Fernando Pessoa se possa tornar uma alternativa a estas empresas analisando o quão acessível este consegue ser aos residentes de cada município, bem como as capacidades e recursos que o HE tem ao seu dispor para dar resposta a todos estes possíveis utentes que tendem a recorrer às consideradas maioríssimas prestadoras de serviços de saúde privada.

Tabela 1

Distância entre a freguesia mais populosa de cada município e hospitais privados

Pessoa	Município	Freguesia	Trofa Saúde (\approx km)	CUF (\approx km)	Luz Saúde (\approx km)	Lusíadas Saúde (\approx km)	HE-FP (\approx km)
A	Vila Nova de Gaia	U. F. de Mafamude e Vilar do Paraíso	4.0	6.5	7.0	11.5	12.5
B	Porto	Paranhos	9.5	3.0	8.0	6.5	10.0
C	Matosinhos	U. F. de Matosinhos e Leça da Palmeira	10.0	3.0	9.0	7.5	17

Assim percebe-se que para este se manter e crescer competitivamente e continuar a disputar a parcela de mercado relativo à AMP, existe, em certa parte, a necessidade constante de melhoria, atualização, inovação e contínua manutenção da qualidade dos serviços que o HE-FP possui, uma vez que para cada freguesia dos municípios mais populosos da AMP existe, no mínimo, um hospital das maiores e mais influentes empresas do setor de saúde privado nacional mais próximo e acessível. É certo que há inúmeros fatores que condicionam e influenciam os indivíduos a recorrerem a certa

unidade e instituição de saúde e, ainda mais, a manterem-se fiéis a estas, levando a que estes, em caso de nova necessidade, recorram à organização que os acolheu previamente e com a qual ficaram satisfeitos e, até mesmo, desenvolveram e consolidaram uma relação pessoal de confiança e segurança.

É certo que alcançar o maior número de regiões é uma prioridade e um objetivo de elevada importância, no entanto, é fulcral assegurar o mercado de toda a região onde o HE-FP está inserido, sendo este, o município de Gondomar. Presente na União de Freguesias de Gondomar (S. Cosme), Valbom e Jovim (47 422 residentes) (Instituto Nacional de Estatística, 2022), na fronteira com a União de Freguesias de Fânzeres e São Pedro da Cova (37753 habitantes) (Instituto Nacional de Estatística, 2022) e a 6.5 quilómetros da maior freguesia do concelho, Rio Tinto (51 083 habitantes) (Instituto Nacional de Estatística, 2022). Deste modo, o HE-FP encontra-se numa posição estratégica e bastante oportuna para um desenvolvimento, crescimento e expansão ambiciosos, porém controlados, enquanto empresa e instituição de saúde, uma vez que é o único hospital no município de Gondomar e, como tal, tem a vantagem de não possuir concorrência direta dentro desta área geográfica, o que lhe permite focar-se em cativar, acolher e fortalecer relações de confiança e disponibilidade total com a comunidade onde está inserido.

3. Enquadramento teórico

3.1 Sistemas de gestão da qualidade (SGQ)

Num contexto e panorama geral, os sistemas de gestão da qualidade são óticas organizacionais desenvolvidas e implementadas para garantir que os produtos e/ou serviços atendem aos requisitos de qualidade estabelecidos e procurados pelas regulamentações e clientes, respetivamente. Já internamente, os SGQ são cruciais para as empresas como é o caso do HE-FP, uma vez que garantem a entrega de serviços de alta qualidade que conseqüentemente aumentam a satisfação dos utentes, melhoram a reputação do hospital e reduzem custos operacionais decorrentes de falhas existentes. Deste modo, a implementação e utilização corretas de um sistema de gestão da qualidade permitem impulsionar e contribuir para o desenvolvimento e competitividade do HE no mercado em que está inserido, pelo facto que um SGQ “compreende atividades pelas quais a organização identifica os seus objetivos e determina os processos e recursos necessários para alcançar os resultados desejados.” (Portal ISO, s.d.).

A pesquisa, estudo e análise de documentos internos, além do contacto próximo com os vários serviços, levam a concluir que, de facto, em ordem a atingir e manter um nível de qualidade de referência e reconhecido positivamente no mercado, tanto pelas pessoas como por outras empresas do setor, é importante ter em consideração e colocar em prática certas bases como um constante controlo de qualidade ambicionando uma melhoria contínua, analisar a satisfação do cliente e a gestão de processos, identificar e definir a melhor padronização de procedimentos e realizar auditorias de qualidade reunindo dados que levem a tomadas de decisões acertadas e bem orientadas, dado que os SGQ permitem obter evidências que justificam certas opções e ações, mas também uma maior noção da realidade vivida diariamente no meio hospitalar e conseqüentes necessidades e desafios.

Deste modo, os principais componentes de um Sistema de Gestão da Qualidade incluem a estipulação de uma política de qualidade a cumprir rigorosamente, definição de procedimentos operacionais, controlo de documentos e registos, identificar o nível de formação e apostar na qualificação dos profissionais, realização de auditorias internas e externas, análise crítica e comunicação aberta e ativa por parte da direção, bem como a tomada de ações corretivas e preventivas.

No entanto, verifica-se que surgem desafios e barreiras comuns à implementação de um SGQ como a resistência à mudança organizacional, questões de conformidade regulatória

em setores que para funcionarem requerem, por lei, inúmeras e únicas especificidades, mas também o equilíbrio entre os benefícios dos SGQ e os custos associados à sua implementação e manutenção. Ainda assim, constata-se que superando tais dificuldades um Sistema de Gestão de Qualidade eficaz contribui para a entrega de serviços mais seguros e confiáveis para os utentes, reduz o desperdício de recursos, evita investimentos desnecessários, melhora as condições de trabalho para os profissionais, aumenta a competitividade do hospital no mercado e contribui para um desenvolvimento económico sustentável.

3.2 Certificação

Empresas como a internacional Bureau Veritas e as portuguesas, APCER e SGS Portugal são especializadas em certificar a qualidade de produtos e serviços desempenhando um papel fundamental na medida em que auxiliam as empresas a demonstrarem conformidade com os regulamentos e normas nacionais e internacionais, o que aumenta a sua credibilidade no mercado.

As vantagens inerentes à detenção de um sistema de gestão da qualidade são várias, sendo para as empresas uma decisão estratégica assumir um compromisso com a procura e, uma vez adquirida, com a manutenção da certificação como é indicado no website da Bureau Veritas.

Poderemos apontar as vantagens introduzidas pela certificação tanto a nível interno, como externo às organizações. No primeiro nível falamos de determinar processos chave, da monitorização dos KPI e objetivos mais relevantes para a gestão da organização, redução de custos com desperdícios, produto não conforme, reclamações, a melhoria no cumprimento de metas, no aumento da produtividade, na manutenção da qualidade do serviço/produto.

A nível externo podemos destacar o incremento na satisfação dos seus utentes, e globalmente dos seus stakeholders, a imagem mais robusta e credível, a entrada em mercados mais exigentes e na possibilidade de concorrer a concursos onde a certificação seja um requisito ou factor de majoração. (Bureau Veritas, 2024).

Assim, confirma-se que, de facto, é imprescindível para o HE possuir o seu sistema de gestão de qualidade oficialmente certificado, uma vez que para além de atestar o cumprimento de todas as normas e protocolos exigidos para a continuação da prestação

dos seus serviços, emite e transparece confiança e segurança tanto para os utentes como para possíveis empresas ou fornecedores que desejem operar em parceria com o hospital. Na figura 4 pode observar-se a certificação ISO 9001 emitida pela Bureau Veritas e que atualmente o HE-FP possui, tendo-lhe esta sido concedida por demonstrar a capacidade de fornecer serviços que atendem consistentemente aos requisitos dos utentes e aos requisitos regulamentares aplicáveis e em vigor. Ainda assim, esta certificação não é vitalícia, logo e perante tal facto, o hospital procura diariamente garantir o constante cumprimento da norma, assumindo um compromisso de melhoria contínua para consigo enquanto instituição e para com os seus profissionais e utentes de forma que consiga continuar a manter-se oficialmente certificado.

Figura 4

Certificação ISO 9001



Nota. A ISO 9001 é a norma de sistemas de gestão mais utilizada mundialmente, sendo uma referência internacional para a Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade. Retirado de (<https://he.ufp.pt>). Copyright 2024 do autor Bureau Veritas.

3.3 Sinergias entre a gestão da qualidade e a gestão hospitalar

Conhecendo como cada serviço atua no desempenhar das suas funções, percebe-se que as sinergias entre SGQ e a gestão geral de uma empresa são fundamentais para garantir o sucesso organizacional, devendo estas andar de mão dada com o objetivo de beneficiarem-se e influenciarem-se mutuamente. Através de uma aliança bem definida, tanto os SGQ como a gestão do HE-FP realçam a importância da melhoria contínua

motivada e suportada pela abordagem constante de identificação de problemas, implementação de soluções face aos mesmos e conseguinte monitoramento de resultados de forma a promover a eficiência operacional e a qualidade dos serviços.

Ambas as gestões priorizam a colocação do utente no centro das operações, verificando-se um SGQ focado na satisfação do cliente e alinhado, naturalmente, com uma abordagem de gestão que procura dar primazia ao entendimento e atendimento às necessidades e expectativas das pessoas. A gestão eficaz de processos e recursos promovida pelos sistemas de gestão de qualidade leva a uma redução de custos operacionais, otimização dos recursos, à redução de desperdícios e dado que ambos os sistemas promovem uma cultura organizacional baseada na responsabilidade, transparência, comunicação aberta e colaboração entre as equipas, encontram-se, deste modo, reunidas as condições para assegurar um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

Confirma-se que a implementação e utilização de um SGQ é um trabalho constante e que requer a integração de processos em todos os serviços e departamentos, o que influencia diretamente a gestão geral da empresa, uma vez que procura uma compreensão e assume uma posição holística dos processos organizacionais e das suas interconexões de forma a melhorar a eficiência operacional e a tomada de decisões, pelo facto de que tanto os sistemas de gestão de qualidade quanto a gestão geral da empresa dependem fortemente da obtenção de dados e da respetiva análise dos mesmos para que seja possível avaliar o desempenho realizado, bem como a sua evolução para que seja possível tomar decisões informadas e acertadas. É, então, fundamental entender e perceber quais são os dados que devem ser tidos em maior atenção para proceder ao apuramento dos mesmos e, por fim, à análise destes para identificar áreas de melhoria e oportunidades de crescimento em cada setor do hospital.

Ainda que através de diferentes perspetivas, entende-se, também, que ambos os departamentos abordam a gestão de riscos em virtude de que um SGQ visa identificar e mitigar os riscos relacionados à qualidade dos serviços, enquanto a gestão geral da empresa aborda uma variedade mais ampla de riscos, incluindo financeiros, operacionais e estratégicos. Perante isto, as duas partes devem comunicar mutuamente de forma transparente, sincera e aberta com o objetivo de apoiarem-se reciprocamente, partilhando as lições obtidas provenientes de erros cometidos no passado, para que, juntos e com base nas experiências partilhadas, possam evitar realizar novos ou, até mesmo, os mesmos erros, conseguindo tomar decisões mais acertadas, suportadas e mais bem orientadas.

3.4 Vantagens da intervenção da gestão da qualidade na gestão hospitalar

Compreende-se que a existência de um SGQ no HE-FP é fundamental para garantir a prestação de serviços de saúde seguros, eficazes e centrados no bem-estar constante do utente, no entanto para que tal seja possível existem etapas a seguir e métodos a cumprir rigorosamente que estão presentes em todos os processos e áreas que constituem o hospital, no entanto e com base na realidade profissional vivenciada diariamente, é perceptível que a simples implementação do SGQ não é o bastante, tendo este que ser, a todo o momento, respeitado e seguido. Assim, de forma a retirar o melhor proveito do SGQ é, então, necessário um comprometimento por parte da direção, no qual esta estabelece políticas claras e diretrizes que permitem à qualidade conseguir apurar dados reais de cada serviço sem se deparar com barreiras ou dificuldades à obtenção de tais informações, assegurando uma mais facilitada, aberta e honesta comunicação entre os vários departamentos e o responsável pela gestão da qualidade. O exemplo e afirmação por parte da gestão quanto à existência de uma comunicação saudável contribui e influencia positivamente para que os restantes setores do hospital sigam e assumam uma posição semelhante evitando possíveis confrontações e impasses com os quais nenhuma das partes favorece.

Verifica-se a realização de trabalhos quanto à estipulação de um mapeamento dos processos, caracterizado por identificar e mapear os processos dentro de cada departamento do HE-FP, desde a admissão do utente até a alta e, possivelmente ainda, no serviço pós-alta de forma a entender como estes contribuem para a qualidade dos cuidados prestados. Quando os profissionais enumeram e descrevem as etapas que realizam para desempenhar as suas atividades, é possível realçar possíveis fatores que atrasam ou interferem negativamente impedindo a mais eficaz e eficiente prestação dos serviços que lhes competem.

Implementação de procedimentos e protocolos para garantirem a consistência e a segurança dos cuidados prestados, bem como apostar na formação e sensibilização a todo o capital humano quanto às funções e limites que, de facto, possuem na execução do seu trabalho, mas também sobre os princípios de gestão de qualidade são ações de extrema importância a realizar visando aumentar e melhorar a segurança dos utentes e a eficácia dos cuidados. Através da estipulação de indicadores de desempenho para monitorizar a

qualidade dos serviços juntamente com a avaliação e procura por uma melhoria contínua por meio de auditorias internas, revisões regulares e apuramento do *feedback* dos utentes torna-se possível identificar falhas e locais aos quais não está a ser retirado o seu máximo proveito sendo possível proceder à implementação de ações corretivas.

Caso o acima seja exigentemente seguido e cumprido, é possível identificar vantagens que podem ser arrecadadas como a melhoria operacional e da qualidade dos cuidados fornecidos por meio da padronização de processos e procedimentos levando à utilização mais eficaz dos recursos e à redução de desperdícios garantindo a prestação de cuidados mais seguros e de mais alta qualidade. A implementação de protocolos de segurança e ações preventivas reduz o risco de erros médicos e eventos adversos levando a uma maior satisfação dos utentes e, como tal, à melhoria da reputação e imagem do hospital.

4. Enquadramento interno

4.1 Serviços

A implementação de um SGQ é uma necessidade constante para o HE-FP visto que identifica possíveis erros ou fatores que impedem determinado serviço de operar ao seu máximo potencial, logo é fulcral, primeiramente, identificar serviços específicos para serem alvos de análise pelo facto que quando estes enfrentam determinado problema ou contratempo, surgem consequências que impactam negativamente os demais serviços e o pleno funcionamento do hospital. Assim, considera-se, por exemplo, a esterilização, o atendimento, compras e aprovisionamento, urgências e internamento médico-cirúrgico, de forma a perceber como é o dia-a-dia dos profissionais que integram tais áreas, compreender como lidam com os desafios inesperados que surgem e quais os maiores e mais importantes pontos que cada setor gostaria de ver mudados.

Contactando com as diversas secções do hospital e da respetiva análise do desempenho das mesmas em junção com um SGQ forte e rigorosamente seguido, é perceptível que para o bom funcionamento de certo serviço é fundamental que os demais possuam uma comunicação correta e aberta como é o caso do serviço de compras e aprovisionamento, assim, este consegue perceber em tempo real quais as necessidades que cada departamento possui podendo dar uma resposta mais rápida e eficaz evitando sobressaltos futuros. Identifica-se, também, a necessidade de uma maior resposta ao nível do capital humano, isto é, no atendimento surge, nas horas e momentos de maior afluência de utentes no HE-FP, a vontade de existir um número maior de profissionais no serviço de forma a responder ao elevado número de pessoas que se concentram na entrada do hospital. Os equipamentos, ainda que operacionais e eficazes, demonstram maior obsolescência quando comparados com os mais recentes disponíveis no mercado e, até mesmo, já utilizados por empresas do mesmo setor que o HE-FP. Na esterilização, considerando a infraestrutura onde esta está localizada, verifica-se que é possível aumentar o número de equipamentos presentes, no entanto, constata-se que tal investimento não se justifica, dado que, atualmente, a capacidade do serviço de esterilização dá uma resposta sustentável às necessidades dos demais que dela necessitem para realizarem os seus procedimentos.

Ainda que cada ramo do hospital atue e exerça funções bastante distintas uns dos outros, é possível perceber que existem necessidades transversais, como a aposta contínua na

formação dos trabalhadores que integram as equipas de cada setor. A gestão da qualidade possibilita a perceção da necessidade de formação específica, especialmente em áreas que estão em constante inovação, verifica-se sobretudo nos momentos de maior carga operacional em que fatores como a rapidez e elevada capacidade de resposta são extremamente importantes de forma a que se consiga retirar um maior proveito do serviço sem investir em novos equipamentos, sendo possível manter as mesmas opções que já estão, de momento, disponíveis, mas no futuro possuí-las mais capacitadas de conhecimentos evitando que certos profissionais tenham que retirar parte do seu tempo laboral para corrigir possíveis erros a serem cometidos por falta de informação.

4.2 Esterilização

No HE-FP, até abril de 2024 verificava-se a realização de, em média, 3,8 esterilizações diárias face às 4 realizadas quotidianamente em 2023. Nos primeiros quatro meses de 2024, apurou-se que mensalmente ocorreu 1 erro por equipamento, estes originados por motivos de falta energia, mas rapidamente solucionados pelas entidades de manutenção externas com as quais o HE colabora, permitindo a retoma do pleno funcionamento do serviço.

Apesar de no mercado existir material de esterilização mais avançado e que consegue originar melhores resultados, na medida em que opera mais rapidamente e tem capacidade para comportar mais material numa única esterilização face ao que o HE possui, não há, para já, a necessidade de substituir o autoclave de parede, o autoclave portátil ou a máquina de lavar que constituem o serviço da esterilização, pelo facto que o número médio de cirurgias a decorrerem atualmente no bloco operatório não fundamenta o investimento em novos equipamentos, na medida em que apesar que as máquinas demorem o seu tempo e, durante esse processo, reste somente aos profissionais no serviço esperar que as mesmas finalizem, o tempo de processamento é adequado e garante a prontidão dos instrumentos quando necessários para todos os procedimentos que delas necessitem, permitindo o bom funcionamento de todos os serviços que dela dependem e não criando adiamentos ou cancelamentos de procedimentos.

No serviço, estão presentes dois enfermeiros a desempenhar atividades de supervisão, quatro auxiliares contratados com vínculo juntamente com mais dois auxiliares horistas a exercerem funções ao nível da operação e embora este produza as respostas e resultados necessários às necessidades vivenciadas no quotidiano hospitalar, verificam-se existir

certos desafios e fatores que podem colocar o material esterilizado em risco. O sistema de gestão da qualidade permite, através da identificação e definição da melhor padronização de procedimentos, reduzir custos operacionais decorrentes de falhas, como é visível na distância entre o serviço da esterilização, localizado no piso -1 do hospital, em relação ao bloco operatório que se encontra no quinto andar, contribui significativamente para o risco de danificação da embalagem e conseqüente contaminação do material, levando à necessidade de proceder a uma nova esterilização do material que já tinha acabado de o ser, o que poderá causar o adiamento e, até mesmo, o cancelamento de procedimentos que dependiam desse material e equipamentos. Assim, confirma-se que quantas mais manipulações as embalagens sofrerem após a esterilização, a mais erros estas estão sujeitas, logo o risco de contaminação é cada vez maior.

Após a finalização dos procedimentos, é necessário colocar o material à disposição dos diversos serviços que dele necessitam, assim, em ordem a fazer chegar o material ao bloco operatório e devido à elevada quantidade e dimensão dos materiais, verifica-se que o material é transportado por um auxiliar do próprio serviço de esterilização que se encarrega de o levar. Uma vez chegado ao quinto piso, o enfermeiro auxiliar presente no bloco operatório confirma que as embalagens se encontram visivelmente em boas condições, concluída positivamente esta tarefa, o material segue para o bloco operatório onde se procede à confirmação interna das caixas e do material por parte do enfermeiro instrumentista. No fim do procedimento cirúrgico, o enfermeiro instrumentista reúne o material e, uma vez mais, o auxiliar da esterilização desloca-se ao bloco trazendo consigo para a esterilização o material utilizado procedendo à nova limpeza e desinfecção do mesmo. Ao contrário do realizado com o bloco operatório, no caso da medicina dentária é o próprio auxiliar desse mesmo serviço que desce até à esterilização para arrecadar o material de que necessita, já nos restantes serviços, devido à pouca quantidade de material que cada um entrega ao serviço de esterilização, existe um estafeta que reúne as embalagens após a finalização esterilização das mesmas, avançando para a distribuição do material a que cada serviço pertence. Isto facilita e acelera o processo, bem como contribui para a gestão mais eficiente dos recursos humanos, já que não se justifica que cada serviço dispense um operacional para recolher tão pouco material.

Quanto ao sistema de rastreamento utilizado para acompanhar o histórico de esterilização de cada dispositivo médico é de realçar o uso elevado de papel e material autocolante para confirmar a realização de procedimentos. Em resposta a isso, o Hospital-Escola pode

recorrer à gestão da qualidade para apurar e compreender os benefícios quanto à implementação de um software ou base de dados que permitisse confirmar as ações realizadas por meio de uma simples validação das atividades desempenhadas através de um código QR, de forma a atestar de forma mais simples, rápida e correta os procedimentos, evitando o desperdício de recursos e promovendo e confirmando o compromisso do HE-FP com a sustentabilidade.

O SGQ pode também auxiliar na resolução de problemas, identificando não só possíveis soluções, mas dentro destas quais os passos a seguir que, de facto, mais podem beneficiar o HE-FP como se repara no possível episódio em que por força de algum erro ou problema no serviço de esterilização, não seja possível esterilizar o material no hospital, está definido e estipulado um plano de contingência para que o material seja enviado para a UFP, uma vez que esta possui um autoclave de parede, ainda que com menos capacidade que o do hospital, para que este seja esterilizado e, uma vez concluído esse processo, é enviado de volta para o HE. Embora este processo de salvaguarda esteja rigorosamente implementado, é de notar o elevado risco de danificação da embalagem envolvente e protetora do material durante o transporte, originando a necessidade de reprocessar, novamente, o material. Este sistema permite a esterilização do material quando não o é permitido realizar na instituição hospitalar, mas este é, só por si, ainda no caso de ser realizado com sucesso, de elevada duração e demora, atrasando ou cancelando todos os procedimentos que dependem de tal material para a sua realização. A gestão da qualidade tem a capacidade analisar e encarar tal solução para um certo problema e proceder à indicação de quais os melhores passos a seguir, minimizando todos os riscos e desperdícios.

4.3 Atendimento

Visando identificar o nível de qualidade deste, a gestão deve conhecer os passos pelos quais os utentes passam quando tentam aceder aos serviços que o HE fornece. Inicialmente e nessa vertente, verifica-se, que para agendar uma consulta, estão disponíveis ao público as opções para o fazerem através de uma chamada telefónica, envio de correio eletrónico acedendo ao website do hospital ou então deslocando-se até ao balcão único do HE-FP e realizar a marcação presencialmente. Uma vez confirmada, no dia agendado, o utente desloca-se ao balcão único onde deve retirar a respetiva senha, seguindo-se de uma espera de cerca de 7 a 12 minutos para ser atendido. Neste aspeto, os SGQ possibilitam identificar os motivos que mais contribuem para o aumento do tempo

de espera, sendo possível tomar decisões com o intuito de diminuí-lo, aumentando, conseqüentemente, a satisfação do utente. Recorrendo à gestão da qualidade é perceptível o desempenho e formação dos profissionais no serviço, criando a oportunidade de agir estrategicamente em relação a, por exemplo, um profissional que dá resposta a somente um utente, enquanto o colega tem capacidade para atender 3 utentes, no mesmo espaço de tempo. Torna-se igualmente necessário identificar as horas de maior afluência na entrada do hospital, ou seja, os momentos do dia para os quais estão mais consultas agendadas, o que significa que ao mesmo tempo surgirá uma chegada de utentes em massa, logo é crucial para o hospital, nesse momento, possuir a totalidade de postos do balcão único ocupados com profissionais. Este é responsável pelos agendamentos, admissões, faturações, intermediação e comunicação com a ADSE e outras seguradoras, entrega de exames, entre outras atividades.

Parte das vantagens da implementação de um sistema de gestão da qualidade é a possível análise às taxas de efetivação de consultas, de forma a perceber as razões para o não comparecimento a estas por parte dos utentes. verifica-se, então, que o maior motivo que leva as pessoas a agendá-las, mas no momento das mesmas, a não as frequentar é por esquecimento, uma vez que os indivíduos após marcarem com o HE-FP, encontram outros hospitais que fornecem a consulta de tal especialidade desejada numa data mais próxima em relação à disponibilizada pelo HE e, como tal, os utentes procuram e usufruem dessa, não desmarcando o seu primeiro agendamento no HE-FP. A outra face do esquecimento passa pelos utentes que procuram certas especialidades mais limitadas e dessa forma, as consultas têm poucas vagas disponíveis e, como tal, acabam por serem marcadas com bastante antecedência pelos utentes, o que os leva a esquecerem-se da aproximação do seu agendamento. Em resposta a esse problema, existem secretárias clínicas que ligam aos utentes a lembrá-los e, mais uma vez, os SGQ desempenham um papel imprescindível ao hospital evitando custos operacionais com consultas que não se chegam a realizar e impedindo que vagas que podem ser preenchidas por pessoas que realmente necessitam delas, sejam perdidas. Isto acaba por prejudicar tanto os utentes que, de facto, procuram tal cuidado de saúde, como também o hospital que acaba por não obter os resultados financeiros que desejaria e poderia.

A qualidade permite perceber dentre as consultas reagendadas ou canceladas, quantas foram por razões do próprio hospital, o impacto que estas têm neste e o motivo destas, como por exemplo, a troca e mudança de equipas de profissionais ao serviço, mas também

pelo facto de, por vezes, os médicos cancelarem a sua agenda por não conciliarem o desempenho das suas funções laborais, visto que estes não operam somente no HE-FP, mas noutras instituições de saúde.

4.4 Aprovisionamento e compras

No serviço responsável pelas compras e aprovisionamento, o tempo necessário para atender às solicitações de materiais, desde a requisição destes até a sua entrega efetiva é de 2 a 3 dias, no entanto a disponibilidade de stock é adequada pois, na generalidade, o HE-FP tem todo o material que necessita, uma vez que existem armazéns auxiliares distribuídos pelos serviços para os quais o principal envia os materiais que os profissionais indicam necessitar, tanto no tipo como na quantidade. Quando estes começam a escassear devido ao uso corrente dos mesmos, o serviço de compras aprovisionamento é notificado, procedendo à encomenda do necessário de forma a repor os gastos, mantendo constantemente serviços adequadamente abastecidos e providos.

Na medida em que não é possível adquirir uma elevada quantidade de materiais de uma só vez, devido às restrições relativas à ultrapassagem de certo valor monetário investido em produtos, no armazém, estagnados e a não serem utilizados, este setor guia-se pelas informações que os profissionais de saúde vão facultando, o que também contribui para a precisão dos pedidos pois são os próprios utilizadores dos materiais que indicam as suas preferências e necessidades. Isto leva a uma boa relação custo-benefício, visto que ao serem os profissionais a escolherem o material desejado, este chega a ser, de facto, utilizado, evitando desperdícios e gastos com produtos com os quais os trabalhadores evitariam utilizar por não se sentirem à vontade para manuseá-los.

É, então, fundamental assegurar uma comunicação proativa e aberta entre departamentos para que a gestão da qualidade consiga ter conhecimento desta forma de operar por parte das compras e aprovisionamento e proceder à averiguação de correções necessárias em certa práticas, como é o caso dos débitos do material utilizado que devem ser feitos no sistema ao longo do dia, mas na realidade verificam-se casos em que estes são somente debitados no final da semana, o que dá erradamente a ideia de que ainda há bastantes produtos em stock e traduzindo uma irrealidade das verdadeiras necessidades dos serviços e da quantidade em stock, podendo levar à rutura do mesmo, já que as compras e aprovisionamento não conseguem identificar a ausência de bens pelo facto que a informação que o sistema mostra não é a real.

Ainda a nível da gestão da qualidade, é importante perceber as necessidades e desafios vivenciados no serviço, como é o caso do armazém principal que podia estar provido de mais prateleiras devido à existência de materiais de elevado volume e peso, pelo que ao colocá-los na parte superior das prateleiras torna-se complicado aceder-lhes, mas também uma dificuldade e um problema a nível de segurança, visto que algo pode cair e não só danificar o próprio ou outros materiais, como também pode magoar o operacional. Assim, a gestão da qualidade consegue intervir, assegurando a redução de custos com possíveis erros e atrasos, aumentando a produtividade e mantendo a qualidade do serviço.

Quando o material recebido não é o correto ou quando vem danificado, o HE contacta o fornecedor e após este confirmar o erro, recolhe o produto específico e procede à sua substituição. A qualidade pode ser, assim, uma mais-valia na promoção e continuação de uma boa relação com os fornecedores, até porque, apesar desta existir e destes erros serem externos ao HE-FP, é fundamental assegurar que não se repetem sucessivamente, devendo quando tais fornecedores entrarem em incumprimento, identificá-los, notificá-los e, em último caso, excluí-los da lista de fornecedores desse tipo específico de produto. Quando estes são fornecedores de produtos únicos e bastante específicos, sendo o hospital dependente deles, é importante que a gestão da qualidade esteja presente, de forma a reduzir custos com produto não conformes e com reclamações, através da agilização e comunicação com tais entidades de forma a diminuir ao máximo possíveis erros e problemas que possam atrasar ou colocar em causa o pleno funcionamento do hospital.

A gestão da qualidade pode confirmar e assegurar que, através da correta e eficiente seleção e identificação das necessidades de bens, o HE evite pagar certas taxas por encomendar abaixo do mínimo aos fornecedores e também que o hospital tira o maior proveito dos transportes que solicita, encomendando outros materiais de forma que o transporte acomode o maior número possível destes, visto que o preço para o transporte de uma só caixa é igual à utilização da total capacidade de carga do transporte.

O material, no geral, tem um prazo de validade compreendido entre 3 e 5 anos, dessa forma, os materiais que possuam a data mais próxima de expirar são colocados na parte da frente das prateleiras com o objetivo de escoar mais rapidamente, evitando que o material acabe por danificar-se, além do desperdício de recursos. No entanto, quando este ainda se encontra em bom estado, por vezes, acaba por ser descartado quando os novos profissionais contratados não estão acostumados a trabalhar com certa marca ou tipo de equipamento. Perante isto, a implementação de um sistema de gestão da qualidade

contribui para que seja possível reaproveitar tais bens ou atribui-lhes um destino que seja proveitoso para o HE-FP.

4.5 Urgência

No serviço de urgência, o tempo médio de espera para ser atendido quando o utente chega, não é avaliado, graças ao formato definido para o atendimento na urgência do HE, não fazendo, portanto, sentido, posto que quando as pessoas dão entrada no serviço, existe um profissional pronto a recebê-las e que lhes atribuirá no momento a pulseira correspondente. Desta forma verifica-se que a espera pelo atendimento no balcão é bastante reduzida, no entanto o HE-FP avalia o tempo médio de espera após admissão para ser visto por um médico. Este considera o tempo médio admissão – triagem e o tempo médio triagem – primeira observação médica, em que no primeiro a própria instituição possui como objetivo interno que o tempo seja inferior a 9 minutos, o que tanto em 2023 como em 2024 se veio a cumprir. No segundo, é procurado que o tempo seja inferior a 30 minutos, o que, uma vez mais, se sucedeu em 2023 e 2024. Ainda assim, verificou-se que em 2024 o tempo registado em ambos, ainda que abaixo do limite desejado, foi superior ao de 2023, abrindo, à vista disso, espaço para que a gestão da qualidade procure perceber o que motivou tais aumentos, tendo em vista que estes podem, por exemplo, dever-se aos aumentos de utentes a recorrerem ao serviço de urgências do HE-FP, ou algum fator interno que esteja a atrasar os procedimentos.

Em Portugal, no setor da saúde, estão, por lei, preconizados tempos de espera inerentes a cada cor de pulseira. Dessa forma, para a pulseira laranja espera-se um tempo de no máximo 10 minutos, seguindo-se da amarela com 60 minutos, verde com 120 e azul com 240, no entanto o HE-FP consegue atender os seus utentes em tempos bastante inferiores, sendo esperada, então, para a pulseira laranja uma espera de 9 minutos, para a amarela de 28, bem como 33 e 41 minutos para as pulseiras verde e azul, respetivamente.

O papel da gestão da qualidade surge, uma vez mais, na necessidade de entender qual a taxa de readmissão, ou seja, a taxa de utentes que retornam ao serviço de urgência dentro de um curto período após a alta, mas também o que leva a tal acontecimento. No HE, verificou-se, em 2024 face ao ano anterior, uma diminuição da taxa de readmissões não programadas no serviço de urgências para adultos e para a pediatria, logo cabe à qualidade identificar as razões desta tendência, pelo facto que esta pode estar relacionada, por exemplo, com a melhoria da qualidade do serviço, o que contribui para uma mais eficaz

resolução dos problemas dos utentes evitando que estes retornem por motivos relacionados com o que as levou lá primeiramente. O SGQ tem, também, a capacidade para tornar o tempo médio de permanência dos utentes no serviço de urgência, desde que estes chegam até que vão embora, mais curto, mantendo o mesmo ou até menor gasto de recursos, assegurando a mesma qualidade ou até procurando melhorá-la.

A par de tais capacidades, o SGQ possibilita compreender fatores que podem levar a melhores tomadas de decisões como é o caso do fecho noturno do serviço de urgência em 2023, pelo facto de que em 2024, a urgência pediátrica, segundo os números internos do hospital, registou um crescimento face a 2023, quando esta laborava todos os dias durante 24h. A qualidade permite perceber, antes de qualquer ação, o impacto que tais mudanças implicarão no futuro e quais poderão ser os resultados que destas advêm. No caso da urgência, tal aumento deve ser acompanhado e regularizado devido às mudanças de afluência levadas a cabo pelo período escolar e profissional dos mais novos e dos adultos, respetivamente.

4.6 Internamento médico-cirúrgico

Neste, o tempo médio de permanência, ou seja, o tempo, em média, que os utentes passam internados no serviço médico-cirúrgico até lhes ser atribuída a alta hospitalar é de 3 dias e durante este período raros ou nenhuns são os casos em que se verificaram possíveis complicações pós-operatórias, o que não só contribui para a satisfação dos utentes, mas reflete, também, o trabalho desempenhado tanto pelo hospital na manutenção constante da qualidade e primazia das suas infraestruturas e equipamentos, como dos profissionais de saúde que se encontram capazes de responder positivamente aos desafios que surgem diariamente no serviço e às necessidades dos utentes. Assim, os utentes têm a oportunidade de se encontrarem num ambiente seguro e protegido, o que permite que uma recuperação total mais rápida.

De facto, a nível da segurança do utente, algumas das medidas adotadas em ordem a garantir a sua segurança e bem-estar constantes passam pela identificação dos utentes com pulseira, medidas e atenção quanto à prevenção de quedas, dupla verificação na administração de medicação, prevenção de úlceras de pressão, entre outros. A par destes cuidados e contactos diretos com as pessoas internadas, são, também, efetuadas auditorias periodicamente de forma a assegurar a boa continuidade das práticas estipuladas, visando proporcionar o melhor serviço possível. Assim, o SGQ é crucial para o HE-FP, uma vez

que garantem a entrega de serviços de alta qualidade, aumentando consequentemente a satisfação do cliente e a reputação do hospital.

Através de inquérito de qualidade fornecidos aos utentes, verificou-se em 2023 que a satisfação destes quanto à sua estadia no internamento médico-cirúrgico foi bastante mais elevada que no ano anterior. No momento, é possível observar-se que tal tendência de crescimento se manterá e que, presumindo a continuidade das ações desempenhadas até então, o ano de 2024 terá uma confirmação da satisfação por parte dos utentes ainda maior que a apurada em 2023.

5. Conclusão

Findas as diversas revisões bibliográficas, compreende-se a fulcral necessidade de, nos dias de hoje, uma instituição como o Hospital-Escola Fernando Pessoa, desenvolver, implementar e, mais importante ainda, seguir com rigor um sistema de gestão da qualidade em virtude de este refletir o comprometimento do hospital para com o bem-estar, a todos os momentos, das pessoas que o procuram, mas também da sua conformidade com todos os regulamentos impostos por diversas entidades regulatórias para a realização da sua atividade. A certificação ISO 9001 atribuída ao HE-FP é, então, para este, um reconhecimento do seu trabalho contínuo no desejo em proporcionar as melhores condições possíveis tanto para os utentes como para os profissionais que integram as equipas de todos os setores que compõem o hospital.

Ao nível das sinergias e da colaboração entre as várias gestões e departamentos, é de salientar que tais relações permitem uma gestão eficaz dos recursos levando a uma redução de custos operacionais, otimização dos recursos, redução de desperdícios. Esta ligação próxima entre serviços promove e fortalece uma cultura organizacional baseada na responsabilidade, transparência, comunicação aberta e colaboração entre as equipas. Quanto à identificação de setores específicos do hospital que demonstrem claramente como a implementação de um SGQ pode ser altamente benéfica e proveitosa é de realçar o serviço de esterilização, na medida em que é possível perceber se é justificado ou não investir em novo material de forma a aumentar a eficiência e produtividade do serviço. No atendimento, o sistema de gestão da qualidade permite perceber como deve ser feita a distribuição dos administrativos, especialmente nos períodos de maior afluência. Tanto nas urgências como no internamento médico-cirúrgico é de indicar a importância de um SGQ, uma vez que este estabelece processos padrão de forma a proporcionar o serviço mais rápido, seguro e eficaz aos utentes.

Concluindo, apesar das vantagens obtidas através da aplicação de um SGQ, existem barreiras e desafios à sua plena aplicação e utilização no quotidiano hospitalar e, face a isso, devem ser promovidas relações de comunicação honesta e a partilha aberta de informação entre os diversos departamentos com o objetivo de apurar as verdadeiras necessidades e falhas inerentes a cada serviço visando uma evolução positiva constante.

6. Referências bibliográficas

- Agência Lusa. (2023). *Mais de seis milhões de utentes recorrem por ano aos serviços de urgência*. Observador. <https://observador.pt/2023/03/08/mais-de-seis-milhoes-de-utentes-recorrem-por-ano-aos-servicos-de-urgencia/>
- Associação Portuguesa de Hospitalização Privada. (2024). *Aumento da atividade dos hospitais privados reforça sistema de saúde português*. <http://aphp-pt.org/aumento-da-atividade-dos-hospitais-privados-reforca-sistema-de-saude-portugues/>
- Bureau Veritas Portugal (s.d.). *Certificação*. <https://www.bureauveritas.pt/servicos/certificacao>
- Folha Nacional. (2024). *Hospitais privados fizeram mais de 25 mil consultas/dia em 2023*. <https://folhanacional.pt/2024/03/22/hospitais-privados-fizeram-mais-de-25-mil-consultas-dia-em-2023/>
- Hospital-Escola Fernando Pessoa (2018, Janeiro 1). *Política da qualidade*. https://he.ufp.pt/assets/docs/politica_qualidade.pdf
- Hospital-Escola Fernando Pessoa (s.d. a). *Acordos: Convenções*. <https://he.ufp.pt/acordos>
- Hospital-Escola Fernando Pessoa (s.d. b). *Sobre nós: O he-ufp*. <https://he.ufp.pt/sobre-he-ufp>
- [Infraestrutura do Hospital-Escola FP]. (s.d.). [Fotografia]. Hospital Fernando Pessoa. <https://he.ufp.pt/sobre-he-ufp>
- Instituto Nacional de Estatística. (2016). *Dia Mundial da Saúde – 7 de abril 2004-2014*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUE_Sdest_boui=249278365&DESTAQUESmodo=2
- Instituto Nacional de Estatística. (2022). *População residente (n.º) por local de residência à data dos Censos [2021] (NUTS - 2013), sexo e grupo etário (por ciclos de vida)*. <https://tabulador.ine.pt/indicador/?id=0011609>
- Instituto Nacional de Estatística. (2024). *Estatísticas da Saúde: 2022*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=439489924&PUBLICACOE_Smodo=2
- [Jovens profissionais do HE-FP reunidos]. (s.d.). [Fotografia]. Hospital Fernando Pessoa. <https://he.ufp.pt/sobre-he-ufp>
- Mafamude Vilar do Paraíso. (s.d.). *União de Freguesias*. <https://www.mafamudevilarparaiso.pt/uniao-de-freguesias/>
- Negócios. (2023). *Público vs. privado? "Todos temos um papel a desempenhar"*. Negócios. <https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-iniciativas/portugal-health-summit/detalhe/publico-vs-privado-todos-temos-um-papel-a-desempenhar>
- Portal ISO. (s.d.). *O que é um SGQ?* <https://faq-iso9001.portaliso.com/o-que-e-um-sgq/>
- Porto. (2021). *Dados preliminares dos Censos 2021 confirmam tendência de crescimento da população do Porto*. <https://www.porto.pt/pt/noticia/dados-preliminares-dos-censos-2021-confirmam-tendencia-de-crescimento-da-populacao-do-porto>

Santos, A. S. (2024). *Negócio dos hospitais privados cresceu 53% numa década*. *Expresso*. <https://expresso.pt/economia/empresas/2024-02-08-Negocio-dos-hospitais-privados-cresceu-53-numa-decada-09398113>

União das Freguesias de Matosinhos e Leça de Palmeira. (s.d.). *Matosinhos e Leça de Palmeira*. <https://www.jf-matosinhoslecapalmeira.pt/freguesia/caracterizacao>

[Utilização de tecnologia de ponta durante um procedimento médico-cirúrgico no bloco operatório no HE-FP]. (s.d.). [Fotografia]. Hospital Fernando Pessoa. <https://he.ufp.pt/sobre->

Anexo – Política da Qualidade do HE-FP

POLÍTICA DA QUALIDADE

HOSPITAL-ESCOLA DA UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

MISSÃO

Prestar cuidados de saúde, diferenciados e humanizados, garantindo as melhores práticas e a mais eficiente utilização dos recursos disponíveis.

VISÃO

Ser uma referência nos serviços e cuidados de saúde que presta, em todas as áreas da sua intervenção, desde a prevenção ao diagnóstico, do tratamento (médico e cirúrgico) à reabilitação e continuidade de cuidados, e do ensino à investigação clínica.

VALORES

Baseando-se no lema Nova et Nove, fazer diferente, para fazer melhor, temos como principais valores a humanização, a inovação e a qualidade.

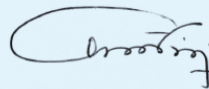
OBJETIVOS

Proporcionar um serviço global de excelência;
Promover a melhoria do desempenho e motivação dos colaboradores;
Promover o Hospital-Escola da Universidade Fernando Pessoa;
Respeitar o ambiente e promover a Segurança e Saúde do Trabalho;
Cumprir os requisitos aplicáveis, certificar e melhorar de forma contínua o sistema de gestão da qualidade.

O Conselho de Administração conta com o compromisso de todos os colaboradores para a concretização destes objetivos.

Porto, 1 de janeiro de 2018

O PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
Prof. Doutor Salvato Trigo



Hospital-Escola da Universidade Fernando Pessoa
Avenida Fernando Pessoa, n.º150 | 4420-096 Gondomar
geral.he@ufp.edu.pt | <http://he.ufp.pt>

Apêndice A – Questionário realizado ao serviço de esterilização

EFICÁCIA:

- Taxa de esterilização: Qual o número de materiais esterilizados com sucesso em relação ao número total de materiais?
- Quantas esterilizações são feitas por dia?
- Qual o tempo médio que leva para esterilizar e se há alguma forma de diminuí-lo?
- Taxa de reprocessamento: Com que frequência os instrumentos precisam de ser reprocessados devido a falhas na esterilização?

EQUIPA:

- Quantos funcionários estão disponíveis para a operação e supervisão do processo de esterilização?

INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS:

- As instalações e equipamentos são adequados, atualizados e alvos de manutenção necessária regularmente?

RASTREAMENTO:

- Existe um sistema de rastreamento para acompanhar o histórico de esterilização de cada item médico?
- Como são registados e documentados os ciclos de esterilização?

TEMPO DE PROCESSAMENTO:

- O tempo de processamento é adequado para garantir a prontidão dos instrumentos quando necessários para procedimentos cirúrgicos?

SEGURANÇA DO PESSOAL:

- Quais são as medidas tomadas para proteger a equipa contra a exposição a agentes esterilizantes ou materiais contaminados?
- Há procedimentos claros em caso de incidentes ou acidentes durante o processo de esterilização?

Apêndice B – Questionário realizado ao serviço de atendimento

TEMPO DE ESPERA PARA MARCAÇÃO DE CONSULTA:

- Qual o tempo médio de espera na fila presencial e/ou em chamada para ser atendido pelo atendente?
- Qual o tempo médio de espera para a confirmação da marcação da consulta?

TEMPO DE ESPERA PARA A CONSULTA:

- Qual o tempo de espera para ser admitido no hospital?
- Qual o tempo de espera para ser visto pelo médico após a admissão?
- Qual a duração da consulta?

EFICIÊNCIA DO SISTEMA DE MARCAÇÃO:

- Percentual de marcações realizadas corretamente na primeira tentativa?
- Percentual de marcações canceladas ou remarçadas devido a erros do sistema e/ou do atendente?
- Percentual de marcações que requerem intervenção humana para serem corrigidas?

SATISFAÇÃO DO PACIENTE:

- Taxa de satisfação do paciente com o processo de marcação de consulta.
- Número de reclamações recebidas em relação à marcação de consultas.

ACESSIBILIDADE:

- Qual a disponibilidade de diferentes canais de comunicação para marcação de consulta (telefone, internet, aplicação).
- Possuem acessibilidade para pessoas com deficiência?

TAXA DE COMPARECIMENTO ÀS CONSULTAS:

- Percentual de pacientes que comparecem às consultas marcadas.
- Quais as razões para não comparecimento (por exemplo, cancelamento, esquecimento, problemas de transporte).

Apêndice C – Questionário realizado ao serviço de aprovisionamento e compras

- **TEMPO DE RESPOSTA:** Qual o tempo necessário para atender às solicitações de materiais, desde a requisição até a entrega efetiva.
- **DISPONIBILIDADE DE STOCK:** Os materiais necessários estão sempre disponíveis em stock de forma a evitar atrasos nos procedimentos hospitalares? Se não, é recorrente haver necessidade de certos materiais e não existirem em stock?
- **PRECISÃO DO PEDIDO:** Qual a precisão das ordens de compra em relação aos produtos e quantidades solicitadas?
- **CUSTO-BENEFÍCIO:** O custo dos materiais utilizados e tendo em conta a sua qualidade, atendem eficazmente e com qualidade às necessidades do hospital?
- **EFICIÊNCIA OPERACIONAL:** Existe alguns dados que demonstrem a eficiência dos processos de aprovisionamento, desde a seleção de fornecedores até a entrega final dos produtos.
- **SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO:** Avaliar a satisfação dos profissionais de saúde em relação ao serviço de aprovisionamento, considerando a qualidade dos materiais fornecidos e a rapidez no atendimento às solicitações.
- **GESTÃO DE STOCK:** Analisar a gestão do stock em termos de controle de inventário, prevenção de desperdícios e otimização do espaço físico.
- **TAXA DE RUTURA DE STOCK:** Medir a frequência com que ocorrem rupturas de stock, ou seja, situações em que os produtos requisitados não estão disponíveis no momento necessário.
- **ÍNDICE DE DEVOLUÇÕES:** Verificar a proporção de produtos que precisam de serem devolvidos devido a problemas de qualidade, erro no pedido ou outros motivos.

Apêndice D – Questionário realizado ao serviço de urgência

TEMPO DE ESPERA:

- Qual é o tempo médio de espera para o atendimento?
- Qual é o tempo médio de espera após admissão para ser visto pelo médico?

TAXA DE READMISSÃO:

- Qual é a taxa de pacientes que retornam ao serviço de urgência dentro de um curto período após a alta?

TAXA DE INTERNAMENTO:

- Qual é a taxa de pacientes que são internados após serem inicialmente tratados no serviço de urgência?

SATISFAÇÃO DO PACIENTE:

- Qual é o nível de satisfação dos pacientes com o atendimento recebido?

DISPONIBILIDADE DE RECURSOS:

- O serviço de urgência possui os equipamentos necessários para atender a qualquer tipo de procura?
- Existem profissionais qualificados disponíveis em quantidade suficiente?

TAXA DE MORTALIDADE:

- Qual é a taxa de mortalidade dos pacientes tratados no serviço de urgência?

TEMPO DE PERMANÊNCIA:

- Qual é o tempo médio de permanência dos pacientes no serviço de urgência (desde que chegam até que vão embora)?

TRIAGEM E CLASSIFICAÇÃO DE RISCO:

- É excedido o tempo de espera que está estipulado para ser visto pelo médico?
- Qual é a precisão da classificação de risco na identificação de casos graves?

Apêndice E – Questionário realizado ao serviço de internamento

- **TAXA DE COMPLICAÇÕES PÓS-OPERATÓRIAS:** Qual é a taxa de complicações pós-operatórias entre os pacientes internados? (infecções, hemorragias, entre outros.)
- **TAXA DE MORTALIDADE PÓS-OPERATÓRIA:** Qual é a taxa de mortalidade entre os pacientes após procedimentos cirúrgicos?
- **TEMPO MÉDIO DE PERMANÊNCIA:** Qual é o tempo médio que os pacientes passam internados no serviço médico-cirúrgico antes da alta?
- **ÍNDICE DE READMISSÃO:** Qual é a taxa de readmissão de pacientes após a alta?
- **SATISFAÇÃO DO PACIENTE:** Como os pacientes avaliam a qualidade do atendimento e do cuidado recebido durante o internamento?
- **TAXA DE INFEÇÕES HOSPITALARES:** Qual é a incidência de infecções adquiridas durante o internamento?
- **TAXA DE COMPLICAÇÕES EVITÁVEIS:** Qual é a proporção de complicações que poderiam ter sido evitadas?
- **SEGUIMENTO PÓS-ALTA:** Como é realizado o acompanhamento dos pacientes após a alta hospitalar? (Consultas de seguimento, terapias de reabilitação, entre outros.)
- **SEGURANÇA DO PACIENTE:** Quais são as medidas adotadas para garantir a segurança do paciente, como a identificação correta, prevenção de quedas, administração segura de medicamentos, entre outros? E quais são as possíveis complicações por erro na análise e implementação de algum destes pontos?

