

INDICADORES DE DESEMPENHO E METAS BASEADAS NA REALIDADE DE MERCADO



Carla Albuquerque, Kátia Costa e Ivana Pereima
Contato: carla.albuquerque@controllab.com.br - ControlLab – Rio de Janeiro/RJ

INTRODUÇÃO

Prestar serviços com qualidade requer melhoria contínua e a utilização de ferramentas para avaliar objetivamente o desempenho dos processos da organização.

Após muito tempo voltados para a qualidade analítica, os laboratórios começaram a perceber a necessidade de uma gestão integrada, baseada na ISO15189 e em critérios de acreditação, que privilegiam a satisfação do cliente e incluem as fases não analíticas.

Estudos indicam que a maior parte dos erros laboratoriais se concentram nas fases pré e pós-analítica e os laboratórios naturalmente evoluíram para o acompanhamento destas fases do processo com indicadores.

Além disso, o mercado está mais competitivo, em constante evolução e sujeito a políticas governamentais e econômicas, o que exige estratégias eficientes para garantir a produtividade e lucratividade do negócio e leva a necessidade de mensurar resultados.

O uso de indicadores passou a ser elemento essencial no processo de tomada de decisão, mas para isto, precisa de um referencial, um padrão de excelência que permita a determinação de metas consistentes para estimar o sucesso ou insucesso dos resultados alcançados.

Esta referência pode ser obtida por análise histórica de resultados da organização, por padrões predefinidos (aceitos) pelo mercado ou por prática de *benchmarking*, como programas de comparação entre pares, que já existem no Brasil, Estados Unidos e Espanha.

OBJETIVO

Apresentar a importância de avaliar indicadores de desempenho com base em um referencial de mercado real.

MÉTODO

Foram utilizados resultados do 4º trimestre de 2006, do indicador "Produtividade de pessoal técnico" do Programa de Indicadores Laboratoriais da ControlLab, em parceria com a SBPC/ML. Para a análise estatística dos resultados, foi utilizada a técnica de "árvore de regressão" e o método de "Análise de Medidas Repetidas", que segmentaram os laboratórios pelo volume de exames realizados mensalmente. A mediana e os quartis foram calculados para a elaboração do boxplot, uma representação gráfica que permite a visualização da dispersão, da simetria e dos *outliers*, que independe da distribuição dos dados e permite uma excelente análise exploratória.

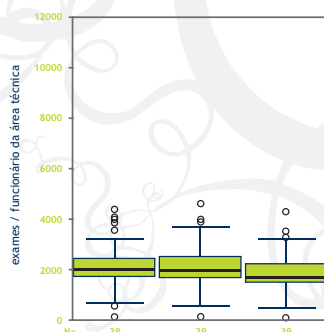


Figura 1 – Boxplot da Produtividade do pessoal técnico de laboratórios menores

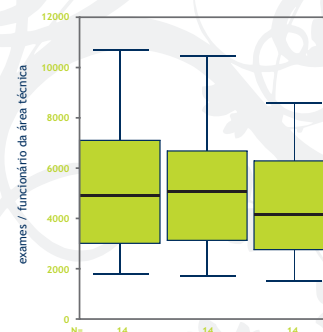


Figura 2 – Boxplot da Produtividade do pessoal técnico de laboratórios maiores

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O indicador de produtividade de pessoal técnico, foi respondido por 53 laboratórios. Os laboratórios menores (até 125mil exames por mês), apresentaram aproximadamente a metade da produtividade dos maiores (acima de 125mil exames/mês), quando comparado o valor mediano reportado na tabela 1 e nas figuras 1 e 2.

A ocorrência de *outliers* superiores, demonstrou que alguns laboratórios menores alcançaram desempenho superior a seus pares, e apontou para os demais ser possível elevar sua produtividade. A segmentação dos laboratórios por porte evidenciou que laboratórios menores eram capazes de atingir desempenho compatível com os de maior porte e que os últimos precisavam adotar ações práticas para melhorar seu desempenho.

A alta produtividade alcançada por alguns pode ser explicada por melhor administração de recursos, alto nível de automação, sistemática de organização e planejamento de processos.

A necessidade de criar um referencial de mercado tem sido objeto de artigos recentes, que apontavam como dificuldades para a sua obtenção (1) a heterogeneidade dos resultados, ausência de um padrão de cálculo e reporte; (2) a falta de *benchmark*; e (3) a falta de especificações da qualidade.

Um benefício imediato de programas de comparação é a definição de um padrão comum para o cálculo e reporte dos indicadores, além da disseminação facilitada do seu uso.

O valor médio alcançado nestes programas, é um referencial para a definição de metas reais, que naturalmente se torna mais exigente com o tempo, na medida que os laboratórios avaliam seus resultados e adotam medidas de melhoria.

Plebani acertadamente afirmou que os laboratórios devem ter como meta estar livres de erros (para indicadores relacionados a erros), mas que metas de desempenho mais realísticas e realizáveis devem ser propostas.

TABELA 1 – Estatística Descritiva (quantidade de exames por funcionário da área técnica)

Laboratórios com até 125 mil exames/mês	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
Outubro 2006	1734,0	2013,0	2473,0
Novembro 2006	1701,0	1980,0	2526,0
Dezembro 2006	1520,0	1692,0	2225,5
Laboratórios acima de 125 mil exames/mês	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
Outubro 2006	3026,7	4908,4	7105,0
Novembro 2006	3159,0	5094,4	6701,0
Dezembro 2006	2788,7	4169,9	6296,0

CONCLUSÃO

A comparação de indicadores entre pares é capaz de apresentar o comportamento de uma organização em relação a outras, e desta forma, auxiliar no aumento da produtividade e da lucratividade do setor e na melhoria de resultados operacionais, condizentes com a realidade.

Esta ferramenta tem sido objeto de discussão mundial para gerir processos com base em resultados reais, em substituição à gestão empírica. É um incentivo para a melhoria, que estabelece o grau de evolução ou estagnação dos processos e práticas envolvidas.

A comparação de indicadores é a garantia de decisões baseadas em fatos, que fornece informação adequada, no momento preciso, para auxiliar o laboratório na tomada de decisões que levem à conquista de melhores desempenhos organizacionais. Especialmente se executado continuamente, o que permite um acompanhamento ágil e referenciais atualizados, condizentes com a realidade mercadológica e que contribuam para a melhoria dos serviços de saúde.

REFERÊNCIAS

- Ricós C, García-Victoria M, de la Fuente B. Quality indicators and specifications for the extra-analytical phases in clinical laboratory management. *Clin Chem Lab Med* 2004;42(6):576-80.
- Plebani M, Carraro P. Mistakes in a stat laboratory: types and frequency. *Clin Chem* 1997;43:1348-51.
- Plebani M. Towards quality specifications in extra-analytical phases of laboratory activity. *Clin Chem Lab Med* 2004; 42: 576-577.
- Plebani M. Pre and post examination aspects. *EJIFCC* 2004; vol 15 Nº 4.
- Bonini F, Plebani M, Ceriotti F, Rubboli F. Errors in laboratory medicine. *Clin Chem* 2002;48:691-8.