

Análise do Sistema de Cadeia de Aprovisionamento da Saúde Pública de Angola: Relatório



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

SIAPS 
Systems for Improved Access
to Pharmaceuticals and Services

Análise do Sistema de Cadeia de Aproveitamento da Saúde Pública de Angola

Danny Addison
Roger Miller
Wonder Goredema

Impresso: Abril de 2013



A realização deste relatório só foi possível graças ao generoso apoio do povo americano por meio da Agência dos EUA para o Desenvolvimento Internacional (USAID), no âmbito dos termos do acordo de cooperação número AID-OAA-A-11-00021. O conteúdo é da responsabilidade da Management Sciences for Health e não reflecte necessariamente os pontos de vista da USAID ou do governo dos Estados Unidos.

Acerca do SIAPS

O objectivo do Programa SIAPS (Systems for Improved Access to Pharmaceuticals and Services - Sistemas para Melhor Acesso a Produtos e Serviços Farmacêuticos) é garantir a disponibilidade de produtos farmacêuticos de qualidade e serviços farmacêuticos eficazes visando alcançar os resultados de saúde desejados. Para este fim, as áreas de resultado do SIAPS incluem melhoria da governação, desenvolvimento de capacidades para gestão farmacêutica e serviços, resposta às informações necessárias para o processo de tomada de decisões no sector farmacêutico, reforço de estratégias financeiras e de mecanismos para aumentar o acesso a medicamentos e aumento da qualidade dos serviços farmacêuticos.

Citação recomendada

Este relatório pode ser reproduzido se for concedido o devido crédito ao SIAPS. Queira usar a seguinte citação.

Addison, D., R. Miller, e W. Goredema. 2013. *Análise do Sistema de Cadeia de Aproveitamento da Saúde Pública de Angola* Relatório apresentado à Agência dos EUA para o Desenvolvimento Internacional pelo Programa SIAPS. Arlington, VA: Management Sciences for Health.

Systems for Improved Access to Pharmaceuticals and Services
Center for Pharmaceutical Management
Management Sciences for Health
4301 North Fairfax Drive, Suite 400
Arlington, VA 22203 EUA
Telefone: ADS 703.524.6575
Fax: ADS 703.524.7898
E-mail: siaps@msh.org
Website: www.siapsprogram.org

CONTEÚDO

Acrónimos e Abreviaturas	v
Agradecimentos	vii
Síntese	ix
Abordagem.....	ix
Conclusões principais	x
Recomendações.....	xi
Introdução	1
Antecedentes	3
Abordagem.....	5
Conclusões	12
Revisão da avaliação SWOT	13
Observações consolidadas	20
Recomendações.....	21
Logística baseada em desempenho	21
Desenvolvimento de capacidades de Recursos Humanos	21
Sistemas de informação	22
Governança	23
Operações do armazém e armazenamento	23
Distribuição e Transporte.....	32
Garantia e Vigilância da Qualidade	32
Próximos passos.....	34
Plano de Acção para a execução de Recomendações	34
Conclusão.....	38
Anexo A. Calendário de Actividades.....	40
Anexo B. Reuniões com pessoas chave.....	42
Anexo C. Participantes no workshop sobre a cadeia de aprovisionamento.....	44

ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

CECOMA	<i>Central de Compra e Aprovisionamento de Medicamentos e Meios Médicos de Angola</i>
DNME	<i>Direcção Nacional de Medicamentos e Equipamentos</i>
PF	planeamento familiar
INLS	<i>Instituto Nacional de Luta contra o Sida</i>
LMI	Logistics Management Institute
SIGL	sistema de informação de gestão de logística
SMI	saúde materno-infantil
MINSA	<i>Ministério da Saúde</i>
MSH	Management Sciences for Health
ONG	organização não-governamental
PNME	<i>Programa Nacional de Medicamentos Essenciais</i>
RFID	identificador de rádio-frequência
SR	saúde reprodutiva
SIAPS	Sistemas para Melhor Acesso a Produtos e Serviços Farmacêuticos (Systems for Improved Access to Pharmaceuticals and Services)
PON	procedimentos operacionais normalizados
SWOT	forças, fraquezas, oportunidades, ameaças
AT	assistência técnica
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
FNUAP	Fundo das Nações Unidas para a População
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância
USAID	Agência dos EUA para o Desenvolvimento Internacional

AGRADECIMENTOS

A equipa de assistência técnica gostaria de agradecer a todo o Ministério da Saúde de Angola (MINSA) e à respectiva Direcção Nacional de Medicamentos e Equipamentos - DNME), o Programa Nacional de Medicamentos Essenciais - PNME), o Programa Nacional de Controlo da Malária - PNCM), o Instituto Nacional de Luta contra o Sida - INLS), e a Central de Compras e Aprovisionamento de Medicamentos e Meios Médicos de Angola - CECOMA, pela oportunidade de aprender sobre as suas missões e os desafios enfrentados pelas respectivas organizações. É nosso desejo que a abordagem a esta assistência técnica inicial e as recomendações resultantes sejam úteis para informar decisões importantes para o futuro do programa.

A equipa recebeu um grande apoio de todos os quadros do SIAPS/Angola bem como de Dinah Tjipura, a Gerente de Carteira do País da sede do SIAPS em Arlington, Virginia. O seu astuto entendimento foi de um valor inestimável. A equipa entendeu tanto a intenção como o desejo pessoal de concretizar resultados produtivos em nome do povo de Angola. Queremos também agradecer em especial ao Dr. Boaventura Moura, Director da DNME; Dr. Francisco Mateus, Director da CECOMA; e ao Dr. Adelino Manaças, Director do PNME, pela sua graciosa hospitalidade a generoso apoio aos nossos esforços.

Desejamos também manifestar o nosso sincero apreço ao Programa SIAPS, Management Sciences for Health e à Agência dos EUA para o Desenvolvimento Internacional pela sua liderança, assistência técnica e financiamento para esta análise.

SÍNTESE

A realização do Programa SIAPS (Sistemas para Melhor Acesso a Produtos e Serviços Farmacêuticos) tem os seguintes objectivos —

1. O projecto visou entender a situação actual e os planos futuros da rede de logística da saúde pública de Angola, tendo a Central de Compras e Aprovisionamento de Medicamentos e Meios Médicos de Angola - CECOMA) como seu principal foco.
2. A equipa trabalhou no sentido de identificar fraquezas, lacunas, forças, oportunidades e potenciais ameaças no sistema.
3. A equipa trabalhou no sentido de desenvolver intervenções para reforçar o sistema e os planos para a respectiva implementação.
4. Os quadros do projecto trabalharam para identificar oportunidades para obtenção de consenso entre os intervenientes da cadeia de aprovisionamento para as prioridades identificadas e oportunidades de reforço do sistema.

Todos estes esforços foram canalizados no sentido de identificar oportunidades de curto, médio e longo prazo para otimizar as operações da CECOMA e desenvolver capacidades para reforçar o sistema da cadeia nacional de aprovisionamento para a gestão de produtos da saúde pública e aprovisionamentos afins, em especial produtos farmacêuticos.

Abordagem

A análise foi levada à cabo por uma equipa integrada Assessor Técnico Principal da Management Sciences for Health (MSH), Wonder Goredema e Danny Addison e Roger Miller do Logistics Management Institute (LMI).

O processo de recolha de dados englobou a realização de um workshop em Luanda para discutir e recolher dados de um grupo de gerentes experientes e competentes da cadeia de aprovisionamento do Ministério da Saúde (MINSA) e quadros de funcionários de nível nacional e em campo em todo o país; entrevistas pessoais com intervenientes chave da cadeia de aprovisionamento; e visitas em pessoa ao armazém central da CECOMA em Luanda, a três armazéns provinciais em províncias de Luanda, Uíge e Kwanza Sul e a hospitais de nível nacional e municipal nestas mesmas três províncias. As visitas a instalações permitiram à equipa validar as observações e recomendações desenvolvidas durante as entrevistas pessoais e no workshop da cadeia de aprovisionamento, rever os conceitos de reforço do sistema com os membros dos quadros da cadeia de aprovisionamento no terreno e recolher informações sobre a condição física e capacidades de partes essenciais da cadeia de aprovisionamento da saúde pública de Angola. A equipa reviu também documentos relevantes de planeamento, antecedentes e análise recolhidos durante e anteriormente à visita.

Esta metodologia, na sua totalidade, permitiu que a equipa desenvolvesse conclusões que reflectiam a análise abrangente e as subsequentes recomendações para melhoramentos, nomeadamente o feedback de intervenientes sobre as operações da CECOMA. As conclusões e as recomendações reflectiram também a avaliação e análise de lacunas levada a cabo pela equipa do sistema de informação de gestão de logística (SIGL) e as prioridades do SIGL para a CECOMA e outros intervenientes do MINSA. Incluíram uma visão estratégica, um plano de implementação e indicadores de monitorização para melhorar a CECOMA e o desempenho e eficácia de todo o sistema da cadeia de aquisição e aprovisionamento. Finalmente, as conclusões e recomendações reflectem a análise abrangente da lacuna de capacidades dos recursos humanos e estratégias para a CECOMA.

Serão necessários esforços adicionais para implementar e ajustar as recomendações à medida que as instalações físicas, a organização e a capacidade da CECOMA continuam a evoluir.

Conclusões principais

A equipa do estudo da cadeia de aprovisionamento identificou diversas questões amplas e sistémicas que estabelecem o contexto geral para as recomendações específicas abordadas na secção seguinte. As conclusões abordadas nos parágrafos seguintes afectam não só a CECOMA como também todos os intervenientes da cadeia de aprovisionamento da CECOMA e de todas as clínicas e hospitais de mais pequeno porte. As conclusões sistémicas da equipa englobam questões administrativas, de políticas, gestão e de mensuração de desempenho. As conclusões relacionadas com a CECOMA abrangem áreas que carecem de reforço para que a CECOMA tenha a devida capacidade para ser o principal organismo de cadeia nacional de aprovisionamento.

As questões administrativas englobam fraquezas em matéria de infraestrutura (instalações, equipamento de armazenagem e equipamento de manuseamento de materiais), recursos humanos e sistemas de informação. O MINSA tem planos para abordar estas questões num futuro próximo e prevê-se a concretização de melhoramentos substanciais a curto e longo prazo. A equipa observou que o desenvolvimento de capacidades dos recursos humanos pode constituir provavelmente a maior fraqueza administrativa na cadeia de aprovisionamento de produtos farmacêuticos de Angola. Foram poucos dentre os funcionários entrevistados que receberam desenvolvimento especializado de capacidades ou formação de desenvolvimento nas funções da sua responsabilidade, os procedimentos escritos e manuais são inexistentes ou altamente inadequados e os sistemas de informação para apoiá-los não estão disponíveis ou não são integralmente entendidos e usados.

As questões de política incluem a ausência de estatutos, políticas, orientações, e procedimentos operacionais normalizados (PON) escritos e a ausência de orientações escritas sobre acções de desenvolvimento de capacidades dos recursos humanos e gestão de carreira para especialistas de aprovisionamentos médicos, técnicos de armazém e outros quadros da cadeia de aprovisionamento.

As questões de gestão incluem a necessidade de melhoramento da comunicação inter-organizacional e a coordenação entre as “ligações” ou elementos da cadeia de aprovisionamento médica, a necessidade de visibilidade e previsibilidade do nível mais baixo ao mais alto da cadeia e a necessidade de planeamento colaborativo da capacidade e actividades da cadeia de aprovisionamento.

Por último, a equipa do estudo da cadeia de aprovisionamento identificou a necessidade de mensuração de desempenho e gestão da cadeia de aprovisionamento. Actualmente, não existem métricas ou normas aceites para medir o desempenho de quaisquer intervenientes da cadeia de aprovisionamento, o que significa que nenhum destes pode planear eficazmente, levar a cabo e, subsequentemente, melhorar as operações da cadeia de aprovisionamento.

Estas importantes conclusões em matéria de questões administrativas, política, gestão e desempenho resultam directamente nas recomendações descritas nos parágrafos seguintes.

Recomendações

Logística baseada em desempenho

A CECOMA e os seus intervenientes (incluindo os programas nacionais e os clientes em campo que atende) devem envidar esforços para estabelecer normas claras e desenvolvidas em conjunto para o desempenho da cadeia de aprovisionamento e dar início a uma transição para uma cadeia de aprovisionamento médica impulsionada pelos clientes e baseada na procura. A coordenação e comunicação entre todos os intervenientes deve ser expandida e a função da Comissão Interagências de Coordenação/Logística deve também ser expandida. O MINSA deve redigir um novo plano de comunicação para o sector farmacêutico com o objectivo de identificar e implementar práticas aperfeiçoadas de gestão da cadeia de aprovisionamento em todo o ministério.

Desenvolvimento de capacidades de Recursos Humanos

O MINSA deve empreender um esforço abrangente e sistemático para o desenvolvimento de capacidade humana de logística a todos os níveis, incluindo os níveis nacional, provincial e municipal. Este esforço deve incluir materiais concebidos para apresentação em modalidades pré-serviço e em-serviço. A elaboração de materiais de desenvolvimento de capacidades de recursos humanos deve decorrer em paralelo à iniciativa para desenvolvimento de uma estratégia de desenvolvimento de carreira para quadros farmacêuticos da cadeia de aprovisionamento a todos os níveis.

Sistemas de Informação

O MINSA deve implementar um sistema e mecanismo de rastreamento apropriados para garantir o fluxo óptimo de produtos e dados e aumentar a disponibilidade de produtos em todo o sistema da cadeia de aprovisionamento.

O MINSA deve desenvolver indicadores apropriados para monitorizar e avaliar desempenho e tomar medidas apropriadas de reforço do sistema a todos os níveis da cadeia de aprovisionamento.

Deve documentar os requisitos para um sistema de informação automatizado, de nós múltiplos e integrado a nível nacional para apoiar a cadeia de aprovisionamento de produtos farmacêuticos da saúde pública. Quando apropriado, o MINSA deve identificar e implementar uma solução de SI a nível nacional.

Governança

O MINSA deve desenvolver, disseminar e implementar políticas e procedimentos escritos pertinentes à cadeia de aprovisionamento de produtos farmacêuticos. Em simultâneo, o ministério deve finalizar e disseminar um quadro e organogramas de governança organizativa, uma matriz para preenchimento de quadros e políticas de funções e responsabilidades organizativas para a CECOMA.

Armazenagem

A CECOMA renovou e transformou o armazém da Angoméica, já antiquado, num armazém temporário moderno e espaçoso com instalações físicas, sistemas de armazenamento e infraestrutura de manuseamento de materiais com características optimizadas. Contudo, a temperatura deste armazém e as condições de armazenamento para produtos controlados de alto valor e as práticas de controlo inventarial são ainda subaproveitadas.

As instalações físicas, condições de armazenamento e práticas de armazém em armazéns provinciais variam, em geral, de inadequadas a subaproveitadas. O MINSA e a CECOMA devem melhorar ou conceber um projecto para um armazém médico para acomodar apropriadamente as operações de entrada, armazenamento de produtos e operações de saída para funções de armazenagem óptimas e máxima eficiência e utilização de espaço. Devem garantir que o armazém é dividido em áreas para suporte dos processos operacionais diários, como armazenamento geral ou a granel, armazenagem com ou sem posição de célula, substâncias controladas ou guardadas em cofre, susceptíveis a roubo, ou armazenamento de alto valor económico; armazenamento na cadeia de frio (armazenamento refrigerado, armazenamento congelado para vacinas); uma área de armazenagem separada para materiais perigosos; uma área de processamento cruzado (cross-docking); uma área de expedição; uma área de recebimento; e uma área de controlo de qualidade e inspecção. Devem elaborar documentação e processos de trabalho separados, se necessário, para cada área.

O MINSA e a CECOMA devem garantir que as unidades de saúde provinciais e municipais têm espaço de armazenagem apropriado com condições de armazenagem óptimas para manter a qualidade dos produtos armazenados.

Devem avaliar ou desenvolver PON para controlo de armazenagem e inventário de produtos da saúde pública

Distribuição e Transporte

O MINSA deve envidar esforços para melhorar o planeamento e comunicação entre nós de transportes e organizações a todos os níveis e devem apoiar uma análise abrangente de opções de transporte apropriadas, incluindo a exploração de opções para maior utilização de entidades locais do sector privado para apoiar a gestão de frotas, programação, planeamento de rotas e transporte de mercadorias.

Garantia e Vigilância da Qualidade

A CECOMA e os seus parceiros da cadeia de aprovisionamento precisam de aumentar a segurança física de todos os armazéns, especialmente os de nível provincial. A equipa observou que havia poucas ou nenhuma medidas de segurança física implementadas a nível provincial e uma segurança física inadequada a todos os níveis. Em particular, a CECOMA deve reforçar o manuseamento físico e a responsabilização no que diz respeito a substâncias controladas, o processo de inspecção de recebimento de medicamentos carece de melhoramentos e a monitorização e notificação da qualidade dos produtos requer aperfeiçoamentos.

Da mesma forma que os intervenientes principais reconhecem, em geral, que a aquisição é uma questão importante, existe também o consenso de que uma vez que os produtos base estejam disponíveis a nível central, o sistema de distribuição existente do armazém central para os pontos de prestação de serviços funciona adequadamente. Os quadros técnicos da MSH no país desempenharão um papel vital na prestação de assistência técnica (AT) ao MINSA para o suporte do sistema. A capacidade do MINSA para gerir a armazenagem e distribuição de produtos farmacêuticos e outros produtos médicos deve ser melhorada, em particular à medida que a procura por estes produtos aumenta.

Uma importante área de foco para o SIAPS/Angola será o apoio ao MINSA, em colaboração com parceiros e intervenientes locais relevantes, para desenvolver a capacidade da Direcção Nacional de Medicamentos e Equipamentos (DNME), do Programa Nacional de Medicamentos Essenciais (PNME), e da CECOMA em termos de fortalecer os sistemas e a capacidade dos recursos humanos, para satisfazer eficiente e eficazmente as necessidades da cadeia de aprovisionamento nacional.

INTRODUÇÃO

Em colaboração com o SIAPS, a DNME o MINSA de Angola e a CECOMA identificaram a necessidade de levar a cabo uma avaliação abrangente da gestão da cadeia de aprovisionamento e do SIGL, para entender a situação actual da cadeia de aprovisionamento de Angola. Esta avaliação, por meio de uma análise qualitativa abrangente, identificou lacunas e traçou um roteiro inicial para fazer face a estas lacunas e melhorar o desempenho do sistema. O objectivo para esta tarefa generalizada para Angola é melhorar e apoiar a operacionalização da CECOMA em termos imediatos e desenvolver capacidade para reforçar o sistema de gestão geral de aquisição, e da cadeia de aprovisionamento do sector público a longo prazo. O resultado esperado destas iniciativas é o alcance de maior eficiência e eficácia das operações da cadeia de aprovisionamento da CECOMA e um SIGL funcional.

Da mesma forma que os intervenientes principais reconheceram, em geral, que a aquisição é uma questão importante, existe também consenso de que uma vez que os produtos estejam disponíveis a nível central, deve ser implementado um sistema de distribuição para garantir uma distribuição oportuna, eficaz e eficiente dos produtos do armazém central ou pontos regionais de distribuição para os pontos de prestação de serviços. Os quadros técnicos da MSH no país desempenham um papel vital na prestação de AT ao MINSA para o suporte do sistema. A capacidade do MINSA para gerir a armazenagem e distribuição de produtos farmacêuticos e outros produtos médicos deve ser melhorada, em particular à medida que a procura por estes produtos aumenta.

Uma importante área de foco para o SIAPS/Angola será apoiar o MINSA, em colaboração com os parceiros e intervenientes locais relevantes, para desenvolver a capacidade da DNME, do PNME e da CECOMA tanto em termos de recursos humanos como de infraestrutura para satisfazer eficiente e eficazmente as necessidades do sistema da cadeia de aprovisionamento nacional. Neste contexto, o Programa SIAPS, financiado pela Agência dos EUA para o Desenvolvimento Internacional (USAID) e gerido pela MSH, propõe-se a trabalhar com a CECOMA para consolidar o seu papel e capacidade na gestão logística de produtos farmacêuticos e o seu suporte a hospitais municipais e provinciais. A AT visa também estabelecer uma solução sistémica para cobrir o sistema da cadeia de aprovisionamento de produtos farmacêuticos de Angola, ou seja, quantificar e planear as necessidades de produtos, trazer os produtos para o país, receber e gerir a sua qualidade e garantir a sua armazenagem e entrega apropriada ao nível de prestação de serviços.

ANTECEDENTES

Angola continua a ter rupturas de stock de medicamentos essenciais e de produtos da saúde pública afins, em parte devido ao desempenho deficiente do sistema de aquisição e cadeia de aprovisionamento nacional e do SIGL. A CECOMA é um órgão do MINSA para a gestão do sistema de aquisição e cadeia de aprovisionamento, a cargo de apoiar os programas ministeriais nacionais, incluindo o PNME. A CECOMA foi formada para separar as funções de apoio de aquisição e cadeia de aprovisionamento das funções regulatórias nacionais para medicamentos geridos pela DNME do MINSA, e para melhorar a eficiência e eficácia da aquisição e distribuição de produtos da saúde pública para as unidades de saúde em todo o país.

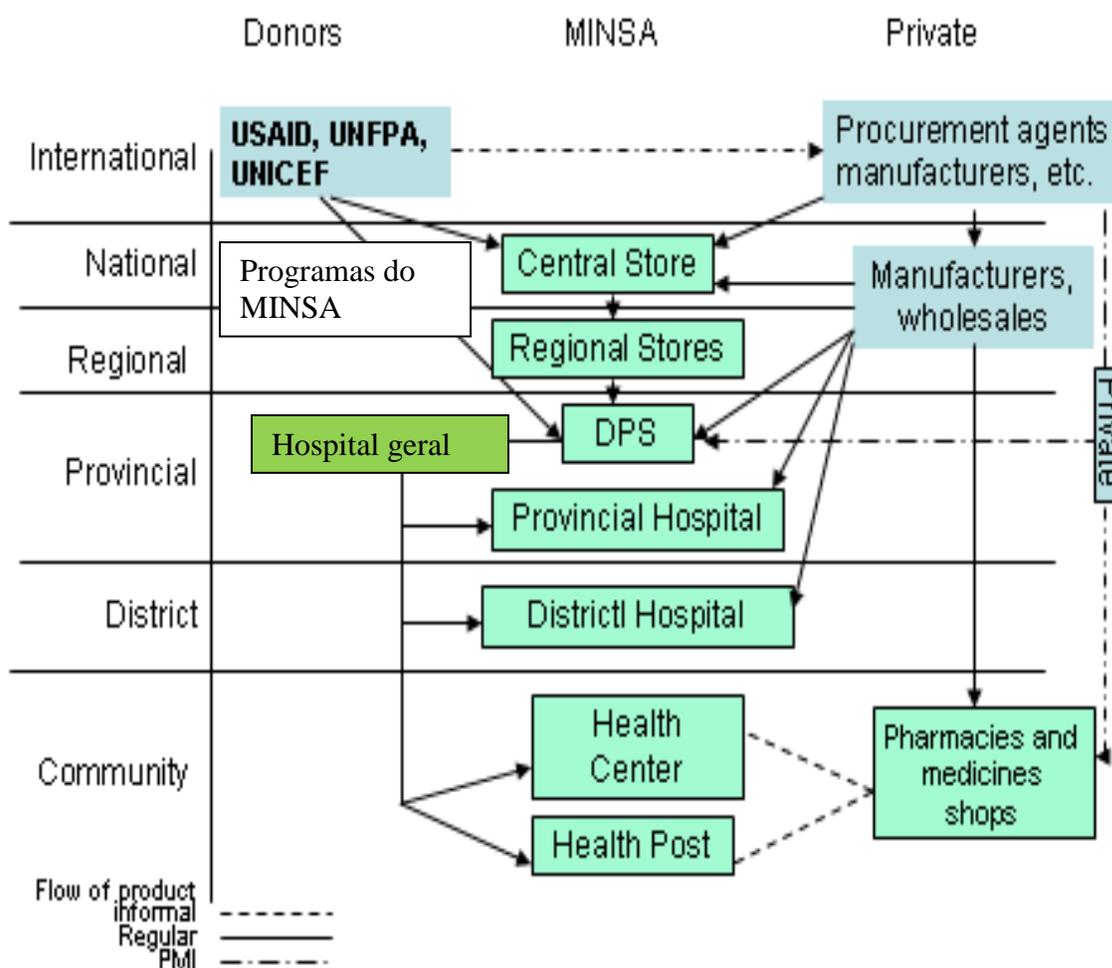
O SIAPS da USAID e os seus programas predecessor??, os programas "Strengthening Pharmaceutical Systems" e "Rational Pharmaceutical Management Plus", colaboraram desde 2005 com outros parceiros implementadores da USAID, organizações não-governamentais (ONG) e outros parceiros locais na prestação de AT ao MINSA de Angola para a implementação de intervenções de reforço da gestão farmacêutica aos níveis central e inferiores do sistema de prestação de cuidados de saúde. Em 2010, O Programa "Strengthening Pharmaceutical Systems" apoiou o MINSA/DNME, o PNME e o Instituto Nacional de Luta Contra o SIDA (INLS) na realização de uma avaliação da gestão da cadeia de aprovisionamento do VIH/SIDA.¹ Em resposta a pedidos da DNME do MINSA e da CECOMA, e no âmbito deste apoio contínuo, o SIAPS está a prestar AT para reforçar a CECOMA e a capacidade do restante sistema de cadeia de aprovisionamento nacional, especialmente no que diz respeito ao VIH/SIDA; malária; e planeamento familiar (PF), saúde reprodutiva (SR), e produtos para a saúde materno-infantil (SMI).

Uma equipa integrada por três peritos da cadeia de aprovisionamento visitou Angola para prestar AT de curto prazo ao MINSA, para levar a cabo uma análise abrangente para identificar lacunas e elaborar opções de políticas para aumentar a eficácia e eficiência do sistema e para aumentar a disponibilidade de produtos em toda cadeia de aprovisionamento da saúde pública.

Esta AT de curto prazo faz parte de um esforço em curso para reforçar a capacidade no sistema da cadeia de aprovisionamento de produtos farmacêuticos da saúde pública de Angola, com os seguintes objectivos específicos—

- Entender a situação actual e os planos futuros do sistema de logística da cadeia de aprovisionamento de produtos farmacêuticos de Angola, com a CECOMA como foco principal (ver ilustração na figura 1 do fluxo de produtos de saúde entre a CECOMA e vários intervenientes)

¹ M. Thumm and W. Goredema. 2011. *Rapid Assessment of the Supply Chain System for HIV/AIDS Commodities in Angola, Agosto–Outubro de 2010: RELATÓRIO* Apresentado à Agência dos EUA para o Desenvolvimento Internacional pelo Programa "Strengthening Pharmaceutical Systems" (SPS). Arlington, VA: Management Sciences for Health.



Adaptado de Connor, Catherine, Denise Averbug e Maria Miralles. 2010. *Angola Health System Assessment 2010*. Bethesda, MD: Health Systems 20/20, Abt Associates Inc.

Figura 1. Fluxo de produtos de saúde em Angola

- Identificar fraquezas, lacunas, forças, oportunidades e potenciais ameaças no sistema de logística da saúde pública
- Desenvolver intervenções para reforço do sistema e um plano para a respectiva execução
- Identificar oportunidades para gerar consenso entre os intervenientes principais da cadeia de aprovisionamento para as prioridades e oportunidades identificadas para reforço do sistema

Todos estes esforços foram canalizados no sentido de identificar oportunidades de curto, médio e longo prazo para otimizar as operações da CECOMA e desenvolver capacidade para reforçar o

sistema da cadeia nacional de aprovisionamento para a gestão de produtos da saúde pública e aprovisionamentos afins, em especial produtos farmacêuticos.

Abordagem

Com o fim de concretizar estes objectivos, a equipa visitou Angola de 3 de Novembro a 1 de Dezembro de 2012. É apresentado um calendário de actividades no Anexo A e uma lista de pessoas chave contactadas no Anexo B. A primeira parte da equipa foi liderada por Wonder Goredema, assessora técnica principal para o Center for Pharmaceutical Management na MSH, a qual deu início à preparação do terreno necessária para o planeamento e realização das visitas pessoais, workshop da cadeia de aprovisionamento e visitas a locais necessárias para alcançar os objectivos globais do projecto. A segunda parte do projecto, realizada de 12 de Novembro a 1 de Dezembro de 2012, contou adicionalmente com os peritos em matéria da cadeia de aprovisionamento médica, Danny Addison e Roger Miller do LMI.

Uma vez reunidos os três peritos na matéria em Angola, a equipa deu início aos seus trabalhos, com um apoio significativo dos quadros da MSH no país. As entrevistas pessoais com os directores da DNME, CECOMA e do PNME e com intervenientes chave da cadeia de aprovisionamento começaram em 15 de Novembro e as discussões foram levadas a cabo em Luanda de 19 a 20 de Novembro no Instituto Nacional da Saúde Pública. As visitas locais ao armazém central da CECOMA a Norte de Luanda; a armazéns provinciais nas províncias de Luanda, Uíge e Kwanza Sul; e a hospitais de nível nacional e municipal nestas mesmas três províncias foram realizadas no período em que a equipa esteve em Angola.

Foram usadas ferramentas estruturadas para recolher dados durante as discussões. Encontram-se a seguir os passos que foram usados no desenvolvimento de ferramentas—

- Desenvolvimento e adaptação de ferramentas de recolha de dados
- Avaliação de ferramentas preliminares
- Selecção de homólogos governamentais para serem entrevistados durante a avaliação e locais do estudo
- Orientação de técnicos locais de recolha de dados
- Aperfeiçoamento e finalização das ferramentas
- Recolha de dados (por meio de questionários, *workshop* com os quadros da cadeia de aprovisionamento, entrevistas pessoais e observação)
- Recolha e análise de dados
- Sessões informativas locais e disseminação de resultados preliminares para contributos e consenso dos homólogos locais

Workshop com os quadros da cadeia de aprovisionamento do MINSA

Foi dado um destaque especial ao desenvolvimento a curto prazo de um programa, uma agenda, uma estratégia e ferramentas de facilitação e à identificação de participantes para o workshop da cadeia de aprovisionamento que foi realizado em Luanda de 19 a 20 de Novembro de 2013.

Apensa como anexo C encontra-se uma lista de participantes e as respectivas organizações que representavam.

O objectivo do workshop foi—

- Recolher dados qualitativos dos intervenientes principais da cadeia de aprovisionamento de Angola
- Recolher dados para o planeamento estratégico de reforço do sistema em curso

A abertura inicial do workshop foi marcada pelo discurso proferido pelo director do PNME, o Dr. Adelino Manaças. Seguiu-se um painel de discussão sobre a transição do antigo Armazém Central Médico para a nova CECOMA, e o ambiente estratégico no âmbito do qual a CECOMA opera actualmente, baseado nas informações previamente recolhidas pela equipa durante entrevistas com o director da DNME e o director da CECOMA. Os participantes reconheceram que a CECOMA investiu recursos substanciais em melhoramentos físicos que são agora visíveis nas principais instalações de armazenamento. Há também planos em curso para a construção, até 2014, de um novo armazém, num local diferente em Luanda, que terá maiores dimensões e será muito mais acessível. Paralelamente ao projecto de construção do armazém, os planos do MINSA para seleccionar uma nova plataforma de tecnologia da informação para a CECOMA e seus clientes.

Está também em curso um plano para construir novos armazéns regionais em Benguela, Huila e Malange. Acaba de ser concluída a construção de um novo armazém provincial em Luanda, e existem planos para a potencial construção de armazéns provinciais adicionais em Hwambo e Uige e para continuar ao ritmo de cerca de 3 armazéns provinciais novos por ano para alcançar a visão de longo prazo de um total de 18 armazéns regionais. Toda esta capacidade física deverá assegurar à CECOMA a capacidade para apoiar todos os principais programas nacionais (nomeadamente o PNME, PNCM e o INLS, o Programa PF/SR/SMI, e o programa expandido de imunizações). Isto implicará uma expansão substancial da capacidade da CECOMA e dos departamentos de saúde provinciais. Encontram-se destacados na Figura 2 os componentes centrais de um sistema de cadeia de aprovisionamento funcional que foram definidos e que constituem os alicerces e foco das discussões.

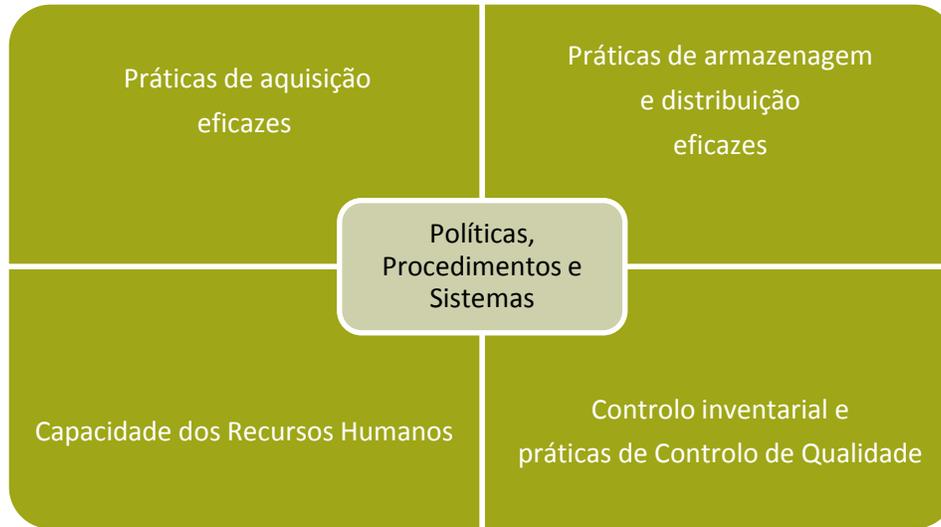


Figura 2. Componentes centrais de um sistema de logística da cadeia de aprovisionamento de produtos farmacêuticos

Após a discussão do painel, o grupo resumiu o progresso registado durante um *workshop* de dois dias realizado no Verão anterior. O grupo, em seguida, auto-seleccionou indivíduos para participar em um de três subgrupos facilitados, centrados em (a) SIGL e questões organizativas; (b) selecção de produtos, questões relacionadas com previsão e aquisição; e (c) procedimentos de controlo inventarial, depósito e armazenagem e questões relacionadas com transporte e distribuição. Os objectivos chave das sessões em grupos foram (a) desenvolver uma representação gráfica da cadeia de aprovisionamento médica angolana de ponta a ponta, incluindo organizações e responsabilidades, fluxos de produtos e informação; (b) analisar forças, fraquezas, oportunidades e riscos para cada área de foco, com um exame das políticas, procedimentos e formação dos recursos humanos; e (c) recomendar melhorias de curto, médio e longo prazo para o sistema da cadeia de aprovisionamento de produtos farmacêuticos de Angola.

O trabalho continuou nos subgrupos até a meio da manhã do dia 20 de Novembro e, nessa altura, o grupo plenário voltou a reunir-se e os relatores apresentaram os resultados. Foi usado o formato “forças, fraquezas, oportunidades, ameaças” (SWOT) para captar as principais conclusões dos grupos. Estes três grupos responderam também a questionários, adaptados da Ferramenta de Avaliação do Sistema de Logística,² para serem usadas nesta análise e para o planeamento estratégico do programa nacional do SIAPS em curso de reforço do sistema.

O sub-grupo1 resumiu as forças da área relacionada com o SIGL como assentando primordialmente na aptidão de adquirir bons sistemas de informação e apoiá-los. As fraquezas incluíram a ausência actual de um sistema funcional, e a falta de sistema para captar e armazenar dados sobre o trabalho que estão a desempenhar, e a ausência de pessoal com formação apropriada para operar e manter o sistema futuro. As oportunidades foram caracterizadas como o

² USAID | ENTREGAR PROJECTO, Ordem de Missão 1. 2009. *Logistics System Assessment Tool (LSAT)* [Ferramenta de Avaliação do Sistema de Logística]. Arlington, Va.: USAID | ENTREGAR PROJECTO, Ordem de Missão 1.

potencial para melhores fluxos de materiais a todos os níveis e o estabelecimento de um sistema robusto para gerir a informação de logística. Foram identificadas ameaças como a burocracia organizativa, a falta de recursos financeiros e a inexistência de pessoal qualificado. O sub-grupo 1 descreveu a sua visão para um SIGL integrado que apoiaria hospitais municipais, armazéns provinciais e uma CECOMA que usa um sistema de reabastecimento que seria primordialmente baseado na procura concreta de clientes, ao contrário de previsões pré-determinadas que são subsequentemente “empurradas” para clientes.

O sub-grupo 2 resumiu as forças das áreas temáticas de planeamento, previsão e aquisição como assentando primordialmente na existência de um sistema de aquisição robusto; na disponibilidade de modelos de gestão adaptáveis e utilizáveis no domínio do ministério; a existência de um programa de desenvolvimento de capacidade; a existência de uma lista de medicamentos essenciais ainda não aprovados; e o estabelecimento de escolas de saúde pública para desenvolvimento de capacidades e desenvolvimento do número requerido de trabalhadores da saúde. As fraquezas nesta área incluem os frequentes stocks esgotados a todos os níveis, a ausência de ferramentas e instrumentos de gestão e a falta de desenvolvimento de reforço e desenvolvimento de capacidades, em particular no que diz respeito a competências que já são escassas. Entre outras fraquezas cita-se a ausência de uma lista nacional de medicamentos essenciais, a falta de actividades de supervisão a todos os níveis, o problema da aquisição de medicamentos que não constam numa lista de medicamentos aprovados e a ausência de fluxos de informação adequados entre diferentes níveis. As oportunidades incluíram a opção para municipalização (i.e., descentralização) de funções de logística do nível nacional ao municipal e a oportunidade de pôr em prática o Projecto CECOMA. As ameaças foram vistas como conflitos de interesse e uma dependência total nos mercados externos. O sub-grupo 2 também ofereceu diversas recomendações. Primeiro, os membros realçaram a necessidade de reforçar parcerias com entidades internas como a DNME e a CECOMA, bem como com entidades externas como os parceiros locais de desenvolvimento, nomeadamente a MSH, outros parceiros implementadores da USAID e outras ONG. Segundo, o grupo recomendou que sejam identificados recursos financeiros e que estes sejam disponibilizados para o desenvolvimento de capacidade de gestão farmacêutica de pessoal de unidades de saúde e supervisores de nível médio. Terceiro, o grupo manifestou a necessidade de ferramentas e técnicas de gestão farmacêutica apropriadas.

O sub-grupo 3 resumiu as forças das funções de gestão inventarial, de depósito e armazenagem, de distribuição e transporte. As forças citadas foram a existência de planos de distribuição baseados em programas adequadamente robustos, o recente estabelecimento da CECOMA e a existência de projectos adequados para a construção de novos armazéns regionais. Entre as fraquezas citadas refere-se a ausência de desenvolvimento de capacidades; a ausência ou inadequabilidade de comunicação eficaz bidireccional; a capacidade deficiente ou inexistente dos quadros em funções de logística especializadas; a ausência de um plano estratégico de logística; a falta de espaço adequado com configuração, equipamento e medidas de controlo apropriadas para armazenar medicamentos e outros produtos da saúde pública. As oportunidades foram caracterizadas pelo grupo como o momento ideal para criar um novo sistema de logística para a cadeia de aprovisionamento que seja mais eficaz e multi-níveis e a oportunidade para a CECOMA responder às necessidades actuais das províncias. As ameaças incluíram a possibilidade de que estas oportunidades não sejam concretizadas ou de que o sejam apenas parcialmente.

Entrevistas pessoais

As entrevistas pessoais levaram de uma a duas horas e envolveram a administração de um conjunto de perguntas estruturadas para a entrevista. As entrevistas foram realizadas com representantes importantes do governo, de ONG e doadores. Citam-se, entre outros: Dr. Boaventura Moura, Director do DNME; Dr. Francisco Mateus, Director da CECOMA; Dr. Adelino Manaças, Chefe do PNME; Sr. Mikhail Tiounine, Técnico de Logística do PNCM; Dra. Inês Leopoldo, Chefe do Departamento de SR/PF/SMI; e representantes do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o Fundo das Nações Unidas para a População (FNUAP) e o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF). O processo da entrevista envolveu também a avaliação de documentos relevantes de planeamento, antecedentes e de análises reunidos durante as entrevistas. As avaliações documentais incluíram a Política Nacional de Medicamentos mais recente, organogramas, avaliações mais amplas do sistema de saúde pública geral de Angola e outro registos de políticas, procedimentos e de antecedentes.

Visitas a locais

Em Luanda a equipa do estudo visitou o armazém da CECOMA, o Departamento de Farmácia do Hospital Nacional Josina Machel e o Armazém Provincial de Luanda.

A equipa foi subsequentemente dividida em dois grupos para fazer visitas fora de Luanda. O primeiro grupo foi para Norte para a província e cidade do Uíge. No Uíge, o grupo visitou um armazém provincial, um hospital municipal e um armazém municipal. O grupo visitou também um segundo hospital municipal na cidade de Quitexe. O segundo grupo viajou para Sul para a cidade de Sumbe na província de Kwanza Sul. Tal como o primeiro grupo, o segundo visitou um armazém provincial, um hospital municipal e um armazém municipal. O grupo visitou também o Gabinete de Saúde Provincial e entrevistou o Chefe Provincial de Administração/RH/Finanças e diversos supervisores de programas provinciais.



Fotografia por cortesia do Dep. de Saúde Provincial do Uíge

Figura 3. Dispensa de medicamentos no Hospital Municipal de Quitexe, Província de Uíge

Com estas visitas a locais a equipa teve a possibilidade de validar as observações e recomendações desenvolvidas durante o workshop da cadeia de aprovisionamento e durante entrevistas com informantes chave, de rever conceitos de reforço do sistema com quadros da cadeia de aprovisionamento no terreno e para recolher informações sobre as condições físicas e capacidades de partes essenciais da cadeia de aprovisionamento da saúde pública. Durante as visitas aos locais, a equipa examinou também planos recém-desenvolvidos para melhoramentos futuros de capacidade, tais como o plano para construir novas instalações centrais de armazenagem para as quais a CECOMA se transferirá aproximadamente em 2014.

Esta metodologia, no seu todo, permitiu que a equipa desenvolvesse conclusões que reflectiam a análise abrangente e as subsequentes recomendações para melhoramentos, nomeadamente o feedback de intervenientes sobre as operações da CECOMA, bem como um sistema nacional mais amplo da cadeia de aprovisionamento de produtos farmacêuticos.

As conclusões e recomendações abrangem as operações da CECOMA, análises de lacunas do SIGL, prioridades para a CECOMA e outros intervenientes do MINSA, visão estratégica, plano de reforço e indicadores de desempenho para melhoramento da CECOMA e de todo o sistema nacional da cadeia de aprovisionamento. Finalmente, as conclusões e recomendações reflectem a análise abrangente da lacuna de capacidades dos recursos humanos e estratégias para a CECOMA e para a cadeia de aprovisionamento de produtos farmacêuticos de Angola em geral. Deveria ser dada uma atenção renovada à cadeia nacional de aprovisionamento de produtos farmacêuticos em matéria do reforço de capacidades e apoio ao segmento da “volta da meta” da cadeia.

Serão necessários esforços adicionais para implementar e ajustar as recomendações à medida que as instalações físicas, a organização e a capacidade da CECOMA e dos intervenientes continuam a evoluir.

CONCLUSÕES

A equipa de avaliação da cadeia de aprovisionamento identificou diversas questões amplas e sistémicas que estabelecem o contexto geral para as recomendações específicas discutidas na secção a seguir. As conclusões abordadas nos parágrafos seguintes afectam não só a CECOMA como também todos os intervenientes da cadeia de aprovisionamento da CECOMA e de todas as clínicas e hospitais de mais pequeno porte. As conclusões sistémicas englobam questões administrativas, de políticas, gestão e de mensuração de desempenho.

As questões administrativas englobam fraquezas em matéria de infraestrutura (instalações, equipamento de armazenagem e equipamento de manuseamento de materiais), recursos humanos e sistemas de informação. O MINSA tem planos para abordar estas questões num futuro próximo e prevê-se a concretização de melhoramentos substanciais a curto e médio prazo. A equipa observou que o desenvolvimento de capacidades dos recursos humanos pode constituir, provavelmente, a maior fraqueza administrativa na cadeia de aprovisionamento de produtos farmacêuticos de Angola. Foram poucos dentre os funcionários entrevistados que receberam desenvolvimento especializado de capacidades ou formação de desenvolvimento nas funções da sua responsabilidade, os procedimentos escritos e manuais são inexistentes ou altamente inadequados e os sistemas de informação para apoiá-los não estão disponíveis ou não são integralmente entendidos e usados.

As questões de política incluem a ausência de estatutos, políticas, orientações, e procedimentos operacionais normalizados (PON), por escrito, e a ausência de orientações por escrito sobre acções de desenvolvimento de capacidades dos recursos humanos e gestão de carreira para especialistas de aprovisionamentos de produtos farmacêuticos, técnicos de armazém e outros quadros da cadeia de aprovisionamento.

As questões de gestão incluem a necessidade de melhoramento da comunicação inter-organizacional e a coordenação entre as “ligações” ou elementos da cadeia de aprovisionamento de produtos farmacêuticos, a necessidade de visibilidade e previsibilidade do nível mais baixo ao mais alto da cadeia e a necessidade de planeamento colaborativo da capacidade e actividades da cadeia de aprovisionamento.

A equipa identificou a necessidade registada em geral de melhores capacidades de gestão, prática e sistemas de armazenamento a todos os níveis. Foram identificadas lacunas no fluxo de trabalho de armazenamento, processos e sistemas de identificação de produtos e localização, operações e segurança dos armazéns, uso de tecnologias avançadas de logística, processos de recebimento e emissão e práticas de garantia e vigilância de qualidade. Encontram-se detalhadas questões específicas em matéria da gestão de armazéns na análise SWOT a seguir e nas recomendações da equipa.

A equipa registou também de entrevistados e de participantes de workshops a necessidade de aperfeiçoamento da gestão de informação a todos os níveis da cadeia de aprovisionamento, em particular enter a CECOMA e os seus intervenientes. A CECOMA não tem um catálogo de produtos actualizado. O facto de que a gestão de informação e a tecnologia podem

potencialmente transformar o desempenho da cadeia de aprovisionamento não é conhecido pela maior parte das pessoas com quem falámos. Embora a necessidade varie consoante o nível — a CECOMA precisa de um SIGL mais robusto e com recursos completos que seja usado a nível provincial ou regional — todos os níveis carecem de tecnologia da informação moderna e da respectiva capacidade humana para utilizá-la. A CECOMA deve também rever, actualizar e disseminar um catálogo de produtos.

Por último, a equipa do estudo da cadeia de aprovisionamento identificou a necessidade de mensuração de desempenho e gestão da cadeia de aprovisionamento. Não existem no presente métricas aceites nem normas para medir o desempenho de quaisquer intervenientes da cadeia de aprovisionamento. O SIGL nacional não está a funcionar em condições óptimas; os dados deveriam ser recolhidos a nível de unidades de saúde e apresentados a nível nacional por meio do nível provincial, onde se observam estrangulamentos (dados que são transmitidos para o nível nacional). Não é efectuada qualquer análise nem transmitido feedback de informações analisadas aos níveis mais baixos; o sistema parece ser complicado, tem demasiados formulários complexos, ao contrário de formulários simples e fáceis de utilizar, e não parece ser considerado útil pelos utilizadores. Esta lacuna significa que os intervenientes da cadeia de aprovisionamento não podem planear e realizar e, subsequentemente melhorar as suas operações da cadeia de aprovisionamento.

Consultar o quadro 1 para um sumário de conclusões sistémicas de gestão da cadeia de aprovisionamento.

Quadro 1. Conclusões sistémicas de gestão da cadeia de aprovisionamento

Questões administrativas	Quadro de políticas	Questões de gestão da cadeia de aprovisionamento	Mensuração de desempenho e questões de gestão da cadeia de aprovisionamento
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestrutura • Espaço, equipamento, materiais/ferramentas • Recursos humanos: número, qualificações e desenvolvimento de competências e aptidões dos quadros • Sistemas e procedimentos de informação 	<ul style="list-style-type: none"> • Novos estatutos, políticas, directrizes/PON da CECOMA • Desenvolvimento de capacidades dos recursos humanos • Actualizar o catálogo de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação e coordenação inter-organizacional • Visibilidade e previsibilidade da cadeia de aprovisionamento a todos os níveis e entre estes • Planeamento colaborativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Não foram identificadas nem acordadas pela CECOMA e intervenientes quaisquer medidas de desempenho da cadeia nacional de aprovisionamento • Não existem sistemas para recolher, notificar e analisar medidas de desempenho

Revisão da avaliação SWOT

O Quadro 2 contém uma avaliação abrangente, usando uma análise SWOT para cada um dos níveis operacionais visitados, que provê apoio logístico ao programa nacional da cadeia de aprovisionamento de produtos farmacêuticos. Cada uma das áreas principais de foco foi

analisada em mais profundidade por categorias operacionais que foram anteriormente providas ou identificadas durante as visitas como sendo essenciais ou como passíveis de afectar as operações.

Quadro 2. Análise de conclusões SWOT — CECOMA e intervenientes, Angola

Área sistémica	Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Operações da CECOMA				
Pessoal	<p>Pessoal com muitos anos de serviço e algum pessoal mais jovem e recém contratado</p> <p>Posições chave por preencher ou realinhadas</p>	<p>Capacitação prática operacional ou desenvolvimento de capacidades como único meio de validação e desenvolvimento de competências</p> <p>Quadros chave (responsável de aprovisionamento, chefe administrativo e técnico de armazém) sem competência adequada para gestão das operações</p>	<p>Formalizar o desenvolvimento de capacidades para funcionários novos e antigos</p> <p>Devolver e/ou preencher cargos de liderança essenciais vagos</p>	<p>Os níveis competentes saem ou não se desenvolvem no âmbito da organização</p> <p>A carga de trabalho da organização e a ausência de competências essenciais afectam negativamente os resultados</p>
Sistema de gestão de localização de stock	Inexistente	Não existem métodos normalizados para identificação de localização de stock dentro do armazém	Aumentar a precisão, reduzir as recusas de armazéns, e reduzir a ruptura de stock no armazém da CECOMA	Limita a funcionalidade — não é possível optimizar o fluxo
Procedimentos para recebimento, processamento de pedidos, arrumação, expedição	Processos actuais não estão documentados, são inadequados	Não existe documentação escrita para os procedimentos de operações do armazém	Aumentar a precisão e o volume—reduzir os processos manuais	Sobrecarga de capacidade— não existe documentação para orientar as operações, formar pessoal e manter a continuidade
Sistema de identificação de produtos	Inexistente	Não existe um método uniforme para identificação de produtos	Aumentar a precisão, reduzir o manuseamento inadequado e reduzir a perda de produtos	A ausência de um sistema de numeração de produtos uniforme ameaça a precisão e a viabilidade dos processos de recebimento, armazenamento e emissão e de garantia e vigilância de qualidade da CECOMA

Área sistémica	Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Ambiente geral e disposição do armazém	Fundação sólida para servir de base à construção: o antigo armazém da Angoméica foi renovado e melhorado resultando num armazém temporário moderno e espaçoso com instalação físicas óptimas, sistemas de estantes de armazenamento e infraestrutura de manuseamento de materiais	É necessário examinar os projectos e planos de armazéns para maximizar a utilização do espaço; desenvolver fluxos de processos, políticas e procedimentos para recebimento, armazenamento e expedição óptima de produtos; e desenvolver sistemas de rastreamento e de inventário apropriados	A gerência está pronta e disposta a implementar os melhoramentos	Ausência de capacidade organizativa para conceber e implementar melhoramentos
Infraestrutura de transportes	Existem redes aéreas e terrestres	Actualmente congestionada — requer políticas e investimentos de capital futuros	Aumentar o acesso e entrega de mercadorias—estimular os transportes	Redução do acesso e de movimentos — futuros estrangulamentos e falhas nos movimentos de materiais médicos
Gestão de frotas	Existe inventário para ser utilizado	Manutenção e reparação inadequadas	Descentralizar a autoridade responsável pela tomada de decisões —aumentar a fiabilidade	Reduzir a vida útil de investimentos e a capacidade de transporte
Planeamento de rotas	Visivelmente na prática	Capacidade limitada para planear e monitorizar	Desenvolver a capacidade empresarial	A carga de trabalho e a procura são superiores à execução
Planeamento de distribuição	Visível na prática	Limitado a entregas mensais ou trimestrais	Maximizar a precisão dos pedidos e métodos de distribuição	A procura por materiais excede a capacidade de distribuição
Armazenamento de substâncias de valor elevado e controladas e métodos de manuseamento	Inexistente	Substâncias controladas por receber, embalar ou expedir usando áreas de manuseamento e expedição separadas	Aumentar o controlo das substâncias controladas; reduzir as perdas devido a roubo ou manuseamento inadequado	As substâncias controladas estão sujeitas ao risco de diversão, utilização inadequada ou roubo
Segurança e assuntos internos	A capacidade é adequada—até ao momento	A manutenção é limitada e deficiente	A visibilidade e cobertura devem ser aumentadas	Capacidade actual irregular—o pessoal não tem competência para gerir o volume e o fluxo

Conclusões

Área sistémica	Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Ciclo de previsão de aquisição	O ciclo provê resultados de curto prazo—grandes quantidades	A previsão de aquisição é deficiente e afecta negativamente a execução logística	Adoptar previsões eficazes ao longo de um ciclo mais amplo—fluxo de saída de materiais adequado	Rupturas e faltas de stock aumentarão com o aumento da procura e a cadeia de aprovisionamento registará atrasos
Política de controlo de stock, por ex., min.-max., MOS (número de meses em stock), Análise ABC ou classificação VEN	Inexistente	Não estão disponíveis políticas nem procedimentos	Os quadros directivos estão dispostos e prontos para implementar melhoramentos	Falta de capacidade organizativa para melhorar
Catálogo de produtos	Disponível	Não está actualizado	Os quadros directivos estão dispostos e prontos para implementar melhoramentos	Falta de capacidade organizativa para melhorar
SIGL				
Uso de SIGL ou outros sistemas de informação	Inexistente	A CECOMA e os seus intervenientes contam apenas com uma automatização rudimentar para fins de armazenamento, recebimento, expedição e controlo de qualidade	Este é o momento apropriado (antes da CECOMA de transferir para as novas instalações) para adquirir e implementar um SIGL novo e integrado	Há pouco tempo disponível para a implementação de um novo SIGL até à mudança para as novas instalações
Capacidade dos recursos humanos para o uso de um novo SIGL	Inexistente	A capacidade dos recursos humanos para utilizar um novo SIGL ainda não existe e requer desenvolvimento	Este é o momento certo para desenvolver a capacidade dos recursos humanos para a utilização do novo SIGL integrado	O tempo é limitado
Visão estratégica e plano de implementação				

Área sistémica	Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Visão estratégica ou plano de implementação por escrito	<p>O director da DNME e da CECOMA director tem uma visão clara para o futuro da CECOMA</p> <p>A porta está completamente aberta para o desenvolvimento de uma nova visão estratégica e plano de implementação</p>	A experiência do pessoal é limitada para desenvolver e implementar um plano estratégico	A DNME e a CECOMA devem colaborar na redacção de uma visão estratégica e plano de implementação, os quais devem posteriormente ser revistos e aprovados por outros intervenientes da CECOMA	A visão estratégica e o plano de implementação devem ser concluídos anteriormente à construção das novas instalações do armazém da CECOMA
SIGL	A funcionalidade do sistema não está presente	<p>Implementação limitada</p> <p>Não existe desenvolvimento de capacidades do pessoal ou de qualquer outro tipo para além dos Assessores Cubanos</p>	Aumentar a implementação, desenvolvimento de capacidades, desenvolvimento e capacidade	Impacto limitado na iniciativa estratégica, investimento e resultados
Redes	Existe Internet e Wi-Fi localmente	A capacidade da rede e de implementação são limitadas	Instalar um modem de banda larga em todo o recinto das instalações	A funcionalidade do SIGL permanece limitada
Comunicação	Existe por via telefónica e pessoal	A CECOMA e os seus clientes estão limitados devido à falta de comunicação e transportes	Trocas de Internet (Internet Exchange, IX) e vídeo-conferências	Perda de tempo e recursos para coordenação e gestão
Notificação	Inexistente	A funcionalidade e interface automatizada e manual para notificação não estão presentes	Desenvolver funcionalidade e rede para notificação no SIGL	A carga de trabalho e as limitações do pessoal são superiores aos benefícios da gestão de notificação

Conclusões

Área sistémica	Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Desenvolvimento de capacidades dos recursos humanos				
Capacidade dos recursos humanos	As pessoas são entusiastas, competentes e motivadas	<p>Não existem processos, procedimentos ou políticas para manter uma força de trabalho competente na CECOMA</p> <p>Não existem documentos escritos para definir funções abrangentes de desenvolvimento de capacidade ou de desenvolvimento para o pessoal</p>	<p>Existe oportunidade para desenvolver um programa abrangente para aumentar a capacidade do pessoal e avançar para o passo seguinte à medida que a CECOMA faz planos para o futuro</p> <p>A introdução de sistemas automatizados exigirá que o pessoal receba formação apropriada e fique apto a operar o sistema SIGL no futuro</p>	Prorrogar a implementação das acções requeridas para o aumento da capacidade retardará ainda mais a CECOMA e dificultará a transição para novos conjuntos de competências necessários para atender à crescente procura dos angolanos
Desenvolvimento de capacidades do pessoal e desenvolvimento de funções de logística	Foram verificados alguns indícios de desenvolvimento limitado de capacidades e desenvolvimento para quadros e gerentes	Combinação de quadros com antiguidade e novos	Desenvolver um programa formalizado para desenvolvimento de capacidades inicial e actualização e desenvolvimento para gerentes e quadros a todos os níveis	Perda de competências devido à demissão de pessoal ou à falta de entendimento da relação das tarefas e das funções com a cadeia de aprovisionamento
Congruência de políticas	As políticas actuais promovem um sucesso de curto prazo baseado em alicerces fortes	Abordagem limitada a políticas — requer uma perspectiva de longo prazo	Avaliar os impactos de políticas para optimização a curto e médio prazo	As funções gerais e a execução de logística são superadas pela procura

Observações consolidadas

As observações consolidadas a seguir foram desenvolvidas das oportunidades identificadas durante a análise SWOT. Uma vez que esta avaliação inicial teve como foco a captação de uma visão geral do apoio logístico fornecido pela CECOMA, as observações desenvolvidas da análise de cada nível de apoio abordam apenas as forças e fraquezas sistémicas que afectam as operações actuais e as futuras.

- A nova estrutura e sistema da CECOMA têm potencial para melhorar o apoio (implementadas e operacionais).
- A renovação do novo armazém da CECOMA cria melhor armazenamento e capacidade de manuseamento de materiais.
- A construção do novo armazém da CECOMA provê a oportunidade para melhoramentos significativos na cadeia de aprovisionamento de produtos farmacêuticos de Angola.
- No presente, o SIGL a todos os níveis tem apenas funcionalidade de arranque marginal e carece de direcção estratégica e desenvolvimento de capacidades humanas para otimizar a utilização e a tecnologia da informação.
- Não existe uma lista aprovada de medicamentos essenciais.
- Registam-se sistematicamente faltas de produtos farmacêuticos a todos os níveis.
- É necessário aumentar o desenvolvimento de capacidades e o desenvolvimento de iniciativas para os supervisores e cargos chave do armazém.
- Os funcionários e as instalações do armazém central não estão organizadas ou não contam com capacidades ou equipamentos adequados para efectuar as tarefas de recebimento de produtos.
- Não está em uso um sistema-mestre de localização de armazenagem (i.e., códigos de armazém, corredor, estante e célula para localizar o *stock*).
- Não está em uso um sistema-mestre de identificação de produtos médicos para identificar de forma uniforme os produtos em *stock* e geridos pela CECOMA ou outros locais de armazenamento.
- A manutenção diária de stock é impossível na CECOMA e nos locais provinciais de armazenamento.
- A frota interna antiquada não tem capacidade para atender ao volume de trabalho actual ou futuro.
- As instalações mais antigas requerem manutenção e reparações significativas.
- Existem procedimentos de segurança física e capacidade inadequados em todos os locais.
- Não existem políticas e procedimentos para recebimento, armazenamento, gestão de localização, segurança física, manutenção do stock, garantia de qualidade, emissão de cartões de stock e procedimentos de rotação de stock.
- A interligação entre a aquisição–armazenamento–distribuição é incompleta.

RECOMENDAÇÕES

Dada a curta duração desta análise inicial, a equipa de Saúde Pública de Angola da USAID e as principais autoridades do MINSA, incluindo os directores da DNME e do PNME, foram informados das recomendações preliminares. O director da CECOMA não estava disponível para a sessão de informação com o MINSA devido a anteriores compromissos. Tanto as equipas da USAID como do MINSA forneceram feedback construtivo e perspectivas relacionadas com a actividade. Foram desenvolvidas recomendações com base nesta análise de observações efectuadas durante as entrevistas a informantes chave e visitas a locais.

Logística baseada em desempenho

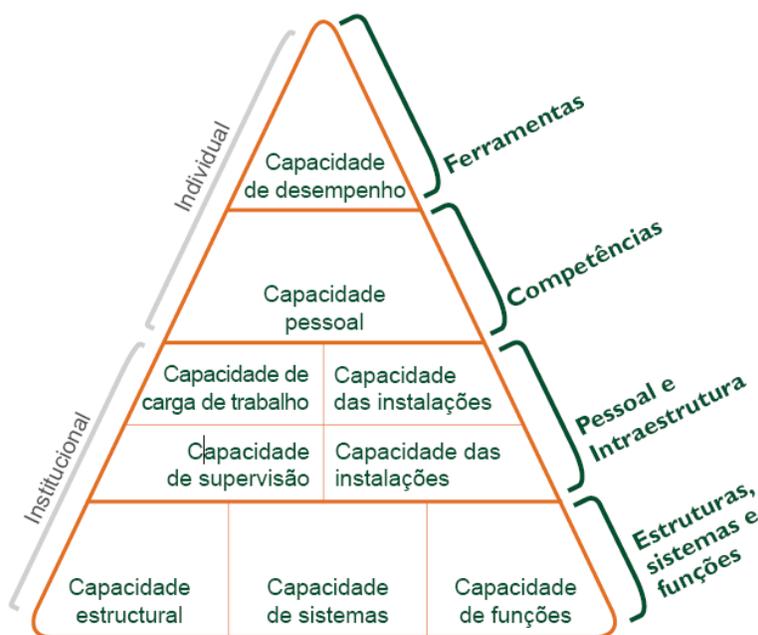
A CECOMA e os seus intervenientes (incluindo os programas nacionais e os clientes em campo que atende) devem envidar esforços para estabelecer normas claras e desenvolvidas em conjunto para o desempenho da cadeia de aprovisionamento e dar início a uma transição para uma cadeia de aprovisionamento médica impulsionada pelos clientes e baseada na procura. A coordenação e comunicação entre todos os intervenientes deve ser expandida, e a Comissão de Coordenação Inter-organismos para o Grupo de Trabalho de Logística para a Revitalização Municipal deve ser mais usada para discussão e desenvolvimento de soluções para melhorar o desempenho do sistema de logística da cadeia de aprovisionamento. Deve ser desenvolvido um novo plano de comunicação do MINSA para a cadeia de aprovisionamento de produtos farmacêuticos da saúde pública, visando identificar e implementar melhores práticas de gestão da cadeia de aprovisionamento em todo o MINSA. Um bom ponto de partida seria uma mesa redonda com a CECOMA, a DNME, o PNME, departamentos de saúde provinciais e armazéns provinciais para discutir e garantir que todas as partes estão em sintonia no que diz respeito à direcção futura e à gestão estratégica da cadeia de aprovisionamento de produtos farmacêuticos de Angola. A Comissão de Coordenação Inter-organismos para o Grupo de Trabalho de Logística para a Revitalização Municipal pode também ser usada como mecanismo de coordenação para este fim.

Desenvolvimento de capacidades de Recursos Humanos

O MINSA e a CECOMA devem empreender um esforço abrangente e sistemático para o desenvolvimento de capacidade humana de logística a todos os níveis, incluindo os níveis nacional, provincial e municipal. Este esforço deve abranger o desenvolvimento de capacidade pré-serviço e em serviço. Os materiais e abordagens para este desenvolvimento de capacidades, pré/em serviço, devem reflectir a situação rudimentar actual da capacidade humana a cada nível do sistema. A elaboração de materiais de desenvolvimento de capacidades de recursos humanos deve decorrer em paralelo à iniciativa para desenvolvimento de uma estratégia de desenvolvimento de carreira para quadros farmacêuticos da cadeia de aprovisionamento a todos os níveis.

O desenvolvimento de capacidades de recursos humanos é a maior e principal deficiência na actual cadeia de aprovisionamento de produtos farmacêuticos em todo o país de Angola. A

ausência de procedimentos escritos, aliado a uma força laboral sem experiência de práticas modernas de gestão da cadeia de aproveitamento de produtos farmacêuticos, resultam em que os armazéns médicos e as unidades de saúde em todo o país têm necessidades prementes de desenvolvimento de competências básicas em todas as principais funções. O desenvolvimento de capacidades eficaz deve abordar as necessidades institucionais e individuais, tal como ilustrado pelo quadro de desenvolvimento de capacidades da MSH/Center for Pharmaceutical Management na figura 4.



Fonte: Center for Pharmaceutical Management (CPM). 2011. *Center for Pharmaceutical Management: Technical Frameworks, Approaches, and Results*. Arlington, VA: Management Sciences for Health.

Figura 4. Modelo integrado da MSH/CPM para desenvolvimento de capacidades

Sistemas de informação

O MINSA e a CECOMA devem implementar um sistema e mecanismo de rastreamento apropriados para garantir o fluxo óptimo de produtos e dados e aumentar a disponibilidade de produtos em todo o sistema da cadeia de aproveitamento. Devem desenvolver indicadores apropriados para monitorizar e avaliar desempenho e tomar medidas apropriadas de reforço do sistema a todos os níveis da cadeia de aproveitamento.

A CECOMA deve documentar as necessidades de um SIGL integrado a nível nacional e com nós múltiplos para apoiar o seu sistema de cadeia de aproveitamento. Logo que for desenvolvido, testado em campo e implementado um sistema manual eficaz, o MINSA deve identificar potenciais soluções de sistemas de informação e respectivos fornecedores; adquirir a solução(ões) preferida(s); capacitar os utilizadores e administradores do sistema; e implementar a(s) solução(ões) em todo o país. Um sistema de gestão de armazenamento adequado melhoraria a maior parte das funções operacionais de entrada, armazenamento de produtos e de saída descritas na secção “Armazenamento” abaixo. Os requisitos de informação não são iguais para

todos os intervenientes na cadeia de aprovisionamento de produtos farmacêuticos de Angola e, portanto, os planos devem incluir um SIGL robusto, integrado e com recursos completos na CECOMA, bem como outras capacidades de SIGL com menos recursos noutros locais. Não obstante o âmbito dos requisitos do sistema de informação, todos os sistemas devem ter uma interface ou estar integrados entre si, para que os clientes na “última etapa” da cadeia de aprovisionamento sejam informados e estejam cientes do estado do aprovisionamento, necessidades, e deficiências na outra extremidade e vice versa.

Governança

O MINSA deve desenvolver, disseminar e implementar políticas e procedimentos escritos pertinentes à cadeia de aprovisionamento de produtos farmacêuticos. Em simultâneo, o MINSA deve finalizar e disseminar um quadro e organogramas de governança organizativa, uma matriz para preenchimento de quadros e políticas de funções e responsabilidades organizativas para a CECOMA. O organograma da CECOMA deve ser revisto de forma a reflectir a crescente responsabilidade e funcionalidade da organização e para abordar a governança do MINSA, um conselho de administração ou quadros directivos que incluam intervenientes, director executivo departamentos administrativos e técnicos relevantes, como serviços gerais, operações da cadeia de aprovisionamento, planeamento e estatística e armazéns regionais e, possivelmente unidades verticais de programas.

As crescentes responsabilidades e funcionalidades técnicas da organização requerem um quadro no âmbito do qual o desenvolvimento de capacidades dos recursos humanos, o novo SIGL e os novos procedimentos escritos possam ser criados e implementados.

Operações do armazém e armazenamento

A CECOMA tem uma fundação sólida para servir de base à construção: o antigo armazém da Angoméica passou por renovações e melhoramentos significativos resultando num armazém temporário moderno e espaçoso com instalação físicas óptimas, sistemas de estantes de armazenamento infraestrutura de manuseamento de materiais. Contudo, a temperatura deste armazém e as condições de segurança do armazenamento de produtos controlados de alto valor e as práticas de controlo inventarial são ainda aquém do ideal. As instalações físicas, condições de armazenamento e práticas de armazém em armazéns provinciais variam, em geral, de inadequadas a subaproveitadas. Os projectos do armazém e os planos para maximizar a utilização do espaço devem ser revistos para que a CECOMA possa desenvolver fluxos de processo, políticas e procedimentos para a gestão de todas as fases de recebimento, armazenagem e expedição de produtos e desenvolver sistemas de rastreamento e de inventário para maximizar a visibilidade de todos os produtos no âmbito do sistema da cadeia de aprovisionamento nacional.

Um armazém de produtos farmacêuticos adequado é projectado para otimizar as funções de armazenamento e alcançar uma eficiência e utilização de espaço máxima. Um armazém é, regra geral, dividido em áreas para apoiar os processos de trabalho diários. Estas áreas incluem o

armazenamento geral ou a granel; armazenagem com ou sem posição de célula; substâncias controladas ou guardadas em cofre; produtos susceptíveis a roubo; ou armazenamento de alto valor económico; armazenamento na cadeia de frio (armazenamento refrigerado, armazenamento congelado para vacinas); uma área de armazenagem separada para materiais perigosos; área de processamento cruzado (cross-docking); área de expedição; área de recebimento; e uma área de controlo de qualidade e inspecção. Podem ter de ser criados documentos e processos de trabalho separados para cada área. A concepção de novas instalações começa pela análise de dados actuais e projectados sobre as actividades em cada uma destas áreas, incluindo o recebimento, expedição e níveis de inventário. Estes dados devem ser complementados por outras considerações como fluxos de processos, equipamento de manuseamento de materiais, tipos e estilos de equipamento de acomodação em estantes, requisitos especiais de manuseamento e de pessoal.

Um plano adequado de armazém deve contar com três funções primordiais:

- Operações de entrada (incluindo recebimento e devoluções)
- Armazenagem de produtos (incluindo controlo e vigilância de qualidade)
- Operações de saída (incluindo separação (picking) e preparação para expedição (staging))

Estas três funções primordiais requerem planeamento e análise baseada em metros cúbicos ou peso projectado ou histórico da unidade. A Figura 5 ilustra estas funções em conjunto com diversas subfunções e requisitos de documentação inerentes.

Warehouse flow chart

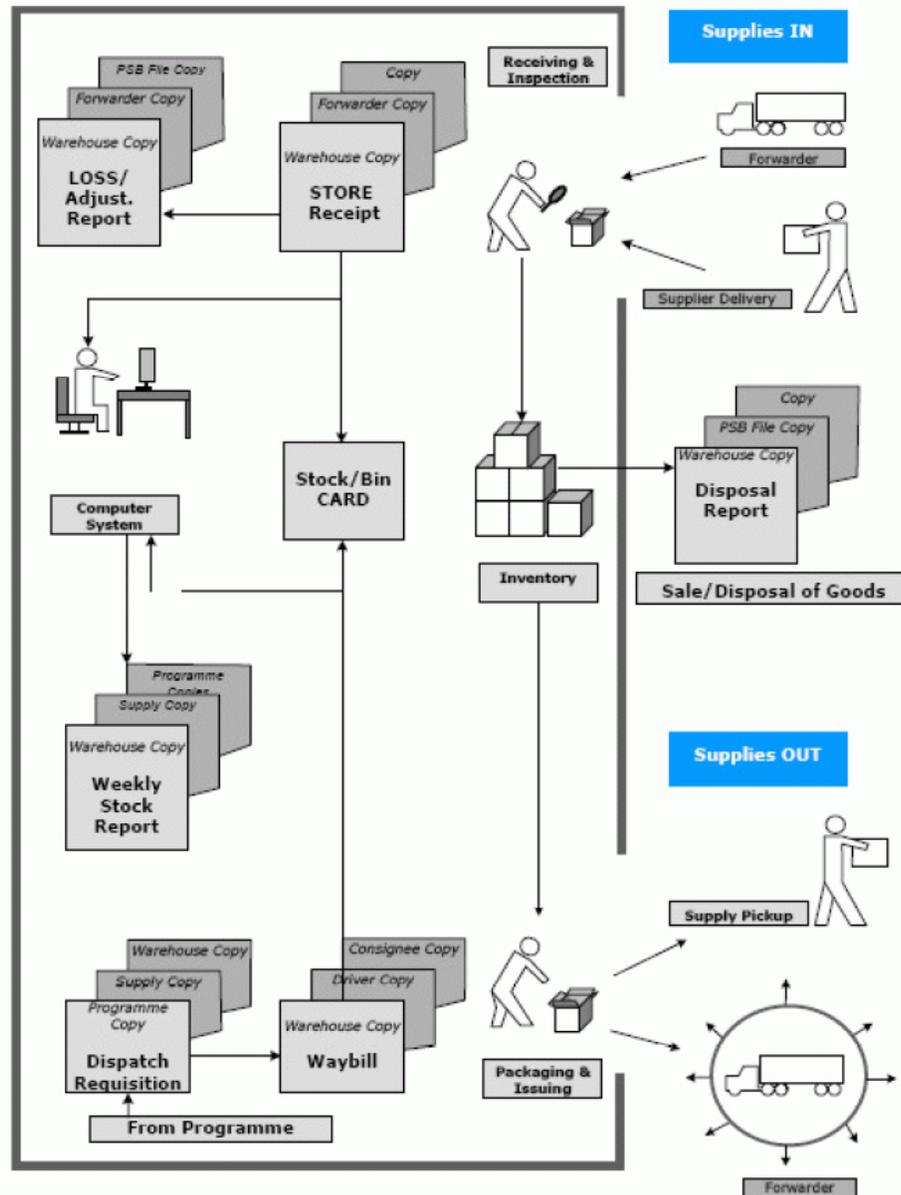


Figura 5. Um fluxo de trabalho nocional de um armazém

Operações de entrada

O segmento de operações de entrada do fluxo de trabalho de um armazém refere-se à fase em que os materiais são descarregados do meio de transporte; levados para o armazém; comparados com o pedido em papel ou electrónico, pedidos de compra ou outra documentação para confirmar que foi recebido o produto e quantidade certa; inspeccionados quanto à qualidade e condição; atribuídos um número de identificação (se necessário); re-etiquetados (se necessário); designados para um local de armazenagem; e colocados no local de armazenamento.

Armazenamento de produtos

Um importante primeiro passo para configurar e operar um armazém de produtos farmacêuticos é identificar clara e precisamente os produtos que armazenará. A maior parte das operações de armazéns usam um sistema de numeração de produtos com um código único de identificação para cada produto. Um sistema de numeração de produtos adequadamente concebido deve ser vinculado a um catálogo de produtos (em papel ou informatizado) com informações sobre a potência do produto, posologia e via de administração. A Figura 6 ilustra sistemas de numeração de produtos comumente usados.



Figura 6. Um sistema de numeração de produtos identifica e gere cada produto individual

À medida que a utilização de sistemas automatizados de gestão de armazéns se torna mais comum, a maior parte dos operadores usam também símbolos de códigos de barra de leitura óptica (digitalizáveis) para facilitar a gestão automatizada de produtos à medida que são recebidos, armazenados, lançados em inventário e sujeitos ao controlo de qualidade. Estes códigos de leitura óptica (tal como o que se encontra ilustrado na figura 7) permitem a gestão rápida, precisa e rastreável de produtos à medida que estes passam através do fluxo operacional do armazém anteriormente ilustrado. Esta ilustração é apenas um exemplo das tecnologias

disponíveis para apoiar a identificação automatizada de produtos; entre outras tecnologias cita-se a identificação de rádio-frequência, tecnologia de comunicação de campo próximo (NFC) e tecnologia de redes em malha de etiquetagem e leitura.

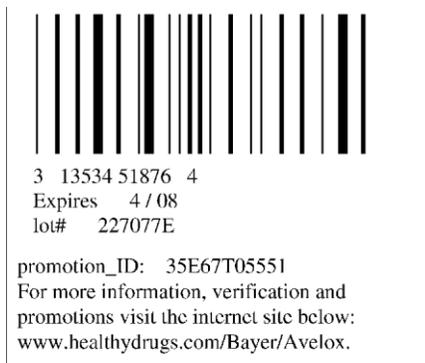


Figura 7. Os códigos de barra e outros símbolos permitem a identificação rápida e precisa de produtos

Uma vez que os produtos são identificados e (possivelmente) etiquetados com um identificador automático, deve ser desenvolvido um sistema de gestão de localização no armazém. Para cada local de armazenagem no armazém, deve ser atribuído um código único de identificação, semelhante ao ilustrado na figura 8, e este deve ser introduzido no sistema de localização manual ou automatizado. Os códigos de identificação de local deve identificar de forma única cada posição na fila, corredor, nível e (se aplicável) célula no armazém. O localização no armazém pode ser atribuída para locais de armazenamento de longo prazo bem como para locais de recebimento e expedição, uma vez mais para permitir o rastreamento do inventário à medida que este passa através do fluxo operacional do armazém.



Figura 8. Os identificadores de local no armazém e etiquetas de prateleiras podem facilitar a gestão do armazém

A segurança no armazém é uma parte integrante da gestão do armazém. A segurança física de uma instalação para garantir a entrada e acesso controlado a produtos é uma regra básica de

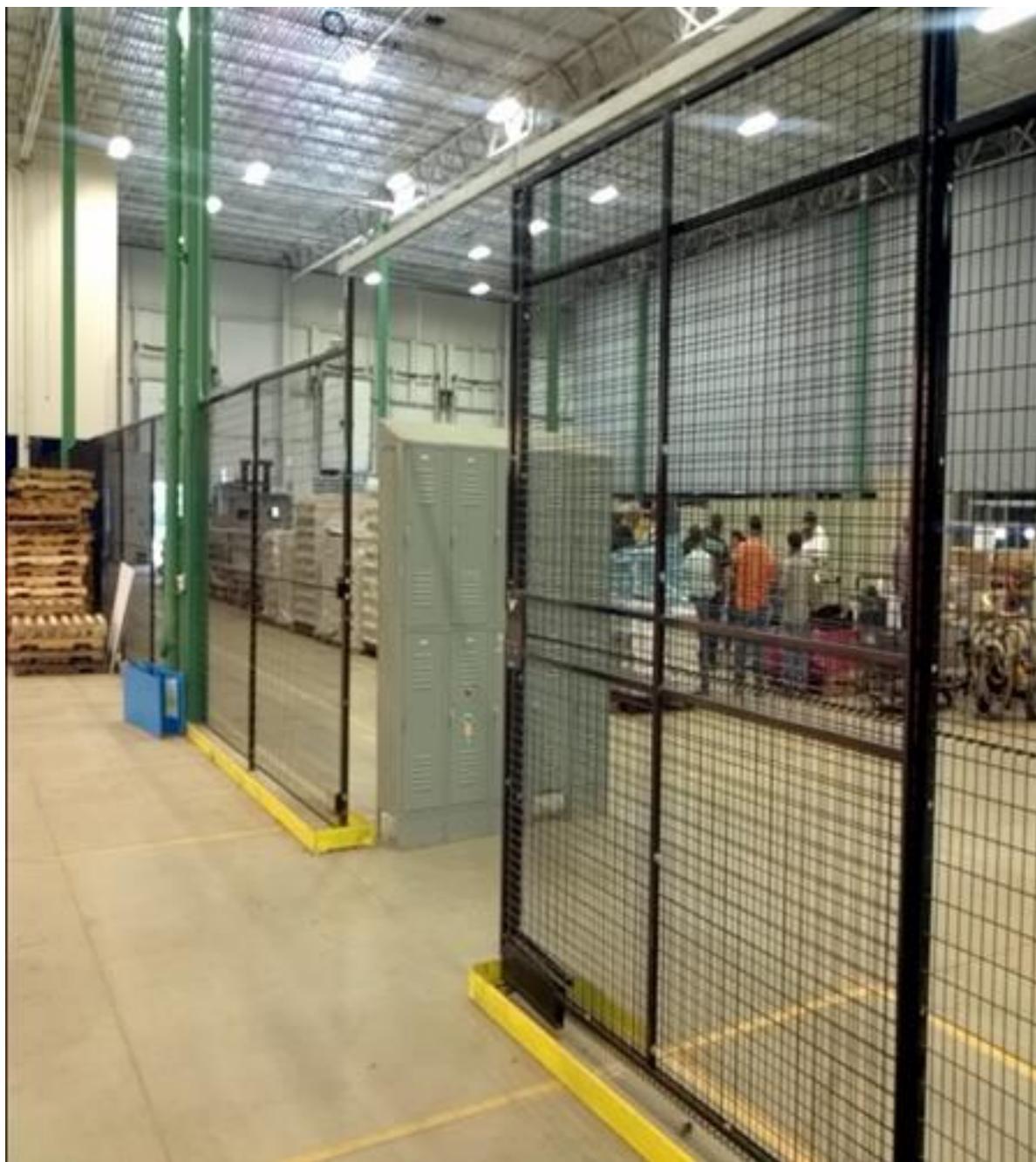


Figura 10. Uma área separada de segurança reduzirá as perdas de produtos susceptíveis a roubo

São também necessárias áreas separadas para armazenagem de produtos farmacêuticos em dimensões inferiores ao volume em processamento (também referido como “unidade de embalagem” ou “unidade de lançamento”). Os frascos pequenos e embalagens de produtos farmacêuticos são também susceptíveis a roubo ou utilização inapropriada e, portanto, a sua armazenagem numa área separada de “célula” (com códigos de identificação de localização

separados) ajuda a minimizar as perdas. Tal como com a área de segurança acima, o acesso à área de armazenamento em célula deve ser limitada a pessoal autorizado que trabalha nessa área específica, e devem ser consideradas inspecções esporádicas do pessoal à saída do armazém. O conceito de designação de célula encontra-se ilustrado na fotografia da figura 11.



Figura 11. Uma área de célula segura ajuda também a minimizar perdas

À medida que a utilização do módulo de gestão de armazéns ou componente do SIGL aumenta, podem ser usadas outras tecnologias de logística avançadas para automatizar e dinamizar ainda mais as operações do armazém. Por exemplo, os armazéns melhores da sua classe no sector comercial usam cada vez mais sistemas identificação de rádio-frequência (RFID) para controlar produtos à medida que passam pelo fluxo operacional do armazém. São usadas diversas abordagens, capacidades, fornecedores e tecnologias para este fim, mas todas elas se baseiam em detecção remota e contagem de inventário independentemente da sua localização nas instalações —e de forma crescente, em toda a cadeia de aprovisionamento. A Figura 12 ilustra uma rede de “leitores” instalados num armazém para digitalizar e detectar de forma remota os produtos etiquetados. A tecnologia RFID reduz ainda mais as perdas de produtos, aumenta a precisão dos sistemas de identificação de localização no armazém, reduz rupturas de stock e melhora a contagem e gestão de inventário.

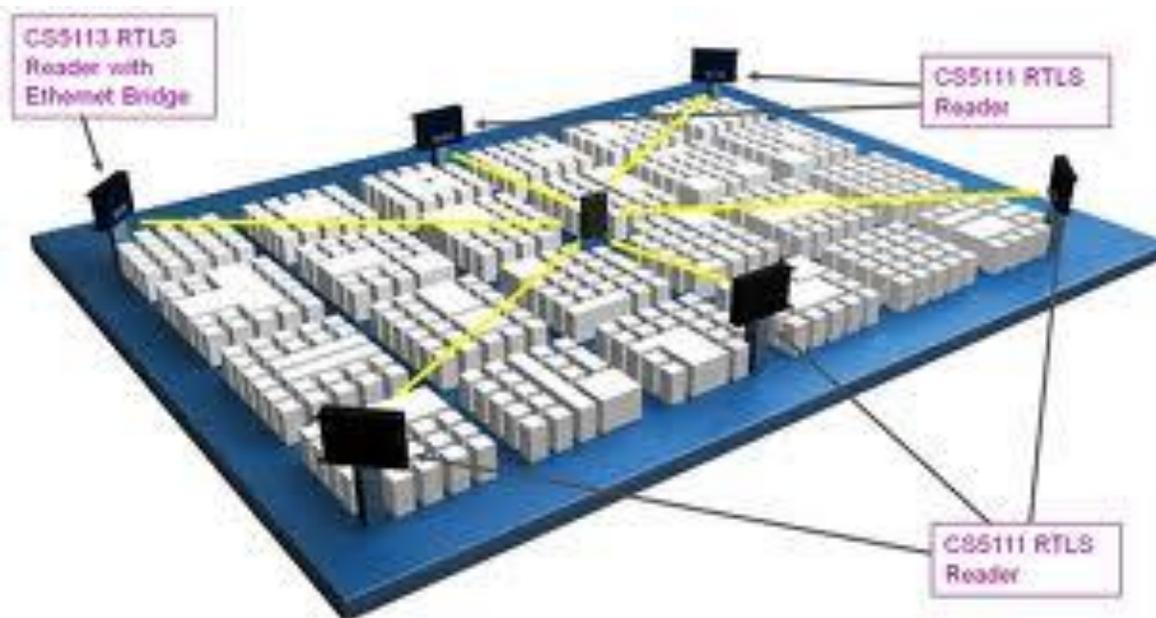


Figura 12. Visão de nível de armazém de um sistema RFID

Uma vez que um sistema RFID esteja ligado ao sistema de informação de gestão do armazém, a informação do RFID pode ser usada para guiar a localização de produtos recém-recebidos, a separação de produtos para expedição e outras actividades de gestão do armazém. Por conseguinte, a tecnologia RFID aumenta a precisão e integralidade das acções do armazém.

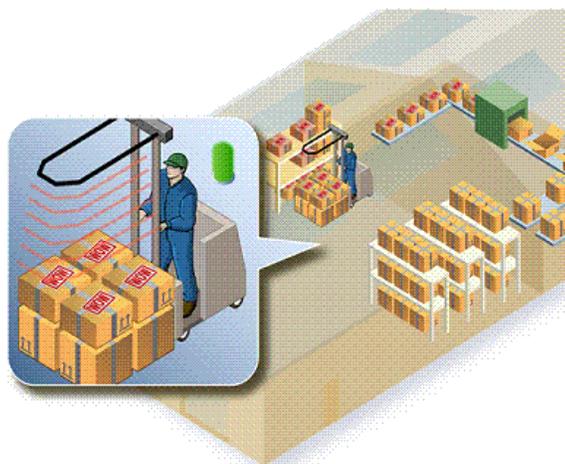


Figura 13. A tecnologia RFID pode aumentar a precisão e integralidade das actividades do armazém

A CECOMA deve avaliar ou desenvolver PON para controlo de armazenagem e inventário de produtos da saúde pública

Operações de saída

O segmento de operações de saída do fluxo operacional de um armazém é a etapa na qual os produtos são seleccionados dos respectivos locais de armazenagem, verificados para determinar a qualidade e condição, transferidos para uma área de preparação para expedição, inspeccionados para determinar se foi seleccionado o produto, a quantidade e o cliente adequados, embalados e preparados para expedição; e carregados no contentor de expedição. O MINSA deve garantir que as unidades de saúde provinciais e municipais têm espaço de armazenagem apropriado com condições de armazenagem óptimas para manter a qualidade dos produtos armazenados.

Como exemplo, são apresentados processos de fluxo operacional no armazém central do MINSA de Guyana, a Unidade de Gestão de Materiais, na Ficha Técnica da Cadeia de Aproveitamento da Guiana.³

Em conclusão, a gestão de armazéns é uma função cada vez técnica e minuciosamente gerida. Sem uma gestão de armazém eficaz, não é possível criar, configurar e gerir uma cadeia de aprovisionamento específica. A CECOMA e o MINSA devem considerar de forma atenta e detalhada os princípios e práticas acima descritos e incorporá-los nos planos para o melhoramento futuro da cadeia de aprovisionamento de produtos farmacêuticos de Angola.

Distribuição e Transporte

O MINSA deve envidar esforços para melhorar o planeamento e comunicação entre nós de transportes e organizações a todos os níveis e deve apoiar uma análise abrangente de opções de transporte apropriadas, incluindo a exploração de opções para maior utilização de entidades locais do sector privado para apoiar a gestão de frotas, programação, planeamento de rotas e transporte de mercadorias.

Garantia e Vigilância da Qualidade

A CECOMA e os seus parceiros da cadeia de aprovisionamento precisam de aumentar a segurança física de todos os armazéns, especialmente os de nível provincial. A equipa observou que havia poucas ou nenhuma medidas de segurança física implementadas a nível provincial e uma segurança física inadequada a todos os níveis. Em particular, o manuseamento físico e a responsabilização no que diz respeito a substâncias controladas devem ser melhorados, o processo de inspecção de recebimento de medicamentos carece de melhoramentos e a monitorização e notificação da qualidade dos produtos deve ser reforçada. Adicionalmente, é necessário desenvolver e manter um programa para controlo eficaz da temperatura do armazém.

Algumas das conclusões e recomendações desta análise são coerentes com as conclusões e recomendações da avaliação de 2010 da gestão da cadeia de aprovisionamento do VIH/SIDA.⁴

³ Guyana Supply Chain Management System (SCMS) Technical Brief, Agosto de 2010.

⁴ Thumm, M., and W. Goredema. 2011. *Rapid Assessment of the Supply Chain System for HIV/AIDS Commodities in Angola: Agosto–Outubro de 2010: RELATÓRIO* Apresentado à Agência dos EUA para o Desenvolvimento Internacional pelo Programa "Strengthening Pharmaceutical Systems" (SPS). Arlington, VA: Management Sciences for Health.

PRÓXIMOS PASSOS

Plano de Acção para a execução de Recomendações

Um plano de acção abrangente e coordenado, com o acordo de todas as partes, será um componente crítico de quaisquer esforços empreendidos pela CECOMA ou o MINSA para efectuar alterações a nível empresarial. Este plano de acção conterà esforços que devem ser sincronizados a todos os níveis da cadeia de aprovisionamento. Acções empreendidas numa área terão efeitos resultantes a diferentes níveis, cada uma delas com o objectivo de maximizar capacidades e garantir um fornecimento eficiente e eficaz centrado na distribuição de produtos farmacêuticos a indivíduos em locais de pontos de prestação de serviços, os quais, por sua vez, fornecem os seus clientes com os produtos que necessitam. Os próximos passos devem incluir uma reunião com os intervenientes para apresentação e criação de consenso sobre as conclusões e recomendações da avaliação e acordo sobre as prioridades de implementação apropriadas.

O Quadro 3 realça o nível estratégico e empresarial numa avaliação de plano de trabalho que pode servir de base para implementação de acções para maximizar a actual capacidade. As recomendações da avaliação estão organizadas em três níveis, a saber:

- curto prazo: consideradas como tendo o maior impacto imediato e requerendo poucos ou nenhuns recursos externos ao programa.
- médio prazo: envolvem questões que têm um impacto operacional directo mas podem requerer apoio tanto do MINSA como financiamento externo de ONG.
- longo prazo: consideradas as mais difíceis e as que podem afectar o programa estrategicamente. Duas das três recomendações requeririam que o MINSA assegurasse apoio e financiamento para a construção contínua de depósitos regionais e o arranque de projectos de construção para armazéns centrais e regionais.

Quadro 3. Avaliação de plano de trabalho

Recomendação	Tarefas	Nível de recomendação
Logística baseada em desempenho	Criar PON escritos para procedimentos básicos de gestão da cadeia de aprovisionamento	Curto prazo
	Desenvolver métricas de desempenho da cadeia de aprovisionamento	Curto a médio prazo
	Elaborar acordos mutuamente negociados baseados em desempenho para apoio à cadeia de aprovisionamento entre a CECOMA e os respectivos intervenientes chave e clientes	Longo prazo
Desenvolvimento de capacidades dos recursos humanos	Avaliar as necessidades iniciais de desenvolvimento de capacidades de recursos humanos e desenvolver e publicar um plano abrangente de desenvolvimento de capacidades de recursos humanos, incluindo planos de desenvolvimento de carreira para supervisores e trabalhadores da linha de produção (por ex., funcionários de armazém, especialistas de controlo de stock)	Curto prazo
	Implementar um plano de desenvolvimento de capacidades de recursos humanos	Médio prazo
	Implementar planos de desenvolvimento de carreira para supervisores e pessoal da linha de produção	Longo prazo
Sistemas de informação	Implementar e formar operadores para um SIGL básico na CECOMA e locais de armazéns de hospitais provinciais e municipais	Curto prazo
	Implementar capacidades de SIGL apropriadas e de recursos integrais até à “última etapa” da cadeia de aprovisionamento	Médio prazo
	Adquirir e integrar um SIGL de nível empresarial que ligue a CECOMA aos seus clientes em todo o país	Médio prazo
	Implementar e formar operadores em todos os locais de armazenamento de produtos farmacêuticos sobre o SIGL integrado de nível empresarial	Longo prazo
Governança	Redigir e publicar procedimentos escritos para controlo de stock, gestão de armazéns, gestão de distribuição e transporte, garantia e vigilância de qualidade e mensuração de desempenho por intermédio da CECOMA com o apoio da DNME	Curto prazo
	Estabelecer um órgão de governação da CECOMA que conte com a representação de clientes, gerentes de programas do MINSa e outros intervenientes da CECOMA	Médio prazo

Recomendação	Tarefas	Nível de recomendação
	Implementar procedimentos escritos (apoiados pelo SIGL de nível empresarial) para a cadeia de aprovisionamento de produtos farmacêuticos em todos os locais de armazenamento em Angola por intermédio da CECOMA	Longo prazo
Armazenamento	Analisar os projectos e os planos dos armazéns para maximizar a utilização de espaço	Curto prazo
	Desenvolver fluxos de processos, políticas e procedimentos para a gestão de todas as fases do recebimento, armazenagem e expedição de produtos	Curto a médio prazo
	Desenvolver sistemas de rastreamento e de inventário para maximizar a visibilidade de todos os produtos em toda a cadeia de aprovisionamento de produtos farmacêuticos de Angola	Longo prazo
Distribuição e transporte	Conceber um plano escrito de distribuição e transporte que inclua locais de nós, horários e objectivos de gestão de frotas	Curto prazo
	Conceber um plano abrangente de distribuição e transporte que inclua requisitos e capacidades de frotas e planos de movimentos mensais e anuais	Curto a médio prazo
	Avaliar e implementar opções de parcerias público-privadas visando alcançar uma utilização otimizada das capacidades de transporte comercial	Longo prazo
Garantia e vigilância da qualidade	Elaborar procedimentos básicos de garantia de qualidade, por escrito, para gestão das quantidades de <i>stock</i> , vigilância de prazos de validade, procedimentos de garantia de qualidade de recebimento e procedimentos para relatórios, notificação e suspensão de produtos	Curto prazo
	Implementar práticas de garantia de qualidade sólidas, sistemáticas e rastreáveis como parte de um SIGL a nível de toda a empresa	Médio prazo
	Desenvolver um programa de desenvolvimento de capacidades de recursos humanos de base ampla para práticas de garantia de qualidade para todos os quadros em todos os locais de armazenagem	Médio prazo
	Implementar uma prática de nível nacional para garantir um rastreamento contínuo e ubíquo, visibilidade e gestão de todas as questões de garantia de qualidade para todos os produtos farmacêuticos	Longo prazo
	Levar a cabo um desenvolvimento de capacidades abrangente dos recursos humanos para garantir	Longo prazo

Próximos passos

Recomendação	Tarefas	Nível de recomendação
	que todos os supervisores e operários da linha de produção, em todos os locais de venda, estão aptos a gerir eficazmente as práticas de garantia de qualidade	

CONCLUSÃO

Este estudo qualitativo estabeleceu um quadro para as acções que são necessárias para elevar o MINSA , a DNME, o PNME, a CECOMA e os seus clientes para um nível de sistema de cadeia de aprovisionamento de produtos farmacêuticos de classe mundial. Os indivíduos a todos os níveis do sistema estão motivados e entusiásticos com a implementação de mudanças em toda o sistema da cadeia de aprovisionamento. Devem ser concebidos e implementados planos detalhados, devem ser redigidas políticas e procedimentos e devem ser tomadas decisões críticas relativas a infraestrutura pelas autoridades do MINSA e quadros directivos da CECOMA. Deve ser dada continuidade aos esforços em curso para reforçar a CECOMA e a cadeia de aprovisionamento de produtos farmacêuticos de Angola.

ANEXO A. CALENDÁRIO DE ACTIVIDADES

Data/Dia	Hora	Pessoa de contacto/Actividade	Designação/Local
Segunda-feira 12 de Novembro	10:00– 12:00H	<i>Reunião com a DNME</i> Dr. Boaventura Moura	Director da DNME Gabinete da DNME
Terça-feira 13 de Novembro,	09:00– 10:00H	<i>Reunião com a CECOMA</i> Dr. Francisco Mateus	Director da CECOMA Kilamba Kiaxi
Quarta-feira 14 de Novembro		Chegada/reunião informativa e preparativos pré-avaliação	
Quinta-feira 15 de Novembro	09:30– 10:30H	Estevão Chilala/John Granda	MINSa SR-PF/ Pathfinder Direcção Nacional da Saúde Pública (DNSP)
	11:00– 12:30H	Mikhail Tiounine	Técnico de logística do PNCM DNSP
	11:00– 12:30H	Dona Marcelina/Edilson*	Técnicos de Logística do INLS INLS
	14:00H em diante	Dr. Boaventura Moura	Director da DNME DNME, Maculosso
Sexta-feira 16 de Novembro	10:00H em diante	Visita à CECOMA Entrevista com Sebastião Suana*, Filipini Matos**, Isabel da Silva***	*Técnico de Logística responsável por Malária/VIH/SIDA **Técnico de Logística responsável por saúde reprodutiva/TB-lepra ***Assessor Técnico cubano Kilamba Kiaxi
Sábado 17 de Novembro	09:00– 17:00H	Adaptação/finalização de ferramentas para entrevistas	Skyna/Continental Hotel
Domingo 18 de Novembro	09:00– 17:00H		
Segunda e Terça- feira 19-20 de Novembro	09:00– 17:00H	Workshop sobre cadeia de aprovisionamento, em Luanda	Instituto Nacional de Saúde Pública
Quarta-feira 21 de Novembro	09:00– 10:00H	Dr. Adelino Manaças	Director do PNME PNME Maianga
	12:30– 13:30H	Meron Semungue/ Nzoi Lusaia	FNUAP, Edifício da ONU, Marginal
	13:30– 14:30H	Sr. Cooper	PNUD, Edifício da ONU, Marginal
	14:30– 15:30H	Por designar	UNICEF, Edifício da ONU, Marginal
Quinta-feira 22 de Novembro	10:00– 11:00H	Marcos Niculão	Técnico de Logística, TB/Lepra
	13:00– 14:00H	João Manuel	Farmaceuta, Hospital Josina Machel
Sexta-feira 23 de Novembro	10:30– 11:00H	Domingas Canhanga	USAID/Gerente de Actividades em Angola para o SIAPS
	12:00– 13:00H	Visita ao armazém provincial em Luanda	Província de Luanda

Próximos passos

Data/Dia	Hora	Pessoa de contacto/Actividade	Designação/Local
Domingo 25 de Novembro		Viagem	Partida para Uige/Kwanza Sul
Segunda-feira 26 de Novembro	Aberto	Visita a armazém provincial, unidade de planeamento e financiamento provincial, entrevista com supervisores provinciais (VIH/SIDA e Saúde Reprodutiva) e uma unidade de saúde	Uige
	Aberto	Visita a armazém provincial, unidade de planeamento e financiamento provincial, entrevista com supervisores with provinciais (VIH/SIDA e Saúde Reprodutiva) e uma unidade de saúde	Kwanza Sul
Terça-feira 27 de Novembro	10:00– 11:00H	Dr. Constâncio João	Director Adjunto da CECOMA
Quarta-feira 28 de Novembro		Continuar a análise/redacção e informação da apresentação PPT para a USAID	Escritório do SIAPS
	14:00H	Dra. Helga Freitas	Coordenadora Nacional Projecto de Municipalização
Quinta-feira 29 de Novembro	14:00H	Reunião sobre resultados preliminares com a DNME/CECOMA*/PNME	DNME
Sexta-feira 30 de Novembro	09:00– 09:30H	Conclusão/Sessão informativa com a USAID/Missão de Angola	Embaixada dos EUA
Sábado 1 de Dezembro		Partida	

ANEXO B. REUNIÕES COM PESSOAS CHAVE

Nome	[Cargo:	Organização/afiliação
Patrick Gaparayi	Assessor Técnico Principal	Projecto do Centro Para Gestão Farmacêutica/USAID-SIAPS Management Sciences for Health, Angola
Raquel Barrientos	Assessora Técnica	USAID/SIAPS, Angola Management Sciences for Health
Michael Ofeke	Assessor Técnica	USAID/SIAPS, Angola Management Sciences for Health
Dr. Boaventura Moura	Director	DNME
Dr. Francisco Mateus	Director	CECOMA
Mikhail Tiounine	Técnico de Logística	PNCM
Estevão Chilala	Técnico de Logística	MINSA SR-PF/Pathfinder - Direcção Nacional da Saúde Pública
John Granda	Técnico de Logística	MINSA SR-PF/Pathfinder - Direcção Nacional da Saúde Pública
Dr. Adelino Manaças	Director	PNME
Dra. Ana Leitão	Especialista de Saúde Reprodutiva	FNUAP
Dr. Eduardo Juarez	Especialista de Programa	FNUAP
Dr. Kakam	Gerente de Operações	FNUAP
Sr. Cooper	Técnico de Logística	PNUD
Mário Manuel	Assistente de Aproveitamentos	UNICEF
João José	Assistente de Logística	UNICEF
João Manuel	Chefe Farmaceuta	Hospital Josina Machel
Domingas Canhanga/Rachel Jean-Baptiste/Gisele Guimarães	Equipa da Missão da USAID	Missão da USAID/Embaixada dos EUA
Marcos José Nicolau	Técnico de Logística	TB/Lepra
Kirenia M. Morales	Assistente Técnica	TB/Lepra
Mário Manuel	Assistente de Aproveitamentos	Fundo das Nações Unidas para a Infância
Dr. Constâncio João	Director Adjunto	CECOMA
Dra. Helga Freitas	Coordenadora Nacional	Projecto de Revitalização Municipal
Dr. Henrique Lopes Silvestre	Chefe de Administração/Finanças	Direcção de Saúde Provincial de Kwanza Sul
Antero Carlito Paulo	Supervisor Provincial de TB/Lepra	Direcção de Saúde Provincial de Kwanza Sul
Maria Domingos Cambundo	Supervisor Provincial de SR/PF	Direcção de Saúde Provincial de Kwanza Sul
Domingos Moreira	Supervisor Provincial de VIH/SIDA	Direcção de Saúde Provincial de Kwanza Sul
Felix Espalhado	Supervisor Provincial do PNME	Direcção de Saúde Provincial de

Próximos passos

Nome	[Cargo:	Organização/afiliação
		Kwanza Sul
Taily Jimerez Goroia	Assessor Cubano	Armazém Provincial de Kwanza Sul
Claudete Saubutombo	Farmacêuta	Hospital Municipal de Kwanza Sul
José Furanda	Supervisor Provincial de SR/PF	Direcção Provincial de Saúde do Uíge
David Zaeh	Supervisor Provincial do PNME	Direcção Provincial do Uíge
Mario Martinez	Responsável de Saúde Provincial	Direcção Provincial do Uíge
M. Ferando	Supervisor Provincial de TB/Lepra	Direcção Provincial de Saúde do Uíge
Pedro Lohen	Supervisor do PEI (Programa Expandido de Imunizações)	Direcção Provincial de Saúde do Uíge
Pedro Cogi Zua	Chefe de Assistência Médica	Direcção Provincial de Saúde do Uíge
Orestes Morales	Assessor Técnico Cubana	Direcção Provincial de Saúde do Uíge
Simon Baptista	Farmacêutas	Unidade de Saúde
Miguel Cambungo	Técnico de Logística	Unidade de Saúde

ANEXO C. PARTICIPANTES NO WORKSHOP SOBRE A CADEIA DE APROVISIONAMENTO

#	Província/Programa	Nome	Designação
1	Moxico	Lucas Chahuili Futy	Gerente de Armazém
2	Huíla	António Gaspar	Gerente de Armazém
3	Huambo	Cornélio Messamessa	Gerente de Armazém
4	Luanda	Katia Carvalho	Gerente de Armazém
5	Huambo	Amandio Natito	Supervisor Provincial de Malária
6	Kwanza Sul	Felix Espalhado	Supervisor Provincial do PNME
7	Benguela	José Gerónimo de Mota Santa Maria	Supervisor Provincial do PNME
8	Luanda	Nelson Tchopilica	Supervisor Provincial do PNME
9	Cabinda	Luis da Purificação Sambo	Supervisor Provincial do PNME
10	Luanda	Pedro Teca	Supervisor/Formador do PNME
11	Luanda	André Sucami	Técnico de Logística do PNME
12	Luanda	Sebastião Suana	Técnico de Logística, CECOMA (Medicamentos Essenciais/Malária)
13	Luanda	Mikhail Tiounine	Técnico de Logística, PNCM (GF) ??
14	Luanda	Manzambi Ferreira	Técnico de Logística, PNCM (GOA)
15	Luanda	Dr. Adelino Manaças	Director, PNME
16	MSH	Raquel Barrientos	Angola
17	MSH	Michael Ofeke	Angola
18	MSH	Wonder Goredema	Arlington, Virginia, EUA
19	LMI	Roger Miller	McLean, Virginia, EUA
20	LMI	Danny Addison	McLean, Virginia, EUA
21	APV	Renato Costa	Intérprete

