



USAID | DELIVER PROJECT

FROM THE AMERICAN PEOPLE

Gestão de Transportes:

Um Auto-guião para Gestores de Transportes Locais de Serviços de Saúde Pública



FEBRUARY 2016

Esta publicação foi produzida pela Agência Americana para o Desenvolvimento Internacional. Foi preparada pela USAID | PROJECTO DELIVER, Task Order 4.



transaid
transport for life

Gestão de Transportes:

Um Auto-guião para Gestores de Transportes Locais
de Serviços de Saúde Pública

As opiniões dos autores expressas nesta publicação não reflectem necessariamente os pontos de vista da Agência Americana de Desenvolvimento Internacional ou do Governo dos Estados Unidos da América.

USAID | PROJECTO DELIVER

O Projeto USAID | DELIVER é financiado pela Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional, sob contrato no. GPO-I-01-06-00007-00, ordem AID-OAA-TO-10-00064, iniciado a September 30, 2010. A Task Order 4 é implementada pela John Snow, Inc., em colaboração com as organizações PATH; Crown Agents Consultancy, Inc.; Eastern and Southern African Management Institute; FHI360; Futures Institute for Development, LLC; LLamasoft, Inc; The Manoff Group, Inc.; Pharmaceutical Healthcare Distributers (PHD); PRISMA; and VillageReach. O projeto contribui para a melhoria das cadeias de abastecimento de produtos de saúde essenciais através do fortalecimento de sistemas de informação de gestão logística, racionalizando os sistemas de distribuição, identificando os recursos financeiros para as operações de aquisição e da cadeia de abastecimento e melhorando a previsão e planeamento de aquisições. O projeto também incentiva os responsáveis pelas decisões políticas e os doadores a apoiar a logística como um factor crítico para o sucesso global das suas obrigações na área de saúde.

Citação Recomendada

USAID | PROJECTO DELIVER, Task Order 4. 2016. Cuninghame, Christopher, Gary Forster and Chris Saunders. Gestão de Transportes: Um Auto-guião para Gestores de Transporte Locais dos Serviços Públicos de Saúde. Arlington, Va.: USAID | DELIVER PROJECT, Task Order 4.

Abstract Resumo

Este guião é constituído por um curso de auto-aprendizagem sobre a gestão de sistemas de gestão de transportes eficazes em termos de custos para Ministérios da Saúde e outras organizações que sejam responsáveis por programas de saúde pública. Este documento tem como público-alvo os gestores locais dos serviços públicos de saúde.

As suas atividades incluem formação e apoio aos muitos gestores de transportes e funcionários que trabalham todos os dias com Ministérios da Saúde e outras frotas nas questões estratégicas, práticas, organizacionais e operacionais de gestão dos transportes que possam surgir. Através da sua extensa experiência de trabalho com organizações comunitárias locais, governos, instituições e doadores, a Transaid tem sido capaz de contribuir para o reforço de capacidades na área dos transportes e de gestão de frotas daqueles que mais precisam. A experiência e currículo da Transaid forneceram grande parte da informação de base para este guia.

A nível da Transaid, este guião foi editado e compilado por Christopher Cuninghame, Gary Forster, Edward O'Connor e Chris Saunders, que trabalharam a partir do trabalho anteriormente realizado por Sarah Nancolas e Saaka Dumba. Comentários em diversos rascunhos e contribuições importantes foram fornecidos por Adesoji Adegbulugbe, Charlotte Anderson, Colin Burman, John Cook, Magaji Dauda, Danim Ibrahim, Yusuf Ibrahim, Edward O'Connor e Mohammed Ubale.

Fotografia de capa: Com os diários de bordo e outros formulários do sistema de gestão de transportes na mão, funcionários em visita assistem à demonstração de um operador de veículo do Departamento de Saúde e Bem-Estar na província de Limpopo da África do Sul (antiga Província do Norte) de como os níveis de óleo do motor e do líquido de arrefecimento são verificados cada vez que um veículo é preparado para utilização. (Fotografia: Transaid)

USAID | DELIVER PROJECT

John Snow, Inc.
1616 Fort Myer Drive, 11th Floor
Arlington, VA 22209 EUA
Telefone: 703-528-7474
Fax: 703-528-7480
Email: askdeliver@jsi.com
Internet: deliver.jsi.com

Índice

Abreviaturas.....	vii
Prefácio.....	ix
Agradecimentos	xi
Como usar este Guião	xiii
Metodologias de aprendizagem	xiv
Algumas Dicas.....	xiv
Módulo 1. Gestão de Operações	I
Introdução	I
Tarefas e Responsabilidades.....	I
Planificação de Veículos: as etapas principais	8
Controlos Operacionais.....	14
Estudo de Caso	18
Auto-avaliação	20
Respostas da Auto-avaliação.....	21
Módulo 2. Gestão Financeira	23
Introdução	23
A Visão das Finanças nos Transportes	23
Substituição de veículos	24
Anual e Gestão Financeira de Base	27
Estudos de Caso.....	30
Auto-avaliação	32
Respostas da auto-avaliação.....	33
Módulo 3. Gestão de Frota.....	34
Introdução	34
Características, Seleção e Aquisição de veículos	34
Manutenção e Reparação de Veículos	37
A Gestão do Programa de Manutenção.....	42
Gerir a Manutenção de Veículos.....	44
Opções de manutenção	45
Cadeia de Frio, Modelos de Distribuição e Carregamento de Camião	47
Caso de Estudo	52
Auto-avaliação	54
Respostas da auto-avaliação.....	55
Módulo 4. Higiene e Segurança	58
Introdução	58
Higiene e Segurança na Gestão de Transportes	58
Procedimentos de acidente e incidente para veículos.....	61

Segurança do Património e Seguro para os Transportes.....	65
Outras questões de higiene e segurança.....	66
Estudo de caso.....	68
Auto-avaliação	70
Respostas da Auto-avaliação	71
Módulo 5. Recursos Humanos	74
Introdução	74
Estrutura organizacional.....	74
Uma Mão-de-Obra Comprometida e Competente	78
Desenvolvimento de orientações estratégicas.....	84
Estudo de Caso	86
Auto-avaliação	87
Respostas da Auto-Avaliação.....	88
Módulo 6. Monitorização e Avaliação de Desempenho.....	90
Introdução	90
Informação para a Gestão de Transportes.....	90
Estudos de Caso.....	102
Auto-avaliação	104
Respostas da Auto-Avaliação.....	106
Módulo 7. Análise de Situação.....	109
O Objetivo de uma Análise de Situação	109
A Planificação de uma Análise de Situação	109
As Dez Etapas de Uma Análise de Situação	110
Estudo de Caso	120
Auto-avaliação	122
Respostas à Auto-avaliação	123
Módulo 8. Será A Terceirização uma Opção?.....	125
Introdução	125
O que é terceirização?.....	125
Quando deve a Terceirização ser considerada?.....	126
Implementação da Terceirização	128
Exemplos de Terceirização em Atividades de SGT.....	129
Estudo de Caso	130
Auto-avaliação	132
Respostas à Auto-Avaliação	133
Módulo 9. Política e Desenvolvimento de Políticas.....	135
IntroductionIntrodução.....	135
Políticas versus Procedimentos.....	135
Políticas e Procedimentos em Sistemas Descentralizados.....	136
Rever e Desenvolver Políticas: Quadro Geral	137
O Papel das Partes Interessadas do SGT no Desenvolvimento e Revisão da Política.....	138
Estudo de Caso	139
Auto-Avaliação	141

Respostas à Auto-Avaliação	142
Apêndice A.....	143
Formulários para um Sistema de Gestão de Transportes	143
Appendix B.....	162
Ghana Transport Policy.....	165
Ghana Transport Policy.....	167
January 04 Ministry of Health	167
2.0 Policy Guidelines	167
2.1 Human Resource	167
2.2 Operational Management.....	168
2.3 Fleet Management.....	170
2.4 Management Information Systems	172
2.5 Safety.....	173
2.6 Accident reporting.....	173
Appendix C	175
Resources for TMS Stakeholders.....	175
Appendix D	177
Transport Assessment Tool.....	177
Introduction	177
Overall Process	177
For Individuals Conducting Self-assessments	177
For Individuals Conducting Transport System Assessments.....	177
Assessment Questionnaire.....	178
Assessment Questionnaire Results	178
Assessment Questionnaire Results Sheet.....	195
 Figuras	
1. Uma Estrutura de Recursos Humanos para a Gestão de Transportes Típica a Nível Nacional	2
2. Uma Estrutura de Recursos Humanos para a Gestão de Transportes Típica a nível da Unidade de Saúde ou da Direcção Provincial / Distrital	3
3. Plano de Movimentos para o Período (já preenchido)	10
4. Pedido de Transporte Preenchido	11
5. Preenchimento do Programa de Transportes para o Período.....	12
6. Preenchimento do Programa de Utilização de Transportes Semanal	13
7. Custos totais/km Custos ao longo do tempo	25
8. Verificação Diária de Motorizadas e Programação da Manutenção.....	38
9. Manutenção de Veículo.....	40
10. Sumário de Manutenção de Veículos Preenchido.....	43
11. Plano de doze meses.....	44
12. Modelo de Rede de Distribuição Directa	49
13. Modelo de Rede de Centro de Distribuição.....	50
14. Organograma para um Sistema de Gestão de Transportes Serviço de Saúde	76
18. Árvore de Opções para os ICDs.....	99
15. Consumo de Combustível e Custos Operacionais	100
16. Disponibilidade, Uso e Satisfação das Necessidades	101

17. Formulário Padrão de Inventário de Veículos	113
Tabelas	
1. Responsabilidades na Gestão de Transporte	6
4. Como os ICDs relacionados com a Satisfação de Necessidades levam à tomada de decisões..	100
5. Necessidades Básicas de Transportes para uma Frota Ideal	115
4. Necessidades Reais da Frota	116
5. Custos de Gestão Transporte	128
6. Exemplos de Políticas e Procedimentos	136

Abreviaturas

AT	Assistente de Transportes
DG	Diretor Geral
GPS	Sistema de Posicionamento Global
GT	Gestor de Transportes
ICD (s)	Indicadores Chave de Desempenho
kg	Quilograma
km	Quilómetro
MISAU	Ministério da Saúde
MPP	Manutenção Preventiva Planificada
ONG	Organização Não Governamental
OV	Operador de Veículo
PON (s)	Procedimento Operacional Normalizado (s)
RH	Recursos humanos
SIG	Sistema de Informação Geográfica
SGT (s)	Sistema (s) de Gestão de Transportes
TdR	Termos de Referência
USD	Dólares norte-americanos

Prefácio

Gestão de Transportes: Um Auto-guião para Gestores de Transportes Locais de Serviços de Saúde Pública é baseado no extenso trabalho da Transaid™ para a promoção das melhores práticas em matéria de gestão de transportes em toda a África e não só. A Transaid é uma Organização Não-Governamental de Desenvolvimento Internacional oriunda do Reino Unido, que tem como objectivo reduzir a pobreza e melhorar vidas em África e no mundo em vias de desenvolvimento através de melhores transportes para a saúde pública.

Este guião apresenta princípios sólidos de gestão de transportes, bem como experiências de casos reais. No contexto de um sub-contrato com o Projeto USAID | DELIVER, a Transaid desenvolveu o currículo básico, que foi posteriormente transformado em um formato de auto-aprendizagem pelo Projeto USAID | DELIVER. A Ferramenta de Avaliação de Transportes que acompanha o guião foi desenvolvida pelo Projeto USAID | DELIVER.

Agradecimentos

Os autores gostariam de agradecer a todos os membros da equipa da Transaid atuais e antigos que contribuíram para o desenvolvimento deste manual, em especial Edward O'Connor, Sarah Nancolas e Saaka Dumba.

Pelos seus conselhos especializados a várias versões deste manual e pela sua importante contribuição para o conteúdo final, gostaríamos de agradecer aos seguintes profissionais: Adesoji Adegbulugbe, Charlotte Anderson, Colin Burman, John Cook, Magaji Dauda, Danim Ibrahim, Yusuf Ibrahim, Edward O'Connor e Mohammed Ubale.

Os autores agradecem ainda ao Projeto USAID | DELIVER, em especial a Paul Crystal e Linda Allain, pelo seu extenso trabalho na transformação do material original num formato de auto-aprendizagem altamente acessível; a Kelly Hamblin e Joseph McCord pelas suas importantes contribuições; e a Chris Warren, que contribuiu para a Ferramenta de Avaliação de Transportes.

Um agradecimento especial para o Dr. Thomas Corsi, Michelle Smith, Professor de Logística e Robert H. Smith, da School of Business da Universidade de Maryland (EUA) pela profunda revisão da primeira versão, que proporcionou excelentes sugestões e recomendações, tornando o material ainda melhor.

Como usar este Guião

Os transportes e armazenamento são atividades fundamentais na área da logística e cadeia de abastecimento e, na saúde pública internacional, representam muitas vezes a maior percentagem do orçamento de uma organização. Ter um sistema de gestão de transportes que funcione bem pode aumentar a vida útil de uma frota de transportes, reduzir os custos globais dos transportes e melhorar a prestação de serviços.

Este guião foi escrito para partilhar as melhores práticas globais de gestão de transportes com os gestores de transportes e logística dos serviços de saúde pública nos países em vias de desenvolvimento. Funcionários com outras funções de gestão, operação ou apoio tirarão também benefícios das lições e métodos aqui detalhados.

O guião está estruturado como um manual de auto-aprendizagem. É dividido em nove módulos, cada um dos quais discute em detalhe os principais aspectos da gestão de transportes. Os apêndices incluem exemplos de formulários e um modelo de política de transportes, referências a recursos adicionais e uma ferramenta de avaliação de transportes. Os módulos em si são organizados de maneira semelhante:

1. A primeira secção (principal) expõe a parte teórica.
2. A segunda secção contém um estudo de caso que ilustra um exemplo real do que foi anteriormente descrito.
3. A terceira secção consiste em perguntas de auto-avaliação relativas ao que foi aprendido, contendo também as respostas para as referidas perguntas.

O fluxo sequencial dos tópicos neste curso começa com princípios básicos de gestão no Módulo 1 e progride para o uso de Indicadores Chave de Desempenho (ICDs) que permitem medir periodicamente o desempenho de um SGT. As etapas para um desenvolvimento posterior e contínuo são descritas no Módulo 6.

A análise de situação (Módulo 7), a terceirização (Módulo 8) e o desenvolvimento de políticas/regulamentos (Módulo 9) são propositadamente abrangidos na última parte deste guião para que o estudante possa aprender sobre os termos, ideias e abordagens nos módulos anteriores. No entanto, na prática, a fundação de um SGT eficaz é a realização de uma análise situacional. Os gestores de transportes e outros planificadores são encorajados a começar o processo de melhoria do SGT através da realização de uma análise situacional e, em seguida, utilizar os resultados para desenvolver políticas/regulamentos que atendam às necessidades e desafios identificados. As metodologias detalhadas para posteriormente serem executadas as melhorias específicas para os problemas que forem identificados numa análise situacional são abordadas nos restantes módulos deste guião.

Metodologias de aprendizagem

Cada módulo deve ser terminado antes de passar ao próximo. As seguintes etapas podem ser úteis na organização do processo de aprendizagem:

1. Leia o primeiro capítulo do módulo as vezes que achar necessário para compreender a matéria apresentada.
2. Leia o estudo de caso e considere as seguintes perguntas:
 - a. Como é que este estudo de caso se compara com algumas das suas próprias experiências?
 - b. O que o surpreende sobre o que ocorreu e o que foi feito em resposta?
 - c. Teria feito as coisas de forma diferente? Como?
 - d. Que lições sobre a gestão eficaz de um SGT foram demonstradas em relação ao módulo?
 - e. Quantos outros exemplos consegue encontrar sobre os pontos relativos ao desenvolvimento de um SGT que já foram abordados noutros módulos?
3. Leia as perguntas de auto-avaliação com cuidado e registe as suas respostas. Confira as suas respostas tendo como referência as respostas fornecidas nas páginas seguintes. Se estiverem todas corretas, passe para o próximo módulo. Reveja as secções do módulo correspondentes a todas as perguntas que respondeu de forma incorreta, de modo a compreendê-las antes de avançar.

Este guião foi concebido como um guia de auto-aprendizagem, por isso não há nenhuma *nota de aprovação* para as perguntas e nenhuma certificação após a conclusão final. Para as perguntas do tipo ensaio, é possível que as respostas não sejam exactamente as mesmas; isto não é problemático, desde que o estudante demonstre uma boa compreensão da teoria da resposta sugerida.

Algumas Dicas

Faça pausas. Pausas regulares de 10 a 15 minutos a cada hora são recomendadas.

Tente aplicar o que está a aprender a uma situação real, o que irá ajudá-lo a memorizar o conhecimento.

Trabalhe em grupo. Estudar com amigos e colegas é uma excelente maneira de aprender, pois facilita a partilha de experiências e o debate sobre a importância das teorias para o seu trabalho.

Estabeleça o seu próprio ritmo. Não há um tempo definido para terminar os módulos. Esforçar-se em demasiado pode resultar em frustração; mas levar muito tempo entre os módulos não é recomendado porque aspectos importantes podem ser facilmente esquecidos com o tempo.

Módulo I.

Gestão de Operações

Introdução

Depois de concluir este módulo, o estudante será capaz de:

- Descrever as tarefas e funções envolvidas na gestão de operações do pessoal-chave;
- Gerir a planificação dos transportes, distribuição e devolução de veículos, e abastecimento de combustíveis;
- Gerir tarefas operacionais chave de rotina;
- Usar os formulários apropriados para a recolha de informação para a gestão;
- Implementar Procedimentos Operacionais Normalizados.

Tarefas e Responsabilidades

A gestão de operações abrange a gestão diária dos recursos materiais, técnicos e humanos necessários para operar uma frota de veículos. Uma gestão operacional bem-sucedida assegura que todos os funcionários entendam as suas responsabilidades e as executem de forma eficaz.

As equipas locais de gestão são geralmente responsáveis pela gestão das atividades de transporte, incluindo situações em que os veículos estão localizados numa base separada ou no caso em que o fornecimento de veículos é terceirizado a uma empresa externa ou a uma unidade organizacional para os transportes. A responsabilidade pelo acompanhamento e controlo do desempenho, bem como pela definição de normas permanece sempre com a unidade de saúde.

Embora não haja uma estrutura padrão de recursos humanos (RH) para a gestão de transportes, dois factores relativos aos pessoal são constantes em todos os sistemas:

1. Os gestores de transportes são necessários a todos os níveis organizacionais.
2. Os operadores e utilizadores de veículos existem onde quer que os veículos estejam localizados.

A Figura 1 (abaixo) ilustra uma estrutura de Recursos Humanos para a gestão de transportes típica a nível nacional e a Figura 2 mostra um exemplo de estrutura de Recursos Humanos a nível provincial/distrital ou ao nível da unidade de saúde.

Figura 1. Uma Estrutura de Recursos Humanos para a Gestão de Transportes Típica a Nível Nacional

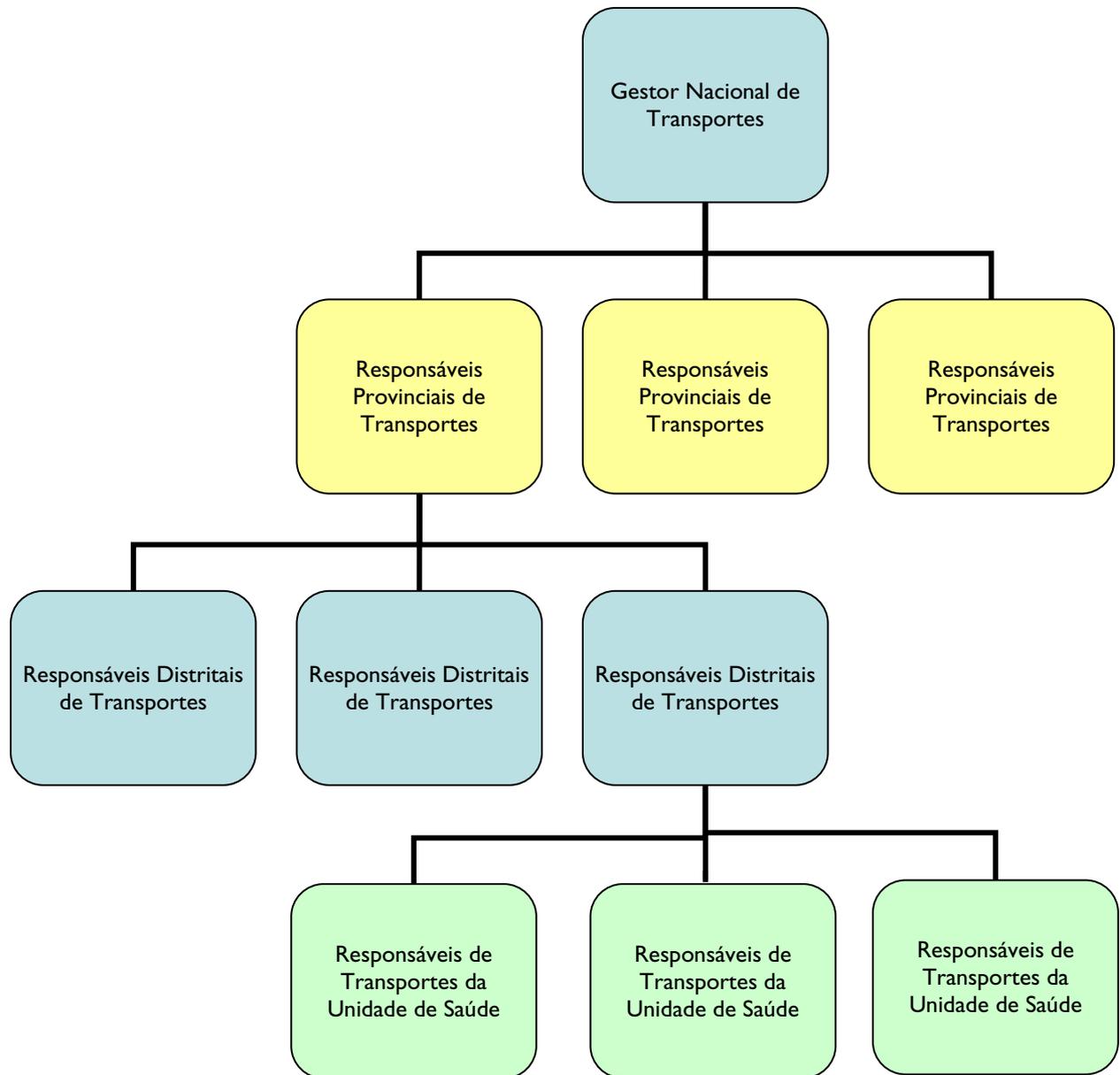
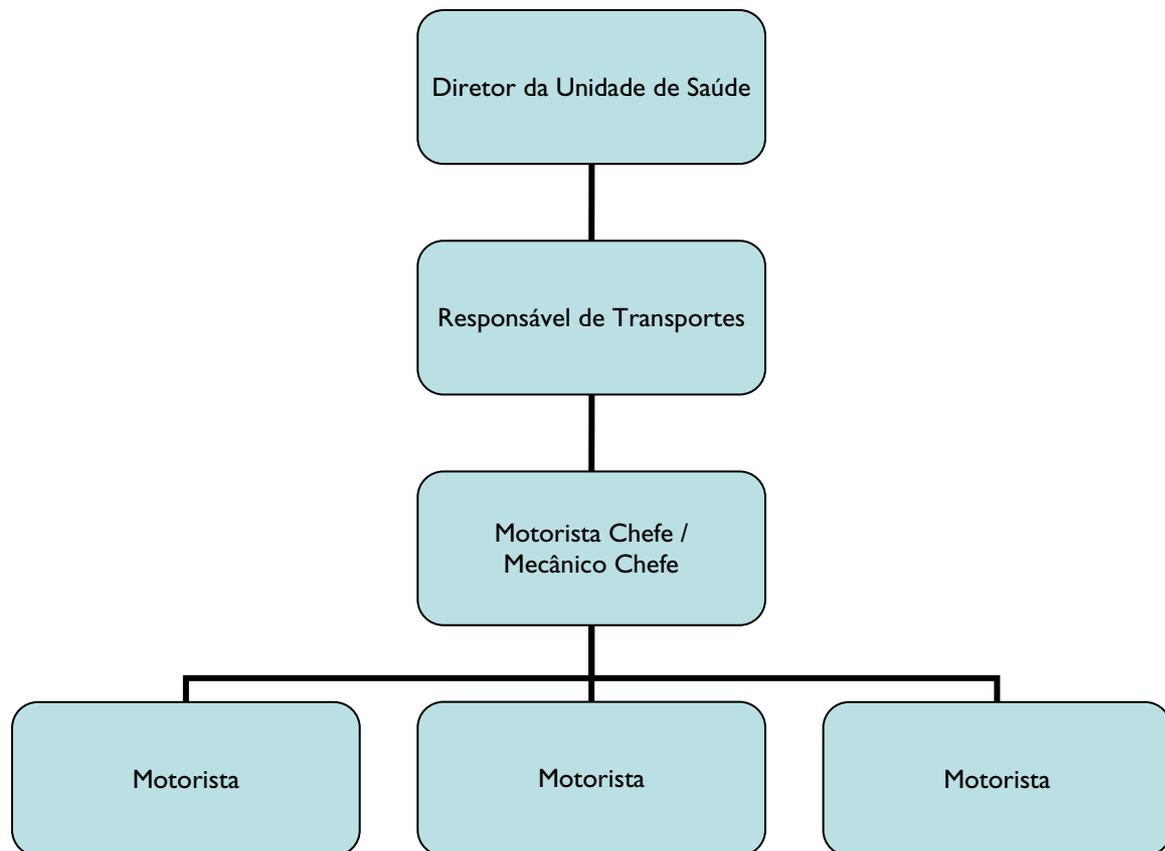


Figura 2. Uma Estrutura de Recursos Humanos para a Gestão de Transportes Típica a nível da Unidade de Saúde ou da Direcção Provincial / Distrital



Operadores de veículos

Os operadores de veículos (OVs) são os primeiros responsáveis pelo funcionamento eficaz, seguro e económico de um veículo. Neste guião, o termo OV aplica-se aos motoristas profissionais mas também a outros condutores que utilizam veículos para exercer funções oficiais.

Os utilizadores de veículos são pessoas que precisam de ser transportadas para desempenharem as suas funções. Como sugerido acima, os utilizadores de veículos também podem ser operadores de veículos e devem nesse caso cumprir todos os requisitos de um OV, bem como os requisitos relativos às suas funções oficiais.

Independentemente das suas funções primárias, todos os OVs precisam de dispor de uma licença válida e devem ser devidamente formados para utilizar e cuidar com segurança de todas os meios de transporte que irão operar (por exemplo, motocicletas, bicicletas, veículos de quatro rodas e veículos maiores).

O OV tem as seguintes responsabilidades:

I. O Veículo

- Verificar e assinar o formulário de verificação de veículos de cada vez que o veículo é retirado e devolvido (ver formulário no Apêndice A);

- Chaves;
- Verificar os faróis, pneus (danos e pressão) e os níveis de óleo do motor e do líquido de arrefecimento;
- Abastecimento, incluindo a utilização de senhas de combustível ou cartões de abastecimento de combustível (se relevante);
- Completar o diário de bordo do veículo para cada viagem (veja o Apêndice A para um exemplo de formulário);
- Recolher e devolver o veículo atempadamente;
- Relatar quaisquer problemas usando o relatório de anomalias do veículo (ver Apêndice A);
- Operar corretamente o veículo, garantindo a segurança e respondendo por todo equipamento;
- Salvar o veículo contra roubo e danos.

Caixa de Texto 1. Uso do Diário de Bordo de Viatura

Todos os operadores de veículos devem receber uma formação aprofundada sobre a importância dos diários de bordo e como completá-los. A capacidade de um programa para gerir eficazmente os transportes e calcular os indicadores chave de desempenho depende muito da informação contida nos diários de bordo.

Durante cada período de relatório, as pessoas que são responsáveis pela análise de dados dos diários de bordo deve alertar os OV's sobre quaisquer correções ou melhorias necessárias e elogiar o bom trabalho.

Apesar dos diários de bordo poderem ser concebidos de diferentes maneiras, o formulário deve geralmente ser de uso fácil e resistente o suficiente para suportar as condições físicas em que o veículo é utilizado. Deve evitar-se o uso de papel de má qualidade, colunas pequenas, livros grandes e papel de carbono. A informação mínima exigida num diário de bordo inclui:

- a matrícula do veículo / identificação (preenchido no topo de cada página);
- a data para todas e cada uma das entradas;
- a leitura do odómetro no início e no final de cada viagem;
- detalhes da viagem (ou seja, uma descrição ponto-a-ponto da viagem), incluindo pontos de partida e de destino; pontos de chegada e pontos de entrega; atrasos e outros incidentes graves, incluindo a sua causa, localização duração;
- a quantidade de combustível abastecido;
- nome do operador do veículo, que é o responsável por completar o diário de bordo.

O diário de bordo deve permanecer no veículo até que seja entregue a um responsável de transportes (ou equivalente) no final de cada período de relatório.

2. Saúde e Segurança

- operar o veículo com segurança;
- respeitar procedimentos de acidente / incidente.

3. Verificação do Veículo

- executar verificações diárias e preencher o relatório de anomalias do veículo.

4. Regulamento

- usar formulários e documentos corretos;
- estar legalmente apto a conduzir e ter uma licença válida;

- manter-se dentro das regras da autorização de deslocação;
- não alterar a rota autorizada;
- não transportar passageiros não autorizados.

Funções de Gestão

A Tabela 1 mostra as funções e responsabilidades num SGT e, portanto, ajuda a determinar uma estrutura de pessoal adequada para um sistema de gestão operacional. Esta tabela tem duas colunas principais:

1. Tarefa: principais funções de gestão operacional.
2. Responsabilidades: como as tarefas são atribuídas ao pessoal.

A coluna das responsabilidades está dividida em 3 partes:

1. Nível: indica se uma tarefa precisa ser realizada a “todos” os níveis do sistema ou apenas ao nível superior. Uma organização grande terá vários níveis operacionais, por vezes organizados geograficamente. Uma organização pequena poderá ter apenas alguns níveis.
2. Frequência: o número de vezes que uma tarefa será executada em cada ano.
3. Posto: a pessoa que executa as tarefas ao nível e frequência indicados. As posições mais comuns são:
 - Responsável de Transportes (RT): um RT deve ser nomeado para cada nível estrutural na organização (ou seja, para cada distrito, região, província, estado ou divisão);
 - Assistente de Transportes (AT): em casos em que um RT seja responsável por mais do que uma grande instituição ou por uma grande área geográfica, pode ser necessário nomear um AT para apoiar o RT. Um AT em exclusividade pode ser necessário se houver uma grande quantidade de trabalho; caso contrário, o trabalho pode ser delegado a um funcionário adequado. Onde não existem postos de assistência técnica, o RT deve executar todas as tarefas.
 - Gestor de Transportes (GT): este é um papel sénior na gestão de transportes e deve ser realizado por um GT em exclusividade, ou fazer parte das funções de um gestor sénior competente, dependendo do tamanho do departamento.
 - Diretor Geral (DG): esta função não tem responsabilidades específicas de gestão de transportes, mas a gestão de transportes torna-se mais eficaz quando as tarefas mostradas na tabela estão incluídas na descrição de posto do DG.

Como o tamanho e estrutura variam, variam também as necessidades de cada departamento. Este quadro pode ser utilizado para ajudar a encontrar uma combinação adequada da distribuição de tarefas numa estrutura operacional e para atender às necessidades de prestação de serviços de saúde. Uma vez que a distribuição de tarefas for concluída, os detalhes e as descrições de posto devem ser redigidos.

Tabela I. Responsabilidades na Gestão de Transporte

(Nota: esta tabela diz respeito a postos de gestão operacional. O Módulo 3 abrange a gestão de pessoal e de gestão de frotas e o Módulo 5 apresenta uma visão mais ampla do papel dos recursos humanos na gestão dos transportes.)

Tarefa	Responsabilidade		
	Nível	Frequência	Posto
Criar, atualizar e publicar o inventário do veículo.	Todos	Sempre que necessário	AT
Criar, atualizar e publicar as fichas de informação do veículo.	Todos	Sempre que necessário	AT
Gestão operacional diária	Todos	Diariamente	RT
Receber os Planos de Movimentos para o Período	Todos	Cada Período	RT
Preparar Programas de Transportes para o Período	Todos	Cada Período	RT
Discutir Programas de Transportes com os gestores	Todos	Cada Período	RT
Receber e verificar Autorizações de Viagem	Todos	Sempre que necessário	RT
Preparar o Programa Semanal de Utilização de Transportes	Todos	Semanalmente	RT
Rever a Programação dos Veículos	Todos	Diariamente	RT
Comparar movimentos reais com programas	Todos	Cada Período	RT
Fazer o relatório de acompanhamento dos planos	Todos	Cada Período	RT
Completar a Ficha de Verificação de Veículos	Todos	Sempre que necessário	AT
Manter e gerir as chaves do veículo	Todos	Sempre que necessário	AT
Manter e gerir as senhas de combustível	Todos	Sempre que necessário	AT
Manter e gerir o equipamento do veículo	Todos	Sempre que necessário	AT
Manter e gerir o equipamento de segurança	Todos	Sempre que necessário	AT
Testar equipamentos de segurança	Todos	Sempre que necessário	RT
Atualizar os documentos do veículo, os impostos de circulação, etc.	Todos	Anualmente	AT
Gerir entregas fora de horas normais	Todos	Diariamente	AT
Verificar a validade das licenças de condução	Todos	A cada seis meses	AT
Receber relatórios de acidentes / incidentes dos operadores de veículos	Todos	Como necessário	AT
Fazer o acompanhamento de acidentes e incidentes	Todos	Como necessário	RT
Aumentar a consciência sobre questões de transporte	Todos	Como necessário	RT
Analisar dados do diário de bordo	Todos	Cada período	AT
Preparar relatórios Periódicos de Transportes	Todos	Cada período	RT
Receber e verificar os planos de manutenção	Todos	Cada período	RT

Tarefa	Responsabilidade		
	Nível	Frequência	Posto
Fazer relatórios de manutenção	Todos	Consoante necessário	AT
Executar verificações de veículos	Todos	Frequentemente	RT
Fornecer subsídios para exercícios de elaboração de orçamento para os transportes	Todos	Anual	RT
Fazer a monitoria do orçamento dos transportes	Todos	Cada período	RT
Controlar regularmente a higiene e segurança	Todos	Frequente	RT
Aumentar a consciência sobre questões de saúde e segurança	Todos	Consoante necessário	RT
Solicitar novos veículos e veículos de substituição	Todos	Consoante necessário	RT
Gerir o seguro dos transportes	Superior	Consoante necessário	GT
Deliberar sobre o abate de veículos	Superior	Consoante necessário	GT
Calcular os níveis de substituição de veículos	Superior	Anual	GT
Atribuir novos veículos e veículos de substituição	Superior	Consoante necessário	GT
Autorizar empréstimos de veículo	Superior	Consoante necessário	GT
Planificar e organizar avaliações de motoristas	Superior	Consoante necessário	GT
Dar feedback sobre os dados de desempenho do veículo	Superior	Trimestral	GT
Calcular modelos de transporte ideais	Superior	Anual	GT
Fazer a supervisão da manutenção preventiva	Superior	Cada período	GT
Fazer a supervisão da aquisição de peças sobressalentes e equipamentos	Superior	Consoante necessário	GT
Manter um registo de bens	Superior	Consoante necessário	GT
Planificar atividades de capacitação para o pessoal	Superior	Anual	GT
Preparar Planos de Movimentos para o Período	Todos	Cada período	DG
Receber cópias da programação dos transportes para o Período	Todos	Cada período	DG
Aprovar as Autorizações de Viagem	Todos	Consoante necessário	DG
Receber os relatórios de Transportes para o Período	Superior	Cada período	DG
Debater questões de planificação de veículos	Todos	Trimestral	DG
Autorizar o estacionamento de veículos na sede	Todos	Consoante necessário	DG
Autorizar os passageiros não oficiais	Todos	Consoante necessário	DG
Priorizar as alocações de veículos em situações de escassez	Todos	Consoante necessário	DG
Autorizar o uso pessoal de veículos	Todos	Consoante necessário	DG
Definir o orçamento para os transportes	Superior	Anual	DG

Tarefa	Responsabilidade		
	Nível	Frequência	Posto
Fazer a monitoria do orçamento para os transportes	Todos	Cada período	DG
Atribuir a responsabilidade pelos transportes a um membro da equipa de gestão	Todos	Uma vez	DG
Incluir os transportes como um item regular das agendas de reunião	Todos	Trimestral	DG
Certificar-se que os processos disciplinares são documentados	Todos	Consoante necessário	DG
Estabelecer padrões e indicadores de desempenho	Superior	A cada seis meses	DG
Elaborar e comunicar a estrutura de gestão de transportes	Superior	Anual	DG

Papel do Responsável de Transportes

O Responsável de Transportes tem como função primordial assegurar que o sistema de transportes esteja a funcionar bem na sua área geográfica e de responsabilidade. Os transportes devem tornar-se um item de agenda regular em reuniões de gestão a um nível superior. Nessas reuniões, o RT deverá mencionar êxitos, problemas e falhas, permitindo que a equipa faça uma análise crítica e posteriormente desenvolva e aplique recomendações relevantes.

Para aumentar a sua visibilidade como um funcionário fundamental para a prestação de serviços de saúde, a equipa de gestores séniores precisa de receber comentários dos utilizadores, gestores e outros sobre o impacto da gestão e do desempenho dos transportes. A simples partilha de dados e actas de reuniões com operadores de veículos e outros agentes de transportes pode ter um grande impacto sobre a sua compreensão das questões de transportes e consequentemente levar a importantes melhorias.

Mesmo pequenas frotas de veículos não serão postas em uso sem que haja alguém no comando. As tarefas importantes de gestão incluem coordenar os programas dos veículos (ver Módulo 4); encomendar, fornecer e gerir peças sobressalentes; preparar e respeitar os programas de manutenção preventiva; e elaborar as estatísticas de funcionamento da frota. A responsabilidade pelo cumprimento destes requisitos depende do tamanho da frota e todas essas tarefas podem ser realizadas pelo RT, se a frota for pequena.

Independentemente do tamanho da frota, os RTs têm responsabilidades claramente importantes. Os RTs não precisam de ter experiência prévia na área dos transportes, mas devem ser capazes de executar as tarefas administrativas e analíticas apresentadas na Tabela 1 (ver página 21), gerir bem os OV's e estarem a nível suficientemente sénior para evitar serem intimidados pelos utilizadores de transportes. Os RTs devem ter interesse na área dos transportes, devem estar dispostos a aprender técnicas de gestão e devem entender os requisitos para a prestação de serviços de saúde. Devem também ser capazes de formar a equipa de gestão para o acompanhamento e supervisão da gestão de transportes e, se necessário, aconselhar e comprometer-se com a formação dos assistentes técnicos, tanto em sessões formais como durante visitas de acompanhamento.

Planificação de Veículos: as etapas principais

Mecanismos de planificação e procedimentos técnicos para todas as utilizações dos veículos são necessários para assegurar que os veículos são utilizados de forma eficiente e eficaz em termos de custos.

A planificação de veículos baseia-se na colaboração e participação de todos aqueles que administram, operam ou utilizam os veículos. O gestor da unidade deve nomear um Responsável de Transportes para coordenar a planificação de veículos (como observado anteriormente, pode haver apenas uma pessoa a gerir todas as responsabilidades relativas aos transportes nas unidades de saúde pequenas). O RT deve ter o total apoio e confiança dos seus gestores para cumprir as suas responsabilidades principais, incluindo:

- analisar autorizações de viagem/deslocação (veja modelo no Anexo A) para a aprovação e registo correto de todas as viagens;
- atribuição de veículos a pessoal autorizado;
- negociar com outros gestores que assinam autorizações de viagem para viagens conjuntas;
- garantir que os procedimentos para a utilização de veículos em caso de emergência sejam seguidos.

A planificação de transportes segue três etapas:

- Plano de Movimentos para o Período;
- Programa de Transporte para o Período;
- Programa de Utilização de Transportes Semanal.

1ª Etapa: Plano de Movimentos para o Período

Os períodos de relatório são muitas vezes mensais ou trimestrais, mas a sua duração é, em última instância, decidida pela equipa de gestão de transportes. Faltando cinco dias úteis para o final de um período, todos os gestores e utilizadores regulares de transportes devem preparar os planos de movimentos para o período seguinte, usando o plano de movimentos ilustrado abaixo (ver Apêndice A para um formulário em branco).

Figura 3. Plano de Movimentos para o Período (já preenchido)

(Nota: este exemplo usa um período de quatro semanas para efeitos de planificação e relatório)

PLANO DE MOVIMENTOS PARA O PERÍODO

SECÇÃO/DEPARTAMENTO *HIV/SIDA* PERÍODO *26 de Jan. - 26 de Fev.* ANO *2009*

	SEGUNDA-FEIRA	TERÇA-FEIRA	QUARTA-FEIRA	QUINTA-FEIRA	SEXTA-FEIRA	SÁBADO	DOMINGO
SEMANA 1 Semana que começa dia <i>29/01/2009</i>		08:00 3 pessoas para Springbok, Código 4832 TV, video e motorista	Programa Educ. SIDA necessários	15:00			
SEMANA 2 Semana que começa dia <i>05/02/2009</i>			09:00 1 pessoa - Código 4833 Barkley West	16:00			
SEMANA 3 Semana que começa dia <i>02/12/2009</i>	2 pessoas seminário TV	em Pretória - Código 4832		14:00			
SEMANA 4 Semana que começa dia <i>02/2009</i>			Dia de Educação. 3 veículos (Código 4596) Todo o dia				
SEMANA Semana que começa dia	Preencher a data da segunda-feira em que a semana começa.						

Preencher o program e detalhes do período de planificação.

Preencher os detalhes dos movimentos planificados, o número de viajantes, o código de responsabilidade a ser usado no diário de bordo, a hora de início e fim da viagem, bem como o destino das viagens.

ASSINALAR COM * QUAISQUER MOVIMENTOS PARA OS QUAIS NÃO SEJA POSSÍVEL ALTERAR AS DATAS (INCLUINDO REVISÕES)
INDICAR O DESTINO DA VIAGEM, O CÓDIGO DE RESPONSABILIDADE, O NÚMERO DE PESSOAS QUE VÃO VIAJAR E A DURAÇÃO DA VIAGEM
NO CAMPO "Semana que começa dia" DEVE SER ESCRITAS AS DATAS DAS SEGUNDAS-FEIRAS QUE DÃO INÍCIO ÀS SEMANAS

O formulário acima lista todas as viagens previstas, incluindo as que ainda não foram confirmadas. Os detalhes apresentados incluem datas propostas, o número de pessoas que vão viajar e os locais a serem visitados. O plano deve também mostrar se as datas são fixas (por exemplo, para um seminário), ou se podem ser ajustadas de acordo com outros movimentos.

Todos os planos de movimento devem ser apresentados ao Responsável de Transportes, que vai garantir que todos os chefes de departamento entendam que só quando o plano for corretamente apresentado será possível aos chefes de departamento garantirem o transporte para o próximo período. O RT pode, então, planificar e coordenar os movimentos de forma a utilizar os recursos de transporte da maneira mais eficaz.

Quando o RT recebe os planos de movimentos, deve decidir se existem oportunidades para economizar através da combinação de viagens. Os gestores de transportes devem posteriormente emitir um formulário de autorização de viagem (veja a Figura 4 na próxima página e o formulário em branco no Apêndice A) para qualquer movimento não incluído na planificação.

Figura 4. Pedido de Transporte Preenchido

AUTORIZAÇÃO DE TRANSPORTE

A PREENCHER PELA PESSOA QUE PRECISA DE TRANSPORTE

PEDIDO Nº: 914

INÍCIO DA VIAGEM DATA: 21 Maio 09 HORA: 08:30

FIM DA VIAGEM DATA: 24 Maio 09 HORA: 16:00

NOME DO OPERADOR PRINCIPAL:

Nolan Rolate

CARGO: Responsável Sênior de Administração

NOME DOS PASSAGEIROS: Susan Smith

DEPARTAMENTO: Saúde Infantil

David Konin

ASSINALAR COM * SE ESTIVER PREVISTO QUE ALGUM DOS PASSAGEIROS TAMBÉM OPERE O VEÍCULO

MOTIVO DA VIAGEM (INCLUIR DETALHES SOBRE O EQUIPAMENTO QUE SERÁ TRANSPORTADO):

Realizar uma formação em saúde para funcionários em De Aare e fazer monitoria e supervisão em Colesberg e Kimberley.

É necessário levar video-projetor e computador.

INTINERÁRIO/DESTINOS:

De Upington a De Aare / De Aare a Colesberg / Colesberg a Kimberley.

EU, ABAIXO ASSINADO, CERTIFICO QUE ESTA VIAGEM É OFICIAL E QUE EXISTEM FUNDOS DISPONÍVEIS PARA A SUA REALIZAÇÃO

VIAGEM RECOMENDADA/NÃO RECOMENDADA

ASSINATUR James Pessit

DATA: 26 Abril 09

NOME: J. Pessit

VIAGEM AUTORIZADA/NÃO AUTORIZADA

CÓDIGO DE RESPONSABILIDADE PARA O DIÁRIO DE BORDO

GLV833

ASSINATUR Rancall Toibalaye

DATA: 27 Abril 09

NOME: R. Toibalaye

A PREENCHER PELO RESPONSÁVEL PELOS TRANSPORTES

MATRÍCULA DO VEÍCULO: GCD716G

TIPO DE VEÍCULO: Nissan Sentra

FICHA DE VERIFICAÇÃO DE VEÍCULO PREENCHIDA: SIM/NÃO

VEÍCULO INDICADO POR: H. Nakedeus
Responsável pelos Transportes

DATA: 21/05/2009

VEÍCULO RECEBIDO POR: Nolan Rolate
Operador de Transportes

DATA: 21/05/2009

2ª Etapa Programa de Transportes para o Período

Este programa é diferente do plano de movimentos acima descrito porque é usado para atribuir as viagens planificadas a veículos específicos. O Responsável de Transportes usa os dados do plano de movimentos e elabora então um programa de transportes para o período (veja a Figura 5 abaixo). É importante fazer a atribuição do veículo mais adequado (por exemplo, uma carrinha de caixa aberta, veículo de turismo ou motorizada) a uma determinada atividade e assegurar-se que um veículo não é atribuído se tiver programada uma revisão.

Figura 5. Preenchimento do Programa de Transportes para o Período

PROGRAMA DOS TRANSPORTES PARA O PERÍODO

LOCALIZAÇÃO Saúde Regional de Upington		PERÍODO 2				ANO 2009	
DATA	MATRÍCULA DO VEÍCULO						
	GCD716G	GBF382G	GDB128G	984G			
29-Jan	Kelmoes e áeras próximas. De regresso às 12:00						
30-Jan							
31-Jan		Actividades clínicas Dr. Smith					
01-Feb		Saúde ambiental local	Actividades clínicas Dr. Smith	Manutenção tipo C			
02-Feb		Actividades clínicas Dr. Smith		Reunião Comité (PM)			
03-Feb							
04-Feb							
05-Feb				1. Serviço aéreo 2. Apoio clínico			
06-Feb		Kelmoes		com motorista			
07-Feb	Manutenção tipo B no concessionário Toyota	Kimberley	Saúde materna em Maravel. Partida às 6:00, regresso às 12:00.				
08-Feb		Kimberley					
09-Feb							
10-Feb							
11-Feb							

Annotations:

- Top Left:** Preencher os detalhes do departamento e datas.
- Top Right:** Preencher os números da matrícula e copiá-los semanalmente para o Programa de Transportes Semanal. Ambos os formulários têm espaço para 8 veículos diferentes.
- Bottom Left:** Sombrear os fins-de-semana para facilitar a planificação.
- Bottom Right:** Preencher com todas as informações disponíveis a partir dos pedidos de veículo recebidos. As informações sobre manutenção devem ser inseridas primeiro.

Mais uma vez, as viagens devem ser coordenadas e combinadas entre si, se possível, o que exige que os gestores sejam flexíveis na definição de datas de viagem. No entanto, o transporte deve ser finalmente atribuído tendo em conta as prioridades de prestação de serviços e a urgência do trabalho.

Depois de completar o programa de transportes, o RT deve fazer uma cópia para o seu superior e afixar outra cópia no gabinete do sector de transportes. O RT pode precisar de apresentar o programa de transportes para o período aos seus superiores se houver um número insuficiente de veículos para atividades planificadas ou se houver uma emergência. Cabe então aos gestores estabelecer as prioridades de distribuição em linha com os objetivos da organização.

Visto que o programa abrange várias semanas, haverá certamente alterações. O RT mantém o programa atualizado e comunica as alterações a todos interessados.

3ª Etapa: Programa de Utilização de Transportes Semanal

No último dia da semana laboral, o responsável de transportes prepara o programa semanal de utilização de transportes (um exemplo completo é disponibilizado na Figura 6 a seguir). O

objetivo deste programa é fornecer as informações mais atualizadas sobre as viagens planejadas e os veículos a serem usados.

Este plano de veículos detalhado para a semana seguinte é elaborado a partir do programa de transportes para o período. O RT deve atualizar o programa semanal e o programa de transportes para o período diariamente, de modo a que os documentos mostrem as novas autorizações de viagem e outras alterações. Para pedidos novos e alterações, é necessário pedir aos outros chefes que dêem o máximo de antecedência possível. O programa semanal deve ser afixado junto ao programa para o período no gabinete do sector de transportes.

O facto de os planos de trabalho não serem totalmente conhecidos no momento da planificação não é razão para evitar a planificação. É sempre mais fácil alterar um plano já estabelecido do que reagir pedido a pedido, na hora. A planificação antecipada ajuda a identificar potenciais problemas e permite que as medidas apropriadas sejam tomadas a tempo.

Figura 6. Preenchimento do Programa de Utilização de Transportes Semanal

PROGRAMA SEMANAL DE UTILIZAÇÃO DOS TRANSPORTES - SEMANA DE

Preencher os detalhes do departamento e datas.

LOCALIZAÇÃO Saúde Regional de Upington

PREPARADO POR Responsável de Transportes

DATA 31/01/09

MATRÍCULA DO VEÍCULO	SEGUNDA-FEIRA	TERÇA-FEIRA	QUARTA-FEIRA	QUINTA-FEIRA	SEXTA-FEIRA	SÁBADO	DOMINGO
GCB716G Turismo				Manutenção tipo B no Concessionário Toyota	Verificação N8 dos travões e alinhamento da direcção.		
G8F382G Turismo		Tratamento de Dados Kimberly	Reunião do comité de Kelmoes				
GD8128G Mini-Bus	Regresso de Deasse às 12:00		Projecto de saúde materna de Harydale: partida às 6:00, chegada às 18:00 todos os dias. Coordenação com uma viagem de monitoria pela administração.				
984G Carrinha Pick-up		Apoio aos serviços aéreos no aeroporto às 8:00 - Clínica de Kenhardt e Swartkop. Motorista necessário.					

Incluir a informação sobre o tipo de veículo com o número da matrícula.

Manter uma cópia da programação no início da semana. Continuar a atualizar durante a semana e afixar a programação atualizada na parede do sector dos transportes.

Preencher os detalhes das reservas de veículos. Atribuir cada viagem ao veículo mais apropriado que estiver disponível. Assegurar-se que todos os requisitos de manutenção e reparação são inseridos primeiro. Estar preparado para fazer alterações à planificação consoante as mudanças de necessidades.

Planificação de Transportes: Outros Procedimentos

Entrega e Devolução de Veículos

A ficha de verificação do veículo (ver formulário no Apêndice A) é uma importante ferramenta de gestão que estabelece a responsabilidade pelo veículo, a sua documentação e equipamento no momento em que passa de um utilizador autorizado para outro.

Sempre que um veículo é disponibilizado para uma viagem fora do local de trabalho normal, o Responsável de Transportes e o motorista preenchem e assinam a secção “saída” da ficha de verificação do veículo. O RT mantém o formulário preenchido no arquivo até que o veículo seja devolvido, momento em que o motorista e o RT preenchem e assinam em conjunto a coluna da direita do mesmo formulário.

Os problemas encontrados com o veículo imediatamente antes do início, durante ou depois de um percurso ser completado devem ser inscritos pelo motorista no relatório de anomalias, que deve ser entregue ao RT o mais rapidamente possível. No caso de problemas graves, o veículo deve ser retirado do serviço e entregue para manutenção (ver módulo 3).

Acompanhamento dos resultados

No final de cada semana e período, o RT compara os movimentos de transporte reais com o que tinha sido planificado, observando tudo o que afectou o programa. É então feito o registo dos sucessos e realizações, bem como o registo dos problemas encontrados. A cópia do programa que foi afixada no sector de transportes pode ser usada para rever todas as alterações não planificadas.

O RT também deve manter registos de quantos pedidos de transporte foram feitos durante o período, quando foram feitos e os formulários que foram usados. A partir desta informação, a percentagem de pedidos satisfeitos pode ser calculada. Juntamente com uma análise do processo de planificação, essas informações devem ser apresentadas à administração sob a forma de um relatório escrito de atividades de transportes para o período (veja modelo no Anexo A).

Ao aplicar as etapas de planificação e recolha de informações através do acompanhamento, é possível melhorar a eficiência dos transportes. Além disso, através de uma aplicação contínua deste processo e da aprendizagem com os resultados, podem atingir-se níveis elevados de desempenho na prestação de serviços.

Controlos Operacionais

Os controlos operacionais ligam as atividades de gestão de pessoal e planificação de gestão de veículos através de Procedimentos Operacionais Normalizados (PONs). Para fazer funcionar um SGT, é necessário desenvolver Procedimentos Operacionais Normalizados específicos para cada componente do sistema e incluí-los na política global de transportes (ver Módulo 9 para obter informações sobre o desenvolvimento de políticas/regulamentos).

Na prática, a política geral será desenvolvida antes de quaisquer componentes específicos do SGT, incluindo os Procedimentos Operacionais Normalizados para a gestão operacional abaixo descritos.

Procedimentos Operacionais Normalizados (PON)

Um Procedimento Operacional Normalizado (PON) é simplesmente um documento que indica como devem ser levadas a cabo as atividades específicas. Todos os PONs devem ser mantidos num arquivo no sítio onde os veículos estão localizados, acessíveis a todos os membros da equipa.

Abaixo está uma lista resumida dos tipos de PONs. O tamanho e a complexidade de uma organização irão determinar exactamente quais os PONs apropriados.

1. Recursos Humanos

A política de recursos humanos deve estabelecer a estrutura de pessoal para todos os aspectos da gestão dos transportes. Deve assegurar que as competências para as tarefas estejam definidas. Os PONs incluem:

- organogramas de recursos humanos locais;
- os nomes dos membros da equipa que trabalham em postos específicos relacionados com a gestão dos transportes;
- descrições de trabalho para esses postos.

2. Atribuição

A política de atribuição de veículos deve incluir procedimentos para a atribuição de veículos, incluindo orientações específicas para novos veículos. A política deve também abranger o envio para abate de veículos que devem deixar de ser utilizados. Os PONs incluem:

- modalidades e procedimentos de empréstimo de transporte;
- a localização do registo de inventário de veículos;
- as instruções e normas para o preenchimento do registo de inventário de veículos (ver formulário no Apêndice A);
- os nomes dos membros do pessoal responsáveis pela atualização e publicação do inventário;
- a localização dos arquivos das fichas de informação de veículo (ver formulário no Apêndice A);
- as instruções e normas para o preenchimento das fichas de informação de veículo;
- os nomes dos membros do pessoal responsáveis pelo preenchimento e arquivamento das fichas de informação de veículos.

3. Planificação da Utilização

A política de planificação da utilização de veículos deve definir orientações claras para os procedimentos e responsabilidades relativas à planificação de veículos. Isto inclui o uso obrigatório do plano de movimentos para o período, a autorização de viagem (pedido de transporte), o programa de transportes para o período, bem como o programa semanal de utilização de transportes. Os PONs incluem:

- os nomes dos membros do pessoal responsáveis pela elaboração do plano de movimentos e como apresentá-lo aos responsáveis pela planificação dos transportes;
- os nomes dos membros do pessoal responsáveis por completar autorizações de viagem;
- os nomes dos membros do pessoal responsáveis pela preparação e publicação dos programas de transporte;
- instruções e normas para o preenchimento dos programas de transporte;
- os nomes dos membros do pessoal responsáveis pelo preenchimento dos formulários acima mencionados e seu arquivamento;

- delegação de autoridade destas tarefas se a pessoa indicada não estiver disponível.

4. Utilização e Empréstimos

O regulamento sobre a utilização e empréstimo de veículos deve estabelecer claramente quem pode operar um veículo e respeitar a utilização obrigatória das autorizações de viagem. O regulamento deve incluir declarações relativas ao uso pessoal de veículos oficiais e à utilização oficial de veículos pessoais; procedimentos para circunstâncias excepcionais, tais como a utilização em caso de emergência ou veículos sedeados num outro local que não o principal; e uma declaração sobre as condições de empréstimo de veículos a outros departamentos ou organizações. Os PONs incluem:

- restrições à operacionalização e utilização de veículos por pessoas que não são funcionários, devido a requisitos de seguro ou outras razões (quando estas não estão explicitamente expostas no regulamento);
- utilização de veículos para o transporte de funcionários de e para o seu local de trabalho;
- localização de arquivos com cópias de cartas de condução;
- modalidades de avaliação de condução;
- detalhes dos locais onde os veículos podem estar sedeados temporariamente longe do local principal;
- o nome do gestor que é responsável pelo transporte e que pode autorizar o empréstimo, quando este é permitido pelo regulamento.

5. Saída de Veículos

O regulamento de saída de veículos deve incluir declarações claras sobre a atribuição e retorno de veículos, incluindo o uso obrigatório da ficha de verificação do veículo e responsabilidades para com o diário de bordo, chaves e equipamento do veículo. O PONs incluem:

- os nomes dos membros do pessoal responsáveis pelo preenchimento e arquivamento da ficha de verificação, bem como o local do arquivo;
- os nomes dos membros do pessoal responsáveis pelas chaves, equipamentos do veículo, e conjuntos de chaves de reposição, bem como o local onde estes são guardados;
- procedimentos e responsabilidades quanto às chaves de veículos que são devolvidos fora do horário normal, bem como o local onde estas devem ser colocadas;
- procedimentos quanto ao processamento de recibos de despesas para os custos de transporte contraídos durante uma viagem, tais como a reparação de furos nos pneus.

6. Abastecimento

O regulamento sobre o abastecimento de combustível do veículo deve abranger os fornecedores de combustíveis, os documentos a utilizar para a requisição e emissão de combustível, e responsabilidades com as senhas e cartões de combustíveis (se aplicável). Os PONs incluem:

- localização dos postos de combustível dos fornecedores;
- os nomes dos membros do pessoal responsáveis pelo preenchimento de documentos de combustível, autorização e registo, bem como o local para o arquivo destes documentos;
- instruções e normas para o preenchimento do documento de emissão de combustível;

- os nomes dos funcionários responsáveis pelos cartões de combustível, bem como a localização dos cartões, quando não estão em uso.

Caixa de Texto 2. Como é emitido combustível

A planificação e gestão da compra e fornecimento de combustível é um factor essencial da gestão operacional. O combustível é um factor significativo nos custos operacionais dos veículos, sendo por isso essencial acompanhar de perto o seu consumo, a fim de detetar eventuais casos de utilização abusiva.

Pode haver a opção de fazer um contracto com um fornecedor de combustível que tem estações em toda a área de trabalho da organização. É mais fácil controlar um fornecedor do que vários, desde que o fornecedor escolhido permita uma cobertura adequada em termos de tempo e localização. O fornecedor deve fornecer comprovativos de apoio às suas facturas, de modo a que seja possível fazer uma verificação cruzada entre a emissão de senhas de combustível e os registos dos veículos. É importante negociar com o fornecedor para obter informações com os mesmos intervalos de tempo e para os mesmos períodos de referência utilizados pela organização. Será necessário um sistema de senhas que:

- a. autorize um fornecedor específico a fornecer um tipo e quantidade específicos de combustível a um determinado veículo, com um motorista identificado numa determinada data;
- b. registe a leitura do odómetro no momento do abastecimento em combustível;
- c. registe o custo do combustível por unidade e o custo total;
- d. registe a assinatura da pessoa que forneceu o combustível.

A senha deve ser utilizada de cada vez que o combustível for fornecido a um veículo e deve incluir uma cópia para os arquivos da organização e outra para ser mantida pelo fornecedor. Idealmente, o fornecedor dará um número de referência e um formulário para cada operação facturada e também fornecerá a sua cópia da senha como comprovativo. Estes procedimentos ajudam a evitar uma situação de dupla cobrança.

É importante verificar todas as informações inscritas nas cópias de senhas, cópias de comprovativos e conta do fornecedor. A verificação da matrícula do veículo permite assegurar que as estatísticas da frota estão corretas e que os condutores e fornecedores preenchem corretamente os documentos. Estes procedimentos devem ser feitos antes da elaboração do relatório de transportes para o período, em que a análise deve ser documentada.

7. Segurança

O regulamento de segurança do veículo deve fornecer detalhes específicos sobre a operacionalização segura de veículos e sobre os relatórios de acidente/incidente, incluindo a utilização obrigatória do Relatório de Acompanhamento de Incidente e Acidente (ver formulários no Anexo A). Estes podem ser incluídos no regulamento de saúde e segurança no trabalho. Os PONs incluem:

- os nomes dos membros do pessoal responsáveis pelo equipamento de segurança e a localização do equipamento;
- disposições de seguros locais, incluindo os requisitos e excepções;
- os nomes dos membros do pessoal responsáveis por lidar com acidentes e de seguros;
- disposições para a recuperação local de veículos;
- informações de contacto dos serviços de emergência locais (polícia, bombeiros, saúde);
- como apresentar um relatório de incidente / acidente.

8. Passageiros

O regulamento de passageiros deve fornecer orientações para o transporte de passageiros num veículo que pertence, é operado ou gerido pelo departamento. Os PONs incluem:

- um formulário de autorização ou de seguro a ser assinado pelos passageiros (se tal documento for legalmente reconhecido);
- instruções e normas para o preenchimento do formulário de autorização ou de seguro.

9. Diário de Bordo (ou ficha de registo)

O regulamento do diário de bordo determina a utilização obrigatória do mesmo. Os PONs incluem:

- um formato padronizado de diário de bordo, se este não for especificado no regulamento principal;
- instruções e normas para o preenchimento do diário de bordo;
- informações sobre onde obter o impresso do diário de bordo;
- os nomes dos membros do pessoal responsáveis pela análise, relatórios e dados contidos no diário de bordo;
- a localização dos arquivos dos diários de bordo.

10. Estacionamento

O regulamento sobre o estacionamento define as regras para o estacionamento de veículos que não estão em uso e as responsabilidades específicas para a atribuição e gestão do estacionamento autorizado. Este deve incluir os locais de estacionamento longe do local onde os veículos estão normalmente sedeados e quaisquer condições específicas que se apliquem nesses locais. Os PONs incluem:

- os nomes dos membros do pessoal responsáveis pela atribuição e gestão de estacionamento autorizado;
- detalhes de todas as exceções relevantes.

11. Identificação

A identificação do veículo abrange orientações sobre sinais de identificação a serem exibidos nos veículos. Os PONs incluem:

- métodos locais de identificação do veículo, se estes não forem especificados no regulamento;
- os nomes dos membros do pessoal responsáveis pela aplicação e gestão de identificação do veículo.

Est Estudo de Caso

Responsabilidades Mal Definidas versus Uma Frota Bem Gerida

Cenário 1

Na Província de Yaruba Karobia, o Sr. Mulenga, o Gestor de Transportes Distrital, estava muitas vezes ao telefone a organizar os transportes, lembrando aos motoristas o preenchimento dos diários de bordo, dizendo os mecânicos para fazerem a manutenção dos veículos e recebendo chamadas do pessoal da saúde que queria veículos para visitas de acompanhamento em áreas rurais.

O Sr. Mulenga era responsável por uma frota de 30 veículos dentro do seu distrito. No final de cada mês falhava sempre na apresentação do relatório mensal de transportes ao Gestor Nacional de Transportes, que já estava descontente com o Gestor Distrital, porque parecia que o seu trabalho não estava a ser feito. Uma vez, o Gestor Nacional de Transportes confrontou o Sr. Mulenga sobre a não apresentação dos relatórios. O Sr. Mulenga respondeu que trabalhava muito, mas que para ele as suas responsabilidades não eram claras.

Cenário 2

O Ismail é o Gestor Nacional de Transporte no país Farouk. É responsável por 1300 veículos. Naturalmente, Ismail não gere cada um destes veículos individualmente. Ismail recrutou responsáveis de transportes a nível dos distritos que estão sob a direcção dos responsáveis de transporte provinciais que, por sua vez, comunicam ao Ismail os problemas de maior.

A todos os níveis do sistema são realizadas reuniões semanais para discutir as necessidades de transporte para as semanas seguintes. Ferramentas de planificação, incluindo programas de transporte para o período e programas de utilização semanal, ajudam a equipa a todos os níveis do sistema a gerir eficazmente os seus recursos limitados. Os Dias Nacionais de Vacinação e outros eventos que exigem muito meios de transporte são sempre colocados atempadamente nos planos de transporte, para que outras atividades que também requerem meios de transporte possam ser agendadas em torno destes eventos.

Em Farouk, todos os membros do pessoal têm descrições de posto claras e existe uma tabela mostrando as suas tarefas e responsabilidades, que está afixada para consulta em cada gabinete do sector de transportes.

Na secção *Como utilizar este Guião* do presente documento, sugere-se que considere as seguintes perguntas após a leitura de cada caso de estudo:

- Como é que este estudo de caso se compara com algumas das suas próprias experiências?
- O que o surpreende sobre o que ocorreu e o que foi feito em resposta?
- Teria feito as coisas de forma diferente? Como?
- Que lições sobre a gestão eficaz de um SGT foram demonstradas em relação ao módulo?
- Quantos outros exemplos consegue encontrar sobre os pontos relativos ao desenvolvimento de SGT que já foram abordados noutros módulos?

Auto-avaliação

1. Que papéis operacionais são conhecidos pelas seguintes siglas: OV, AT, RT, GT e DG?
2. Usando não mais que 2-3 parágrafos, explique o que são Procedimentos Operacionais Normalizados (PONs).
3. Explique as três etapas da planificação de veículos: (1ª etapa) Plano de Movimentos para o Período, (2ª etapa) Programa de Transportes para o Período e (3ª etapa) Programa de Utilização de Transportes Semanal.

Respostas da Auto-avaliação

1. Que papéis operacionais são conhecidos pelas seguintes siglas: OV, AT, RT, GT, e DG?
 - OV = Operador de Veículo
 - AT = Assistente de Transportes
 - RT = Responsável de Transportes
 - GT = Gestor de Transportes
 - DG = Diretor Geral

2. Usando não mais do que 2-3 parágrafos, explique o que são Procedimentos Operacionais Normalizados (PONs).
 - A sua resposta deve explicar que os PONs indicam como devem ser realizadas atividades específicas. A resposta também deve referir que o tamanho e a complexidade de uma organização irão determinar exactamente quais os PONs apropriados, tais como: recursos humanos, atribuição, planificação da utilização, utilização e empréstimos, saída de veículos, abastecimento, segurança, passageiros, diário de bordo (ou fichas de registo), estacionamento e identificação.

3. Explique as três etapas da planificação de veículos: (1ª etapa) Plano de Movimentos para o Período, (2ª etapa) Programa de Transportes para o Período, e (3ª etapa) Programa de Utilização de Transporte Semanal.
 - Plano de Movimentos para o Período: é um plano que detalha datas propostas, o número de pessoas que vão viajar e os locais a serem visitados. O plano deve também mostrar se as datas são fixas (por exemplo, para um seminário) ou se podem ser ajustadas de acordo com outros movimentos.
 - Programa de Transportes para o Período: um programa usado para a atribuição de veículos para viagens planificadas.
 - Programa de Utilização de Transportes Semanal: uma tabela utilizada para dar o máximo informações atualizadas possíveis sobre viagens planificadas e os veículos a elas atribuídos, incluindo atualizações (muitas vezes diárias) que refletem as mudanças no programa de transportes para o período.

Módulo 2.

Gestão Financeira

Introdução

Depois de concluir este módulo, o estudante será capaz de:

- compreender a importância da gestão financeira para um SGT na prestação de serviços de saúde;
- fazer a ligação entre gestão financeira e outras componentes de um SGT;
- descobrir o ponto económico ideal de substituição de um veículo;
- determinar com precisão os orçamentos que irão controlar os custos de transporte;
- utilizar uma conta de negociação para pagar os custos de transporte de uma maneira mais eficaz.

A Visão das Finanças nos Transportes

Ter uma visão financeira que englobe todas as partes de um SGT e inclua as necessidades futuras é essencial para fazer estimativas de custos precisas para uma prestação de serviços de transporte para a saúde eficazes e eficientes.

O tamanho de uma frota de transportes é geralmente definido pela quantidade de dinheiro disponível. Os custos de aquisição de veículos (ou seja, o custo do capital inicial) representam uma grande parte do orçamento dos transportes para os serviços de saúde e, muitas vezes, uma grande parte do orçamento global. Mas, obviamente, será necessário também incorrer em custos para manter e proteger os veículos depois de estes terem sido comprados. Estes custos incluem:

- Depreciação, que é usada para determinar as necessidades orçamentais para a substituição de um veículo no final da sua vida útil.
- Os custos fixos (que não variam com o nível de atividade), incluindo licenças anuais para os veículos, impostos e seguros.
- Os custos variáveis (que variam com base na utilização dos veículos), incluindo:
 - Custos operacionais (ou seja, os custos relacionados com a distância que um determinado veículo percorre): combustível, manutenção e pneus.
 - Os custos indirectos (ou seja, os custos que não influenciam os custos operacionais): acidentes, avarias e multas.
- Custos de recursos humanos, incluindo:
 - os custos fixos, tais como salários.
 - os custos variáveis, como ajudas de custos e subsídios.

Existem três etapas na criação de uma visão financeira para os transportes -

1. Rever os dados históricos e os resultados da estimativa do modelo da 'frota ideal' (tema abrangido no Módulo 7).
2. Calcular despesas estimadas e ganhos resultantes de:
 - abate e substituição de veículos usados, em excesso ou inadequados;
 - aquisição de veículos adicionais;
 - satisfação de custos fixos, variáveis e recursos humanos da frota ideal.

Um plano de despesas e receitas deve ser elaborado para todo o departamento, tendo em vista uma visão abrangente e a longo prazo (cinco a dez anos). O plano deverá incluir todas as alíneas de custos listadas acima e deverá ser coordenado com as metas organizacionais, objetivos e metas.

3. Identificar potenciais défices de financiamento a serem colmatados usando rendimentos previstos, através de:
 - definição de uma visão de finanças para os transportes (usando as informações das etapas 1 e 2) que permita à organização cumprir com as suas metas de prestação de serviços de transporte, objetivos e metas para o período de planificação; e
 - indicar potenciais insuficiências de financiamento de acordo com as previsões de financiamento provável e indentificar posteriormente estratégias de receitas possíveis para colmatar as insuficiências identificadas.

Uma organização deve, obviamente, ser capaz de realizar o seu plano com o financiamento disponível ou mostrar como o financiamento será aumentado. A articulação clara de uma visão e das necessidades com ela relacionadas fornece uma forte base para justificar o apoio financeiro interno e externo.

Substituição de veículos

A desvalorização é a perda de valor de um veículo que ocorre quando o veículo é utilizado ao longo da sua vida. Na gestão de transportes, a desvalorização é calculada com base no número de quilómetros que o veículo percorreu e não através do número de anos que tem de serviço.

Para decidir quando substituir um veículo, primeiro é necessário calcular o custo da desvalorização. A melhor maneira de calcular a desvalorização é usar uma fórmula simples que divide o custo de substituição de um veículo pela previsão da sua vida economicamente viável (medida em quilómetros percorridos). A Caixa de Texto 3 dá um exemplo.

Caixa de Texto 3. Cálculo do Custo de Desvalorização

Fórmula

Custo de substituição do veículo ÷ vida economicamente viável (km percorridos) = custo de desvalorização (por km)

Exemplo

Para um veículo cujo custo de substituição é USD 20 000

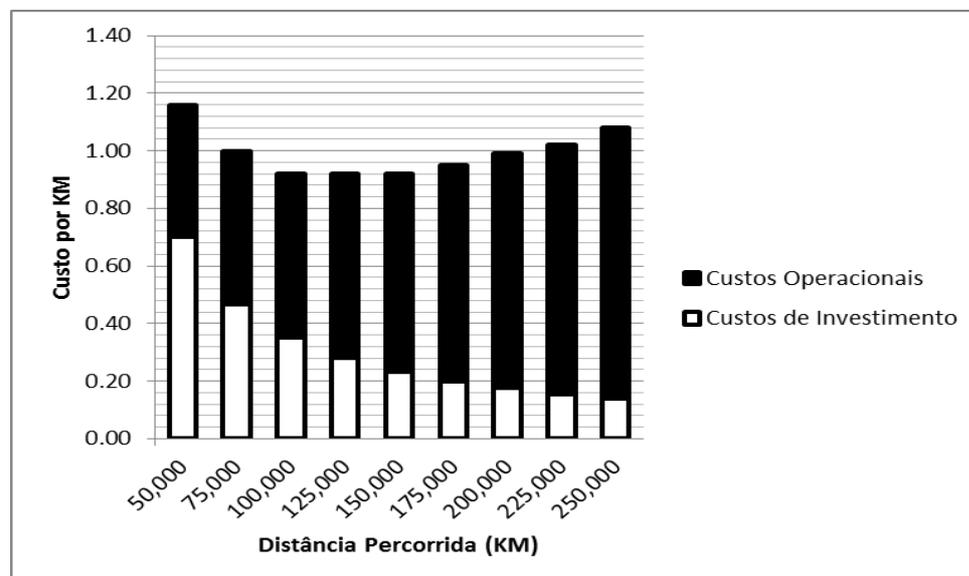
- $20\ 000 \div 100\ 000\text{km} = \text{USD } 0,20$
- $20\ 000 \div 150\ 000\text{km} = \text{USD } 0,13$
- $20\ 000 \div 200\ 000\text{km} = \text{USD } 0,10$
- $20\ 000 \div 250\ 000\text{km} = \text{USD } 0,08$

Embora os custos de desvalorização diminuam à medida que a vida economicamente viável aumenta (ou seja, à medida que o número de quilómetros percorridos aumenta), os custos de funcionamento aumentam à medida que mais quilómetros são percorridos, visto que é necessária uma manutenção mais complexa e, além disso, a eficiência do consumo de combustível diminui. Tendo em conta estes factores, é possível fazer a previsão da vida útil de um veículo para determinar o ponto em que o custo total por km (ou seja, os custos de funcionamento + desvalorizações) estará no seu nível mais baixo.

A Figura 7 mostra a evolução do custo total por km ao longo do tempo. O custo de desvalorização (capital) transforma-se numa descida gradual à medida que mais quilómetros são percorridos. Os custos de funcionamento começam cedo a subir gradualmente.

Aos 125 000 km, o custo total está no seu nível mais baixo. O gráfico começa então a ter uma inclinação ascendente, sinalizando, assim, o ponto em que o veículo está no fim da sua vida útil – vida economicamente viável.

Figura 7. Custos totais/km Custos ao longo do tempo



O cálculo do ponto ideal de substituição de um veículo e documentação de apoio devem ser exigidos pelo regulamento de transportes de uma organização. Estes números podem variar drasticamente de acordo com as condições em que os veículos são utilizados. O número de quilómetros percorridos, não a passagem do tempo, deve ser utilizado como o principal indicador para fazer uma estimativa da possível substituição de veículos e também para efeitos de planificação e orçamento. Em seguida, outros factores que afectam o número de quilómetros

percorridos devem ser tidos em conta, incluindo o tipo de veículo, o programa de manutenção e as condições normais de condução. O ponto económico de substituição real de um veículo depende de muitas variáveis, incluindo:

- o custo do veículo, que é influenciado pelo facto de o veículo ser ou não importado, se é necessário dinheiro para a aquisição e se devem ser pagos direitos de importação;
- o custo de manutenção dos veículos, que varia de acordo com factores como a disponibilidade ou não de peças sobressalentes de qualidade e baratas localmente e o nível de custos de mão de obra (o que pode aumentar os custos de manutenção em quase 100% em alguns países);
- a necessidade de fazer manutenção preventiva regular em vez de esperar pela ocorrência de uma avaria (a falta de manutenção preventiva regular pode reduzir a vida útil de um veículo em cerca de 50%);
- o custo do combustível (os custos relativos e disponibilidade dos tipos de combustível devem ser calculados).

Existem duas maneiras de decidir quando se deve substituir um veículo:

1. Definir um limite de custo de manutenção/km. Este deve ser igual ao custo de manutenção/km no ponto do gráfico onde o custo total/km é mais baixo. Quando o custo de manutenção chega a esse ponto, preveja substituir o veículo na próxima vez que surgirem grandes necessidades de reparação. A Caixa de Texto 4 mostra um exemplo real, proveniente de uma análise de situação provincial. O exemplo mostra claramente o custo de não remover veículos da frota que estão além de uma reparação economicamente viável.
2. Determinar quando o custos operacionais/km de um veículo é mais elevado do que os custos totais/km de um veículo de substituição.

Caixa de Texto 4. Substituição de veículos num Ministério da Saúde

Este exemplo real mostra porque se deve usar a distância percorrida e os dados de custo/disponibilidade (e não a idade do veículo) para determinar o ponto de substituição ideal.

Veículos da Região A

Idade média = 9 anos

Disponibilidade = 98%

Custos operacionais = USD 0,04 / km

Média de km percorridos = 91.000 km

Veículos da Região B

Idade média = 5 anos

Disponibilidade = 91%

Custos operacionais = USD 0,06 / km

Média de km percorridos = 160.000

Embora a frota da Região B tenha quase metade da idade da Região A, vai precisar de substituição mais cedo. Isto acontece porque o custo por quilómetro da Região B é mais elevado e a disponibilidade dos veículos é inferior (devido às necessidades de manutenção mais frequentes).

Os custos operacionais de um veículo devem ser incluídos no ficheiro do veículo e no relatório de transportes para o período (ver formulário no Apêndice A). Defina um custo justo a partir

das médias ao longo de vários períodos. Calcule os custos totais/km de um veículo de substituição utilizando os valores estimados de desvalorização e os valores do custo operacional.

A estimativa da vida de um veículo através dos quilómetros e a previsão dos custos operacionais são feitas através da informação de gestão de veículos do mesmo tipo. As informações sobre o capital do veículo e os custos de mão de obra devem estar disponíveis localmente. (Mais detalhes sobre a determinação dos custos totais são disponibilizados na secção seguinte deste módulo.)

Uma recomendação para substituir um veículo deve sempre ser emitida a partir da localização ou nível em que o veículo é gerido. Cada organização define o nível de gestão que toma as decisões finais sobre a substituição do veículo. Se um veículo parece estar acima da reparação economicamente viável antes da sua data de substituição esperada, deve ser feito um pedido de substituição e abate com o apoio de informação de gestão adequada e custos estimados de reparação.

Recomendações para a aquisição de veículos novos também devem dispor de documentação de apoio. Quer para veículos de substituição, quer para veículos adicionais, a equipa de gestão deve dispor de indicadores sobre o uso, disponibilidade e satisfação para toda a frota.

No caso de uma substituição de veículo, é essencial incluir o custo operacional/km do veículo que vai ser substituído. Quando o pedido se refere à expansão da frota de veículos, é necessário descrever o trabalho que os veículos adicionais vão apoiar e as expectativas de melhorias consequentes na prestação de serviços de saúde. É também importante apresentar evidências de orçamento suficiente para suportar os custos totais da aquisição de qualquer veículo adicional.

Caixa de Texto 5. Extrato de um relatório sobre os custos de substituição da frota de veículos

... Isto resultou em muito más decisões que causam ao Ministério da Saúde muitas despesas desnecessárias e colocam veículos perigosos em serviço. Um veículo, que não custou mais de USD 1 500 foi reparado a um custo de USD 8 000 e levou dois anos para ser reparado Este veículo deveria ter sido abatido.

Anual e Gestão Financeira de Base

Quanto maior consciência tiverem os responsáveis pelos transportes das implicações financeiras envolvidas nas decisões que tomam, melhor colocados estão para tomarem decisões eficazes. Isto torna-se mais fácil se houver uma participação activa na planificação e acompanhamento do orçamento, bem como na autorização de transações, ao invés de passar estas atividades totalmente para os responsáveis financeiros.

A elaboração de um orçamento anual para os transportes proporciona uma oportunidade de acompanhar e atualizar a visão de transportes de uma organização. A planificação orçamental deve incluir todos os responsáveis pela gestão das atividades que têm impacto nos custos de transporte, o que, eventualmente, garante que o orçamento final seja o reflexo dos objetivos e intenções de toda a equipa.

A equipa que participa na definição do orçamento deve também ser responsável pelo acompanhamento regular do mesmo. Para cada período de relatório, todos os membros da equipa devem comparar o que realmente aconteceu financeiramente com o que foi planificado. Num sistema de gestão de transportes em pleno funcionamento, o relatório de transportes para o período fornece as informações detalhadas sobre o que realmente ocorreu.

A configuração e acompanhamento do orçamento devem ser delegados ao nível de gestão adequado e os gestores responsáveis devem ter fácil acesso às informações necessárias para os cálculos orçamentais e estimativas.

Os gestores responsáveis são, então, responsáveis pela gestão e acompanhamento dos seus orçamentos ao longo do ano. Alguns gestores precisam de formação na área para poder executar

estas tarefas corretamente. Uma definição clara dos parâmetros de funções orçamentais que lhes foram delegados ajudará a evitar erros e mal-entendidos.

O que incluir no Orçamento

O custo total (inclusivo) por quilómetro é o meio mais eficaz de fazer o orçamento para os transportes. (Este custo é especialmente útil quando se pretende substituir um veículo, como será discutido no módulo 7). Os elementos mais significativos a incluir sempre neste custo são a desvalorização e custos operacionais.

Outras despesas, com excepção do capital (encontrado através desvalorização) e custos indiretos (que são tratados de forma diferente), podem ser incluídas no custo total/km quando estão disponíveis dados suficientes. Os custos que não estão incluídos no custo total/km devem ser orçamentados separadamente. Seja qual for a fórmula de custo que for usada, é importante que esta seja usada de forma consistente em toda a organização para que as alíneas semelhantes sejam sempre comparáveis.

A maioria dos membros da equipa dos transportes conhece as distâncias de viagem necessárias para executar determinadas tarefas (por exemplo, uma viagem de ida e volta para recolher medicamentos contra o HIV / SIDA a partir do armazém central). A multiplicação da distância em km pelo custo total/km permite obter o cálculo do custo real da viagem, em última análise, fornecendo um montante realista para a elaboração do orçamento ou para descontar numa outra conta (por exemplo, a conta do utilizador de transporte).

Existe uma grande variedade de softwares de elaboração de orçamentos e outras ferramentas disponíveis para facilitar a orçamentação e monitoria. Organizações com uma secção de finanças ou um diretor financeiro provavelmente já utilizam essas ferramentas e podem indicar quais as mais indicadas.

A Utilidade de uma Conta de Negociação

Fazer os utilizadores pagar pelos custos de transporte através do custo total/km é uma boa maneira de gerir os recursos financeiros. Combinar este método juntamente com uma conta de negociação (uma conta bancária dedicada aos transportes) irá reduzir as preocupações quanto à necessidade de encontrar fundos de cada vez que um veículo deve ser substituído e pode também reduzir os atrasos de manutenção que ocorrem quando o dinheiro não está disponível para a liquidação imediata de contas de oficina.

As contas podem ser usadas para pagar reparações domésticas ou manutenção terceirizada da frota (ver Módulo 3) e também podem ajudar melhorar as necessidades do financiamento de doadores. A transparência de um sistema/conta assente na aplicação do custo total significa que os doadores podem financiar mais facilmente os custos de transporte, porque vão fazê-lo através de um custo por quilómetro, em vez de através da doação de veículos dispendiosos e exclusivos, que por vezes acabam por não poder ser utilizados para os fins previstos. Os seguintes passos podem orientar o estabelecimento e utilização de uma conta de negociação:

1. Calcule os custos totais/km para cada veículo.
2. Configure uma conta dedicada aos transportes no sistema financeiro da organização.
3. Se o regulamento do departamento o permitir, considere colocar os fundos da venda única de veículos não-económicos como capital inicial da conta.
4. Elabore o orçamento das viagens usando o custo total/km. Os utilizadores dos transportes efectuem depois o pagamento através da conta de negociação usando este índice (custo total/inclusivo multiplicado pelos quilómetros percorridos).

5. Pague todos custos de transporte que compõem os custos totais/km a partir desta conta.
6. Pague os veículos de substituição a partir desta conta (lembre-se: a desvalorização foi incluída no cálculo de custos).
7. Não compre veículos adicionais através da conta; estes devem ser orçamentados e financiados separadamente.
8. Se o regulamento permitir, quando os veículos chegarem ao final da sua vida útil, deposite o rendimento das suas vendas na conta. Note que isto reduz o valor da desvalorização e, portanto, também reduz os custos totais/km.

Estudos de Caso

Como Surgem Dificuldades Se os Fundos para os Transportes Vierem do Orçamento Administrativo

Muitos ministérios da saúde e organizações de distribuição de medicamentos não têm uma alínea orçamental separada para os custos de transportes. Em vez disso, pode haver um orçamento de administração geral que abrange uma ampla gama de atividades, incluindo o pagamento de subsídios do pessoal, a compra de artigos de papelaria e o apoio a todas as atividades da área dos transportes.

Quando os orçamentos gerais incluem os custos de transporte, torna-se muito difícil garantir que os fundos destinado aos transportes são efectivamente utilizados para este fim. Muitas vezes, os fundos são desviados dos transportes (ou outra área) para responder a prioridades mais imediatas. Ao mesmo tempo, é também muito difícil de controlar o saída de fundos específicos a cada zona em relação ao orçamento original.

Existia apenas um orçamento geral de administração no Distrito Zomba em Birani. O Departamento de Saúde do Distrito de Zomba tinha calculado muito cuidadosamente os custos de funcionamento da sua frota, incluindo peças de substituição, combustível e manutenção. O departamento tinha até tinha colocado no orçamento a formação de motoristas.

No ano passado, um erro no cálculo de salários levou a que alguns dos orçamentos administrativos tivessem que ser desviados para pagar os salários de quatro membros da equipa. A nove meses do final do ano financeiro, o orçamento estava muito em baixo, precisamente quando seis dos veículos precisavam de uma manutenção geral.

Sem dinheiro para fazer manutenção dos veículos, os pequenos problemas mecânicos tornaram-se maiores. Os filtros de ar bloquearam e o consumo de combustível aumentou. Eventualmente, dois dos veículos foram retirados de circulação porque não havia dinheiro para comprar pneus novos.

Como Elaborar o Orçamento Sem Considerar o Combustível e a Manutenção Causa Problemas

Nos Armazéns Hospitalares Centrais de Birani, o sistema contabilístico foi desenvolvido para incluir um orçamento separado para os custos de transporte. Infelizmente, o foco do orçamento a cada ano foi sobre a compra de veículos novos, em vez do funcionamento e manutenção da frota existente. Os armazéns perceberam mais tarde que as despesas eram muito maiores do que tinha sido planificado no orçamento anual de transportes.

Após uma inspeção, ficou claro que os orçamentos de manutenção e de combustível tinham sido estimados sem usar dados realistas. Por exemplo, o orçamento total de combustível para uma frota de 10 veículos foi de USD 10 000. Cada veículo tinha uma taxa de consumo de combustível de cerca de 10 km por litro e em Birani o combustível custa USD1 por litro.

Dentro dos USD 1000 do orçamento de combustível por veículo, só era possível a cada um percorrer 10 000 quilómetros por ano; ou cerca de 835 quilómetros por mês. Na realidade, os veículos percorriam uma média de 2 500 km por mês para entrega de medicamentos e materiais para os centros de saúde do distrito, uma realidade que sempre foi bem conhecida.

- Como é que este estudo de caso se compara com algumas das suas próprias experiências?

- O que o surpreende sobre o que ocorreu e o que foi feito em resposta?
- Teria feito as coisas de forma diferente? Como?
- Que lições sobre a gestão eficaz de um SGT foram demonstradas em relação ao módulo?
- Quantos outros exemplos consegue encontrar sobre os pontos relativos ao desenvolvimento de SGT que já foram abordados noutros módulos?

Auto-avaliação

1. Quais são os dois componentes do custo total/inclusivo por km?
2. Qual é o nome da conta usada para gerir os transportes de modo a que os custos sejam imputados aos departamentos individuais usando como base o custo total por km? Explique resumidamente os benefícios de ter uma dessas contas.
3. Calcule o custo de desvalorização por km para um veículo de USD 40 000 que se espera que percorra 150 000 km. (Mostre seu método de cálculo e a resposta.)
4. Nomeie os quatro factores que têm maior impacto sobre o ponto económico de substituição.
5. Escreva uma breve “visão de finanças para os transportes” para a sua organização.

Respostas da auto-avaliação

1. Quais são os dois componentes do custo total/inclusivo por km?
 - Depreciação
 - Custo operacional
2. Qual é o nome da conta usada para gerir os transportes de modo a que os custos sejam imputados aos departamentos individuais usando como base o custo total por km? Explique resumidamente os benefícios de ter uma dessas contas.
 - Conta de negociação
3. Calcule o custo de desvalorização por km para um veículo de USD 40 000 que se espera que percorra 150 000 km. (Mostre seu método de cálculo e a resposta.)
 - $40\,000$ (custo de substituição de veículos) \div $150\,000$ (vida economicamente viável / km percorridos) = USD 0,27 (custo de desvalorização por km)
4. Nomeie os quatro factores que têm maior impacto sobre o ponto económico de substituição:
 - O custo capital do veículo
 - Custo de manutenção do veículo
 - Manutenção Preventiva Planificada
 - Custo de combustível
5. Escreva uma breve “visão de finanças para os transportes” para a sua organização.
 - A sua visão de finanças de transportes devem ter em conta três etapas: (1) Revisão dos dados históricos e dos resultados da estimativa do modelo de 'frota ideal'; (2) Cálculo das despesas estimadas e receita e; (3) Identificação das potenciais carências de financiamento a serem colmatados através da receita esperada.

Módulo 3.

Gestão de Frota

Introdução

Depois de concluir este módulo, o estudante será capaz de:

- evitar avarias desnecessárias dos veículos;
- melhorar a utilização de uma frota e prolongar a sua vida activa;
- identificar as características operacionais e técnicas de base para escolher os melhores veículos para a sua frota;
- reconhecer a importância da manutenção preventiva planificada de um veículo;
- utilizar e desenvolver programas fundamentais de manutenção;
- gerir as atividades de manutenção e o pessoal por elas responsável; e
- gerir de forma segura, eficaz e eficiente a distribuição e entrega de materiais.

Apesar de ser raro conseguir ter uma 'frota ideal' (e mesmo uma frota “ideal” não permanece assim durante muito tempo), vale a pena ter a “frota ideal” como objetivo. A capacidade de comparar o desempenho real com indicadores ideais de maneira objectiva é uma componente fundamental de uma gestão efectiva.

Uma boa gestão significa a melhor utilização de veículos para responder às prioridades de um departamento. Este capítulo abrange a composição de uma frota e o seu funcionamento e condição mecânica. Será também explicado como utilizar da melhor forma uma frota de maneira a que os materiais de saúde, operadores de veículo e passageiros cheguem aos seus destinos em segurança, de forma eficiente e a tempo.

Características, Seleção e Aquisição de veículos

Independentemente do tamanho da frota, de tempos a tempos será sempre necessário fazer substituições. No contexto da gestão da frota nacional este será um processo contínuo. Em frotas mais pequenas a substituição ocorre menos frequentemente. Independentemente do contexto, o processo implica as mesmas etapas:

1. Definir as características operacionais - as condições em que os veículos operam e a sua finalidade;
2. Definir as características técnicas dos veículos para responder a essas necessidades;
3. Selecionar os melhores veículos ao melhor preço para responder a essas necessidades

Frequentemente, as organizações de saúde pública assumem que todas as suas atividades requerem um veículo com tracção às quatro rodas, camionetas de dupla cabine e caixa aberta,

cuja aquisição é normalmente duas vezes mais cara do que veículos de turismo e cujos custos operacionais são três vezes mais caros. Especialmente em países com redes rodoviárias mais desenvolvidas, muitas das tarefas administrativas básicas de uma organização (por exemplo, a distribuição de correio) e outras atividades não precisam de viagens a zonas às quais apenas veículos todo o terreno podem aceder.

As exigências dos veículos são claras para a maioria das atividades:

- Tarefas administrativas podem quase sempre ser efectuadas utilizando carros de turismo, que podem ter como complemento veículos todo-o-terreno de outro departamento da organização em situações específicas, quando necessário.
- As atividades de acompanhamento requerem muitas vezes veículos todo-o-terreno. No entanto, antes de uma organização adquirir um veículo com tracção às quatro rodas para esse fim, é necessário avaliar a percentagem do tempo de utilização do veículo em condições todo-o-terreno e se as condições todo-o-terreno necessitam de facto de um veículo de tracção às quatro rodas.
- Os serviços de ambulância podem ser realizados por uma variedade de veículos, desde veículos de turismo a veículos de tracção às quatro rodas com maior distância ao solo. Tal como outras atividades, as condições específicas de utilização devem ser avaliadas antes da aquisição de veículos para transporte de pacientes.
- A distribuição de medicamentos pode necessitar de vários tipos de veículos, dependendo de factores como:
 - Restrições de acesso: alguns locais de entrega podem precisar de veículos mais pequenos;
 - Volume de distribuição: dependendo do tipo de materiais a serem distribuídos, o número de pontos de entrega abrangidos e a frequência de encomendas;
 - Práticas de carregamento: alguns armazéns centrais preferem carregar os veículos a partir da sua lateral, pelo que neste caso um veículo com uma cortina lateral será mais apropriado;
 - Necessidades de cadeia-de-frio: veículos com funções de refrigeração ou armazenamento a frio serão necessários para o transporte de vacinas e de outros materiais específicos.

Características Operacionais

Como acima demonstrado, os veículos não são apenas um meio de transportar materiais de saúde, são também utilizados para prestar serviços, como por exemplo a prestação de serviços de imunização ao domicílio, transferência de casos e distribuição de medicamentos diretamente ao cliente – e todas estas atividades dependem dos veículos apropriados.

Em consulta com os utilizadores do serviço, é necessário identificar o uso principal do veículo, considerando os seguintes fatores:

- Os veículos são utilizados principalmente para: por exemplo, o transporte de mercadorias, pessoas, requisitos especiais (ambulâncias, transporte de vacinas, pessoas com necessidades especiais) ou alguma combinação destas atividades?
- Em que condições estão as estradas em que a maioria de veículos é conduzida?
- Quem é o principal operador?
- Quais serão as distâncias típicas percorridas por mês?

- Quais são os serviços de manutenção disponíveis?
- Qual é o orçamento para os custos de aquisição e de funcionamento?

Características Técnicas

As características operacionais irão permitir-lhe decidir sobre a melhor combinação de veículos a adquirir - motorizada, turismo, cabine dupla, caixa aberta, 4x4, etc. Os factores a serem considerados incluem as seguintes características técnicas:

- Tipo de Carroçaria;
- Capacidade de carga e configuração dos assentos;
- Distância ao solo;
- Tipo de combustível (diesel ou gasolina);
- Tamanho do motor;
- Equipamentos auxiliares e segurança (por exemplo, gancho, motor, ar condicionado, rádio e equipamentos de comunicação especial);
- Disponibilidade de operadores formados ou formação para equipamentos especializados;
- Preço e disponibilidade.

Seleção de Veículos

- Sobretudo, as decisões de aquisição devem ter também em conta:
- Políticas relativas à standardização da frota;
- As marcas que dispõem de melhor representação no país quanto a peças e manutenção, incluindo custos relativos;
- A opinião dos utilizadores de diferentes marcas e modelos;
- Prazo de entrega;
- Custos adicionais - custos de envio, direitos de importação, etc.
- Suporte de garantia e a sua viabilidade (por exemplo, estará o veículo localizado a muitos quilómetros de distância de um fornecedor de assistência sob garantia?).

Reflexões Sobre a Compra e Uso de Motorizadas

As motorizadas podem ser eficazes em termos de custos, seguras e meios de transporte eficazes. A sua utilidade não depende apenas da escolha de uma marca e modelos apropriados, depende também da formação de motociclistas em técnicas de condução em segurança, na utilização de capacetes e vestuário de protecção em todas as ocasiões e na realização de verificações mecânicas pelos motociclistas diariamente.

Se não forem respeitadas todas as condições acima mencionadas, as motorizadas podem ser extremamente perigosas de conduzir, terão rapidamente avarias e serão um desperdício considerável de fundos.

Se tiver a capacidade para cumprir com os critérios acima mencionados, os seguintes pontos são importantes:

- Escolha um motor a quatro tempos em vez de um motor a dois tempos, porque um motor a dois tempos desgasta-se tipicamente mais depressa, tem uma vida de motor mais curta e é menos eficiente em termos de combustível;
- Compre motorizadas de fabrico de alta qualidade (e não versões baratas);
- Compre motorizadas de características todo-o-terreno, especialmente para utilização fora de áreas com boas estradas de asfalto;
- Certifique-se de que tem a capacidade de formação de motociclistas na sua instituição ou procure uma empresa especializada que possa formar motociclistas e formadores internos.

Manutenção e Reparação de Veículos

Um determinado departamento pode dispor de serviços de manutenção e reparação ou pode terceirizar a maioria, ou todos os serviços, a oficinas do sector privado, ou a outro departamento ou ministério. Os departamentos que tenham veículos em funcionamento devem:

- Compreender todos os requisitos necessários para a manutenção eficaz dos veículos e programar a manutenção de rotina durante a vida útil do veículo;
- Ser capazes de gerir e assegurar a qualidade do trabalho realizado por serviços externos;
- Assegurar que cada operador do veículo execute as verificações diárias de rotina do veículo e elabore relatórios sobre as anomalias que requerem atenção.

Manutenção Preventiva Planificada

É essencial seguir um sistema de manutenção preventiva, independentemente da idade e qualidade da frota. Manutenção Preventiva Planificada (MPP) significa investir na manutenção, para evitar avarias, aumentar a fiabilidade dos veículos e reduzir os custos globais de funcionamento. Significa colocar os veículos fora da estrada periodicamente para substituir óleos e outras componentes, verificando se que há desgaste em componentes móveis; e fazer a substituição de componentes, de acordo com as recomendações do fabricante e inspeções periódicas. Isto torna-se possível através de verificações diárias, identificação de anomalias e manutenção regular.

Verificação diária de veículos

A verificação de veículos deve ser feita diariamente, no início de cada dia. Se os veículos são distribuídos aleatoriamente, o Responsável dos Transportes deve proceder às verificações antes da alocação diária. Se um determinado veículo é atribuído sempre a um único operador, o operador deverá realizar a verificação.

As verificações diárias orientam os procedimentos de manutenção a serem realizadas pelo operador (por exemplo, adicionar óleo, verificar os níveis de água no radiador, abastecer os recipientes de água do limpa pára-brisas, bem como corrigir pressão de ar dos pneus). Todos os faróis devem funcionar corretamente, mesmo que não se espere que o veículo seja utilizado à noite.

Para os motociclistas, estes procedimentos podem incluir lubrificantes e ajuste de corrente e guiador. Cada veículo terá sua própria ficha de verificação, porque diferentes veículos e motorizadas têm requisitos diferentes. As figuras 8 e 9 mostram exemplos de fichas de verificação de veículos.

Figura 8. Verificação Diária de Motorizadas e Programação da Manutenção

Etapa 1. Verificação diária

As verificações da etapa 1 devem ser realizadas por operadores de veículos.

- **Combustível:** certifique-se o tanque de combustível dispõe de uma quantidade suficiente de combustível.
- **Lubrificação:** lubrifique o motor e a corrente com óleo
- **Ajuste:** ajustar a corrente e as manetes do guidador
- **Parafusos e Porcas:** todas as porcas e parafusos deve ser apertados
- **Travões:** freios e pneus devem estar em boas condições de funcionamento

Etapa 2. A cada 1.000 quilómetros

Idealmente, o responsável de transportes deve inspecionar todas as motorizadas a cada 1.000 quilómetros, após os quais a manutenção da Etapa 2 deve ser feita. Os operadores de veículos normalmente não realizam a manutenção da Etapa 2, mas podem precisar de aprender a fazê-la (com as ferramentas apropriadas), se uma inspecção por um responsável a cada 1.000 quilómetros não for possível. A pessoa que realiza a Etapa 2 de manutenção deve:

- Limpar os filtros de ar e óleo
- Limpar o sistema de combustível (carburador e filtro de combustível)
- Limpar e ajustar as velas de ignição
- Verificar a tensão dos raios
- Verificar e ajustar a pressão de ar nos pneus, correntes, rodas dentadas e freios
- Verificar o desgaste dos pneus
- Verificar o nível de carga da bateria e a sua condição (as baterias devem durar 18 meses)
- Verificar as luzes e componentes eletrónicos

Etapas 3. A cada 6.000 quilómetros

Um mecânico de motorizadas formado e com as devidas habilitações deve executar a Etapa 3 da manutenção, bem como todas as etapas restantes. A pessoa que realiza a Etapa 3 da manutenção deve:

- Substituir as velas de ignição.
- Substituir o óleo da caixa de velocidades
- Ajustar a bomba de óleo (em modelos de motores a dois tempos)
- Desbloquear o silenciador (apenas em modelos de motores a dois tempos)
- Verificar o desgaste dos pneus e substituir os pneus, se necessário

Etapa 4. A cada 12.000 Km

- Substituir os pneus
- Substituir o filtro de ar
- Substituir o filtro de combustível
- Desbloquear o exaustor (apenas em modelos de motores a dois tempos)
- Verificar o desgaste da corrente e rodas dentadas, substituir se necessário

Etapa 5. A cada 24.000 Km

- Repita a Etapa 4
- Substitua corrente e rodas dentadas
- Verifique a cabeça do motor: pistão, etc.
- Desbloquear a cabeça do motor (em modelos de motores a dois tempos)
- Substituir o pistão, assim como outras partes, conforme necessário
- Verificar a folga nos rolamentos
- Verificar o desgaste no tambor

Figura 9. Manutenção de Veículo

Veículos de quatro rodas – Manutenção do Tipo A – A cada 10.000 km Mudar óleo do motor e filtro de óleo

- Limpar a tampa do filtro de óleo e cárter
- Limpar o filtro de ar e óleo de filtro de ar
- Limpar a bacia de sedimentação de combustível
- Limpar e reiniciar os pontos de contato dos travões (em motores a gasolina)
- Limpar as velas de ignição (em motores a gasolina)
- Lubrificar todos os pontos de lubrificação
- Verificar os níveis de óleo na:
 - caixa de velocidades, reduções de cubo e diferenciais
 - rótulas de direcção
 - caixa de direcção
 - bomba de combustível
- Verifique os níveis de fluidos em:
 - cilindros mestres de travões e embraiagem
 - recipientes de limpa pára-brisas
- Usar óleo ou lubrificante para lubrificar:
 - acelerador e suas ligações
 - fechaduras e dobradiças
 - capô e fechos
- Verifique e, se necessário, cuidar de:
 - limpeza dos terminais de baterias
 - aperto de braçadeiras mecânicas
 - tensão da correia da ventoinha (não aperte demasiado!)
 - velocidade do motor em marcha lenta
 - fugas de água e óleo
 - folgas de embreagem e de pedal de freio
 - carroçaria e molas de suspensão
 - pressão dos pneus e desgaste
 - aperto de porcas nas rodas
 - parafusos do suporte de eixo
 - alinhamento da direcção e rodas

Notas: Evite encher demais o nível de óleo; remova manchas de óleo e derramamentos após enchimento e lubrificação; enxugue excesso de lubrificante e marcas de dedos na pintura e interior do veículo.

Veículos de quatro rodas – Manutenção do Tipo B – A cada 20.000 km

- Repita a Manutenção do Tipo A
- Substitua os filtros de combustível
- Substitua o filtro de ar
- Substitua os pontos de contacto dos travões
- Lubrifique o distribuidor
- Substitua as velas de ignição
- Verifique os níveis de fluidos na bateria e radiador
- Verifique e, se necessário, cuide de:
 - – escovas de suspensão
 - – rolamentos das rodas
 - – montagens de motor e caixa de velocidades
 - – freio, embreagem e tubos de combustível
 - – acessórios de escape (verificar a tensão)
 - – folgas da válvula
- Verifique freio e tambores, limpe e comunique se estiverem desgastados.

Identificação de Anomalias

Cada veículo deve dispor de um relatório de anomalias (ver formulário no Apêndice A). Os operadores de veículos devem preencher o relatório sempre que não seja possível resolver uma anomalia que identificaram. A anomalia deve ser comunicada através do sistema de comunicação que está em vigor no local onde o veículo se encontra.

Se uma grande anomalia for encontrada, esta deve ser resolvida antes de o veículo voltar à circulação. Este caso é muito raro num sistema bem gerido, porque *o objetivo da manutenção preventiva planificada é ter zero avarias.*

A manutenção periódica

Para evitar avarias mecânicas e o desgaste desnecessário de um veículo, os procedimentos de manutenção recomendada pelos fabricantes devem ser realizados por um mecânico qualificado.

Quando um veículo estiver 20% atrasado em relação à última manutenção, este não deve ser utilizado até que seja feita a manutenção; mesmo se o atraso na manutenção se deve à falta de fundos. Se um veículo estiver a ser utilizado após a margem de 20%, o Responsável de Transportes deve ter a autoridade para remover as chaves e fazer uma comunicação ao superior apropriado.

Planificação de Programas e Intervalos de Manutenção

A decisão de quando realizar a manutenção de rotina requer essencialmente um equilíbrio entre prestar muito pouca atenção a um veículo (resultando na sua rápida deterioração) e prestar tanta atenção que são incorridos custos desnecessários de manutenção e funcionamento.

Os fabricantes de veículos fornecem o ponto de partida para decidir os intervalos de manutenção. As suas recomendações especificam que a manutenção deve ser realizada em intervalos específicos por quilómetro, intervalos que se encontram normalmente nos manuais do veículo. As recomendações são destinadas a condições operacionais normais de um tipo específico de veículo.

As especificações de manutenção dos fabricantes para um pequeno veículo de turismo partem do princípio que este é utilizado principalmente em estradas pavimentadas, transportando cargas moderadas. Para um veículo 4x4, os fabricantes irão assumir que uma parte do trabalho será realizado fora da estrada. O cuidado que um operador do veículo tem é um factor importante, como o facto de o veículo ser utilizado principalmente em viagens longas ou para várias viagens curtas em tráfego pesado.

Para tomar decisões sobre a programação e intervalos de manutenção, um responsável de transportes experiente combina o bom senso técnico e a experiência, uma boa compreensão do uso do veículo e a sua familiaridade com os operadores de veículos.

Desde que as verificações diárias de rotina sejam mantidas, os fabricantes recomendam uma inspeção completa e manutenção de veículos 4x4 a cada 10.000 ou 15.000 quilómetros. O fabricante de uma motorizada poderá recomendar o mesmo a cada 1.000 ou 2.000 quilómetros.

O tipo de manutenção que é necessária altera-se a intervalos diferentes durante a vida de um veículo. Etapas de inspeção e de manutenção realizadas aos 50.000 km ou 100.000 km são diferentes das etapas intermediárias e incluem a substituição de componentes importantes.

A Gestão do Programa de Manutenção

Quatro fontes de informação são usadas para gerir a manutenção e reparação de veículos:

1. O relatório de anomalias do veículo (ver Módulo 1 e formulário no Apêndice A)
2. O resumo de manutenção do veículo (ver formulário no Apêndice A).
3. O Programa de Manutenção a 12 meses (ver formulário no Apêndice A).
4. O programa de utilização de transportes semanal (ver Módulo 1 e formulário no Apêndice A).

O Resumo de Manutenção do Veículo

Cada veículo deve ter seu próprio arquivo, incluindo um resumo de manutenção. Um sumário de manutenção parcialmente preenchido está ilustrado na Figura 10 abaixo. O sumário contém o registo de todo o histórico de manutenção e reparação do veículo. A data de revisão seguinte pode ser calculada a partir do último registo. A menos que um relatório de anomalias seja entregue ao Responsável de Transportes indicando uma necessidade de reparação imediata, a próxima data revisão de rotina deve ser inserida no programa de 12 meses.

Figura 10. Sumário de Manutenção de Veículos Preenchido

Este formulário deve ser mantido como folha de rosto da secção de manutenção no ficheiro do veículo.
O preenchimento do formulário é útil para cálculos financeiros.

FOLHA Nº 1

SUMÁRIO DE MANUTENÇÃO DE VEÍCULO

Nº DE MATRÍCULA DO VEÍCULO: GCD 716 G **MARCA E MODELO DO VEÍCULO:** Nissan Sentra

LOCALIZAÇÃO PRINCIPAL: Região de Upington

DATA DE RECEPÇÃO: 14/09/09 **NOVO? SIM/ :** **IDADE CASO NÃO SEJA NOVO:** 3,5 anos

Se o veículo não for novo, indicar a idade na data em que o veículo foi

DATA	LEITURA DA QUILOMETRAGEM		OFICINA UTILIZADA	CUSTOS		
				MÃO-DE-OBRA	PEÇAS	TOTAL
05/01/2008	111.452	Manutenção de Tipo B: nova embraiagem, alinhamento da direcção	Nissan Upington	350,00	210,66	460,66
07/03/2008	115.672	Trabalho de carroçaria: reparada mossa da parte lateral	Upington Body Works	625,86	100,00	725,86
10/05/2008	123.154	Manutenção de Tipo B	Nissan Upington	450,00	125,00	575,00
31/01/2009	129.391	Ignição do motor reparada	Nissan Upington	58,75	120,00	178,75

É muitas vezes difícil especificar os custos de mão-de-obra quando o trabalho é feito numa oficina interna.

Programa para Doze Meses

O Responsável de Transportes elaborará um programa de base para a manutenção de todos os veículos da frota. Os utilizadores de veículos devem respeitar este programa e disponibilizar os veículos para procedimentos de manutenção (por exemplo, um veículo pode estar na garagem por um dia para trabalho menores ou fora de serviço por uma semana se tiver que vir a uma oficina distante para grandes reparações).

Para permitir que a manutenção se encaixe com a planificação organizacional, os intervalos de manutenção devem ser agendados com doze meses de antecedência para cada veículo. É melhor registar a programação no quadro branco do gabinete do sector de transportes. O programa para cada veículo devem ser atualizado todos os meses, mas sempre permitindo que um ano inteiro seja visto como um todo. O quadro branco também deve registar outras datas importantes para cada veículo (por exemplo, datas de pagamento de imposto de veículos, inspecção dos veículos e renovação de seguros).

O plano para doze meses (veja a Figura 11) fornece informações necessárias para solicitar aos utilizadores que os veículos sejam disponibilizados bem antes da sua data de manutenção, marcar uma data com a oficina com a devida antecedência e fornecer um aviso sobre o tipo de manutenção a ser realizada.

Figura 11. Plano de doze meses

Programa de revisão de veículos para 12 meses

Matrícula e Tipo de Veículo	Ano: 2009											
	Jan	Fev	Mar	Abril	Maió	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
ABC123 4x4		40 000km Manutenção Tipo C										
ABC165 Motorizada				40 000km Manutenção Tipo C								
ABC534 Motorizada								24 000km Manutenção Módulo 5				
ABC975 4x4			6 000km Manutenção Módulo 3									
ABC875 4x4				60 000km Manutenção Tipo D								
ABC095 4x4									100 000km Manutenção Tipo E			
ABC612 4x4									100 000km Manutenção Tipo E			

As datas de inspeção e de manutenção do plano de doze meses baseiam-se nas distâncias estimadas em quilómetros percorridos por cada veículo. Se essas estimativas são significativamente diferentes das distâncias reais percorridas, as datas terão de ser ajustadas periodicamente.

Programa de Manutenção Semanal (ou Programa de Transportes Semanal)

O mesmo programa semanal descrito no Módulo 1 (ver formulário no Apêndice A) é preparado para cada semana subsequente. O formulário é utilizado em primeiro lugar para apontar as necessidades de transporte dos utentes para a semana seguinte, mas é também usado para registar o tipo de trabalho a realizar em cada veículo que tenha sido retirado para manutenção, qualquer trabalho adicional indicado no formulário de defeito do veículo, a oficina de destino do veículo e o tempo esperado de permanência na oficina.

O tempo necessário para a manutenção e reparação terá sido previamente acordado com a garagem. Esta estimativa pode alterar-se se forem encontrados problemas adicionais durante a inspeção. O trabalho realizado é registado na ficha de sumário de manutenção e o próximo serviço de rotina é então adicionado ao plano de doze meses.

Gerir a Manutenção de Veículos

Se um veículo se encontra sedado num local remoto e não é visto regularmente pelo Gestor de Transportes, é da responsabilidade do operador do veículo informar o primeiro quando o veículo se aproxima da data de manutenção. É importante lembrar que o tempo anotado no programa de doze meses é apenas uma estimativa.

A manutenção deve ser organizada com antecedência. No momento da reserva, a oficina deve receber informações claras sobre o trabalho que precisa de ser feito. O desenvolvimento de PONs sobre a manutenção de veículos pode ajudar a gerir o fluxo de veículos e evitar congestionamentos na oficina.

Para manutenção de rotina, o tipo de serviço deve ser mostrado à oficina. Se foram identificados defeitos, estes devem ser enumerados. Se o trabalho a ser feito for terceirizado, o formulário de requisição deve referir-se à cotação de preço. Para o trabalho não rotineiro, estimativas de custos devem ser fornecidas e acordadas previamente.

Estimativas de tempo devem ser estabelecidas para os trabalhos não rotineiros. Todos os detalhes devem ser descritos no formulário de requisição antes do início dos trabalhos e estes devem ser autorizados. A preparação do formulário de requisição é um momento conveniente para o gestor verificar os registos anteriores de manutenção/reparação inscritos no arquivo de veículo. Isto permite ao RT procurar eventuais falhas recorrentes dos veículos que devem ser analisadas pela oficina.

A leitura do odómetro no momento em que um veículo é enviado para a oficina deve ser anotada no formulário de requisição, relatório de serviços realizados e resumo de manutenção do veículo. Todo o equipamento solto (por exemplo, rodas sobressalentes, macacos, triângulos de aviso e ferramentas) deve ser removido antes de o veículo ser enviado para a oficina ou o seu conteúdo deve ser anotado no formulário de requisição e verificado quando o trabalho for concluído.

Após a conclusão dos trabalhos, uma inspeção completa e um teste em situação de condução deve ocorrer; o relatório do trabalho elaborado pela oficina deve ser verificado utilizando o formulário de requisição. Estas verificações devem ser feitas e aprovadas pelo RT antes da emissão de qualquer factura.

A próxima data de manutenção deve ser estimada ou ajustada no sumário de manutenção do veículo e o próximo serviço de rotina deve ser inscrito no programa de manutenção para doze meses. É importante escrever esta informação numa etiqueta visível no interior do veículo, de modo a que esta possa ser vista facilmente pelo operador de veículo.

Formação dos Operadores de Veículo

Os operadores têm um papel importante a desempenhar no cuidado e manutenção de um veículo. Assim, a formação acompanhada deve estar em vigor antes de permitir que os operadores conduzam um veículo. Isto pode ser bastante difícil de implementar, especialmente se um responsável de transportes for responsável por uma mistura de motoristas e trabalhadores da saúde (incluindo altos funcionários) que operam veículos.

É muito útil dar a cada operador de veículo um documento de instrução abrangente explicando verificações diárias, como preencher o diário de bordo do veículo e o relatório de anomalias, os procedimentos para os diferentes tipos de anomalias encontradas e o que fazer em caso de avaria ou acidente. Mas é também essencial realizar uma formação prática, que é melhor combinar com uma instrução prática sobre a operação segura e eficiente em termos de combustível do veículo.

Os responsáveis de transportes responsáveis por uma pequena frota de veículos e operadores poderiam realizar esta formação. Para grandes frotas, especialmente as que se encontram divididas entre diferentes localizações, o RT deve executar periodicamente cursos de formação e efectuar controlos presenciais para ver se a formação está a ser feita e se os procedimentos adequados estão a ser seguidos. Quando isto for feito pela primeira vez, é melhor que o RT consulte e adapte as normas para uma condução defensiva, segura e eficiente em termos de combustível utilizadas por um instrutor profissional.

Opções de manutenção

As atividades de manutenção de veículos realizadas em oficinas são feitas para cobrir a inspeção do veículo, manutenção do veículo e correção de anomalias. Há três opções de manutenção possíveis, que podem ser escolhidas individualmente ou utilizadas em combinação:

1. Manutenção Interna.
2. Manutenção Terceirizada.

3. Manutenção por uma empresa privada através de um contrato para os veículos.

Oficinas pequenas terão que realizar inspeção de veículos, diagnósticos de falhas, manutenção e reparações básicas. Tarefas mais complexas provavelmente precisarão ser encaminhadas para grandes oficinas que disponham de equipamentos especiais e mecânicos formados para tal.

Dependendo do número de veículos, as unidades do Ministério da Saúde terão provavelmente garagens internas relativamente pequenas que também recorrem a empresas privadas. Mesmo as oficinas internas mais bem equipadas que empregam mecânicos altamente especializados precisam frequentemente de enviar alguns trabalhos a instalações de manutenção especializadas.

Para que uma operação justifique a manutenção de uma oficina interna, deve haver uma justificação prática e económica convincente. A razão prática pode ser que não existe nenhuma alternativa aceitável à criação de tal oficina. As considerações de custo incluem:

- Instalações.
- Máquinas.
- Equipamento de elevação.
- Equipamento de higiene e segurança.
- Os custos com pessoal, incluindo a formação sobre novos veículos e equipamentos.
- Materiais de consumo, incluindo lubrificantes, filtros e peças de reposição.
- Manuais técnicos.
- Período inativo.
- Distância e tempo necessário para deslocação a instalações alternativas.

Instalações remotas terão necessidades diferentes daquelas localizadas nas grandes cidades. Instalações em grandes cidades podem empregar um mecânico que se comprometa a fazer inspeção regular, manutenção e reparação básicas. A oficina poderá também controlar o armazenamento de combustível e sua atribuição; neste caso, também é importante considerar questões de segurança.

Qualquer que seja a mistura de instalações internas e externas que seja utilizada, é fundamental empregar pelo menos uma pessoa com habilidades mecânicas e conhecimentos suficientes para gerir o trabalho terceirizado. Essa pessoa vai precisar de:

- identificar oficinas equipadas para realizar o trabalho necessário a um alto nível de competência;
- negociar preços competitivos para os procedimentos padrão e estabelecer acordos de níveis de serviço e garantias sobre os trabalhos realizados;
- compreender os requisitos de manutenção e reparação dos veículos a serem encaminhados para a oficina;
- estabelecer uma agenda para a manutenção padrão da frota;
- documentar todos os procedimentos realizados em veículos;
- verificar e realizar o controlo de qualidade sobre o trabalho realizado em veículos (por exemplo, verificar que foram usadas peças originais e que os tempos de devolução foram respeitados).

Numa organização pequena, estas necessidades podem ser satisfeitas dentro do conjunto de competências do Responsável de Transportes. Em organizações maiores, a equipa pode incluir o RT com responsabilidades na gestão de transportes em geral e uma equipa mecânica ou oficina encarregada de gerir a condição da frota.

Garantia de Veículos Novos

Todos os veículos novos terão uma garantia do fabricante incluída no preço de compra. Isto pode incluir a assistência gratuita (excluindo consumíveis) por um período definido. A garantia total é geralmente válida apenas quando um fornecedor de serviços aprovado realiza os serviços no veículo durante o período especificado.

Pode não ser sempre possível cumprir as condições de uma garantia, em particular quando os veículos estão sedeados longe. Nesses casos, é importante negociar com o fornecedor antes da aquisição, pois se a garantia se tornar inválida, reparações com custos elevados podem ocorrer, o que poderia de outro modo ser evitado. A condição do veículo deve ser acompanhada ao longo da sua garantia para assegurar que quaisquer potenciais perdas devido a falhas de componentes possam ser recuperadas.

Cadeia de Frio, Modelos de Distribuição e Carregamento de Camião

Esta secção do módulo estabelece a ligação entre as lições anteriores sobre a gestão de uma frota de veículos através da informação essencial sobre a melhor forma de operar veículos. Isto inclui a planificação de itinerários e o carregamento seguro e eficiente de veículos (com pessoas e carga).

A gestão de cadeia de frio é uma parte importante da gestão de transportes e da distribuição de produtos de saúde.

Gestão de Cadeia de Frio

Alguns produtos podem ser frágeis ou sensíveis à luz ou temperatura. É importante estar-se sempre consciente dos requisitos de transportes deste tipo de mercadorias. Uma cadeia de frio assegura que os produtos sensíveis à temperatura (muitas vezes vacinas, medicamentos e alimentos) são armazenados e transportados com a temperatura correcta, de modo a permanecerem utilizáveis desde o fabrico à utilização.

Uma cadeia de frio requer a utilização de frigoríficos, armazéns frios, congeladores e caixas frigoríficas para manter a temperatura a qualquer altura. Uma quebra nesta cadeia, mesmo que seja por um curto período de tempo, pode afectar a eficácia, a utilização segura e o consumo dos produtos. A gestão de cadeia de frio engloba a utilização e manutenção de equipamentos adequados e processos de controlo, bem como assegurar que todo o pessoal envolvido recebeu efectivamente formação e compreende todos os requisitos. As avaliações de cadeia de frio em África realizadas em 2003 identificaram os seguintes problemas comuns:

- Avarias constantes e prolongadas na cadeia devida à falta de combustível ou peças de substituição;
- Falta de planificação para manutenção ou reabilitação de cadeia de frio;
- Falta de planificação para emergências;
- Falta de caixas frigoríficas.

Os Responsáveis de Transportes podem desempenhar um papel importante na resolução destes problemas através da(o):

- Identificação de problemas na cadeia de frio e suas causas;
- Procura de etapas específicas para remover estas causas; e
- Fortalecimento dos sistemas de gestão.

A organização do armazenamento e distribuição de produtos sensíveis à temperatura faz parte do plano geral da rede e deveria ter em conta o modelo de distribuição mais adequado. Abaixo, são descritos os princípios básicos dos modelos de distribuição e design de rede, que devem ser apenas considerados como exemplos ilustrativos. O design de rede é relativamente complicado e, para além de políticas de transportes, precisa de ser consistente com políticas de inventário, políticas de armazenamento e com a forma como a informação é transmitida. O design de rede irá determinar se os produtos são entregues ou recolhidos, em que localização, em que quantidades, etc.

Modelos de Distribuição

A elaboração de modelos de distribuição é o processo de planificação de distribuição de medicamentos e equipamento em linha com as necessidades de uma organização. É importante planificar a distribuição de forma a minimizar a distância que cada veículo tem que percorrer, reduzindo assim custos e aumentando a eficiência.

Questões de estão fora de controlo directo afectam sempre a eficiência da gestão de transportes. É especialmente importante ter em conta as condições predominantes nas rotas de entrega. A planificação avançada de itinerários ajuda a evitar problemas. É essencial reflectir sobre:

- O tempo total que uma cadeia de frio precisa de ser mantida;
- O tipo de estrada (ou seja, primária, secundária, aldeia, pista);
- Estradas que são ou podem tornar-se impraticáveis (devido a inundações, neve, minas terrestres, insegurança ou outros factores);
- O tipo ou tamanho dos camiões que podem usar cada estrada (registando também as variações sazonais);
- Os tipos e capacidade/peso limite das pontes;
- Salências perigosas e subidas íngremes (registando também o grau percentual de inclinação);
- Traversia de rios e ferries (registando atrasos previstos, portagens e outros factores relacionados); e
- Áreas de tráfico congestionado e rotas alternativas.

Vários factores influenciam o tipo de modelo de distribuição que é mais adequado e eficiente para cada operação. Estes incluem a localização de receptores; custos de transportes, disponibilidade de tipos de veículos e outros modos de transporte (por exemplo, comboios ou barcos); o tamanho, localização e custos de um centro de distribuição ou armazém; o tamanho e frequência das encomendas; os níveis de serviços requeridos; e os portos de entrada para produtos importados.

Através de um modelo de distribuição eficaz, é possível reduzir os custos de distribuição e melhorar a compreensão das necessidades e a procura em todos os pontos da cadeia de abastecimento dos serviços de saúde.

Design de Rede

Ilustrado abaixo na Figura 12, o sistema de entregas diretas é um sistema em que os bens são entregues desde um ponto central a um ponto secundário. Frequentemente, os produtos de saúde precisam de ser entregues pelo mesmo camião em múltiplas ou diferentes localizações. Quando se utiliza este sistema, é essencial assegurar-se que os veículos foram carregados na ordem de entrega correcta, para evitar atrasos a cada local de entrega.

É também importante fazer monitoria e manter indicadores de desempenho detalhados (que serão apresentados no Módulo 6) sobre a utilização de camiões. Isto permitirá ajudar a evitar situações em que os veículos fazem viagens meio vazios a um ponto de entrega. Numa rede de centro de distribuição (ou modelo “*hub and spoke*”), que é exemplificada na Figura 13, os armazéns são o eixo (*hub*) e as rotas de transporte a partir dos armazéns são os raios (*spokes*).

Existem vários outros modelos de design de rede e existem também aplicações de software que são úteis para sistemas mais complexos. De modo a manter um nível básico, este módulo concentra-se apenas nos modelos de entrega directa e na rede de centro de distribuição porque estes estão entre os mais usados. As figuras abaixo ilustram os dois modelos de distribuição.

Figura 12. Modelo de Rede de Distribuição Directa

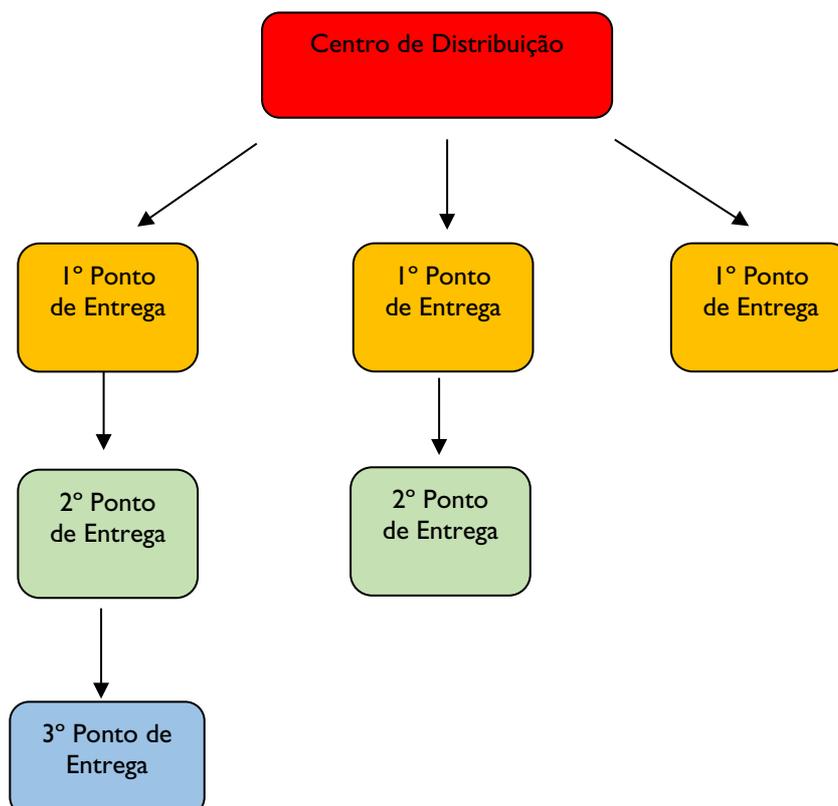
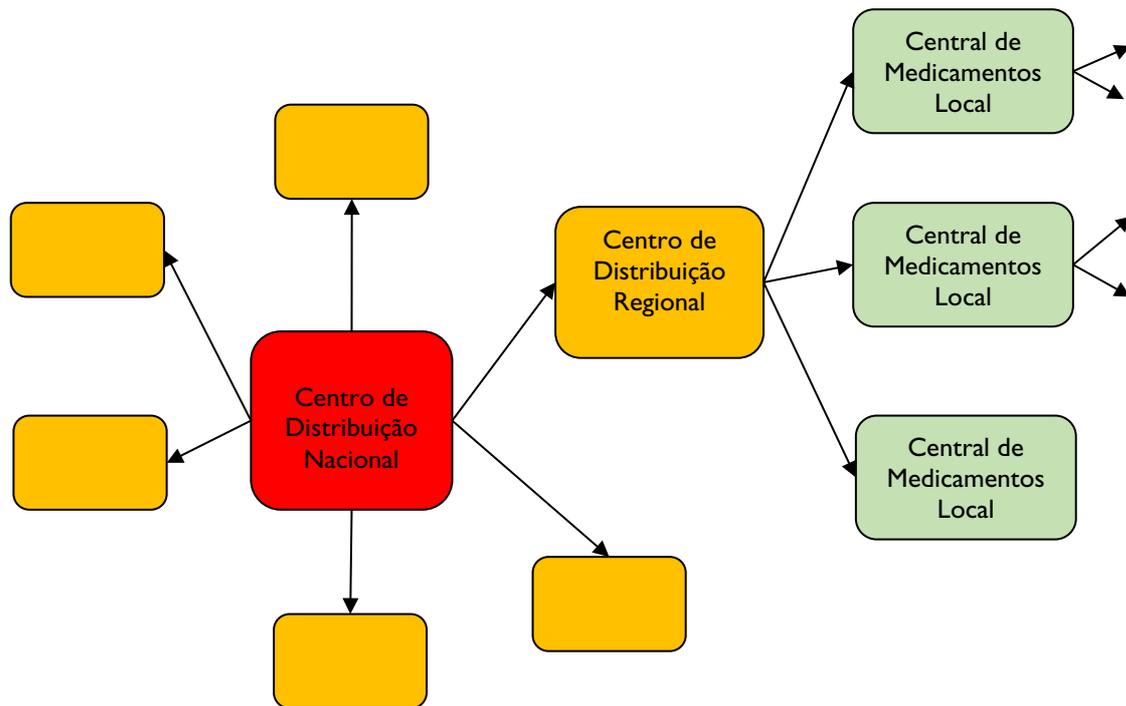


Figura 13. Modelo de Rede de Centro de Distribuição



Carregamento de Camião

O carregamento de camião mede a utilização de um veículo (não apenas camiões) em relação à sua capacidade de suportar um certo peso ou volume de mercadorias. Os especialistas de transporte num centro de distribuição precisam de saber como está a ser usada a capacidade de carga dos seus veículos.

Carregamento Seguro através do Peso

Cada veículo pode transportar uma carga diferente. Dois tipos de informação são necessários para calcular de forma segura o preenchimento do camião através do peso: (1) quanto peso o veículo pode transportar com segurança e (2) quanto pesa a carga prevista.

Os veículos são entregues com um manual do proprietário ou manual operacional que especifica o peso seguro que estes podem transportar, que pode chamar-se "capacidade de carga" ou "carga útil". Além destes conceitos, é essencial considerar os regulamentos locais que podem restringir o peso que pode ser transportado.

Para calcular o carregamento de camiões através do peso, é necessário conhecer a percentagem de capacidade de carga de um veículo a ser utilizado pela carga (isto é, a carga máxima multiplicado por 100 e dividida pela carga real). Um exemplo é apresentado na Caixa de Texto 6.

Caixa de Texto 6. Carregamento Seguro de Camiões através do Peso

Fórmula

$(\text{carga real} \div \text{carga máxima}) \times 100 = \text{carregamento do camião através do peso (\%)}$

Exemplo

Um camião nos armazéns de medicamentos Hetland tem uma capacidade de carga de 10.000 kg. O RT planeou que transportar uma carga de 9.000 kg.

$(9,000 \text{ kg} \div 10,000 \text{ kg}) \times 100 = 90\%$ em peso de carregamento do camião

O camião tem, assim, um excedente de 10% de capacidade de peso.

A distribuição da carga do veículo também é um factor crítico para ter em conta quando se faz o transporte de mercadorias pesadas. Os eixos de um veículo têm limites operacionais de segurança (estes também serão listados no manual de utilização). Além disso, os regulamentos locais podem limitar o peso total combinado de funcionamento do veículo a um nível abaixo do peso de fabrico, que é o peso do veículo mais o peso das mercadorias transportadas. As restrições locais são muitas vezes baseadas nas condições de estrada e, sobretudo, na carga máxima de segurança que as pontes podem suportar.

Carregamento Seguro através do Volume

Cada veículo pode transportar um volume específico de carga. É importante maximizar a capacidade de carga de cada veículo. Para calcular o carregamento dos camiões por volume, é necessário calcular a percentagem da capacidade de volume do veículo que está a ser utilizada para a carga (veja o exemplo na Caixa de Texto 7). Este é um cálculo semelhante ao carregamento seguro do camião por cálculo do peso demonstrado acima, mas requer o conhecimento do volume tanto do veículo como da carga. Muitas vezes, é mais simples medir o carregamento do camião por volume olhando para o camião já carregado e estimar o quanto está cheio (em percentagem).

Caixa de Texto 7. Carregamento do Camião através do Volume

Um camião nos armazéns de medicamentos Hetland estava a preparar se para entregar uma carga para uma unidade hospitalar. O RT viu que o camião estava a usar apenas cerca de 40% da sua capacidade de volume e por isso decidiu acrescentar uma outra carga de igual volume e fazer a entrega a duas unidades de saúde ao longo da mesma rota.

Eficiências de Peso e Volume

Camiões que não estão cheios, seja em volume ou peso, estão a ser utilizados de forma ineficiente. Os camiões podem ser carregados até 100% em peso, mas só podem estar parcialmente cheios em volume quando as mercadorias transportadas são muito pesadas. Alternativamente, um camião pode estar inferior a 100% cheio em peso, mas mais de 100% completo em volume. **Idealmente, um veículo deve estar 100% completo, quer por peso ou por volume, quando é usado para o transporte de carga.**

Volume e Número de Veículos Necessários

Os cálculos na Caixa de Texto 8 abaixo baseam-se não apenas no peso da carga, mas também no volume dos equipamentos de saúde transportados. Se forem utilizados veículos de diferentes

capacidades de carga, deve ser feita uma estimativa para cada veículo. Se os bens estiverem a ser transportados para destinos diferentes, cada destino requer o seu próprio cálculo. Mais explicações e ajuda com este cálculo estão incluídas na caixa de texto.

Caixa de Texto 8. Número de veículos necessários, por peso e volume

- número de possíveis viagens por veículo = período total em que podem ser feitas todas as viagens ÷ (duração de uma ida e volta + 25% factor de segurança)
- número de cargas = peso total das cargas (kg) ÷ capacidade do veículo (kg)
- número de possíveis viagens por veículo = tempo total disponível ÷ tempo total necessário para cada ida e volta
- número de veículos necessários = número de carga ÷ número de possíveis viagens por veículo

Caso de Estudo

Não é demasiado tarde! Como melhorar a frota através de uma intervenção de SGT bem planificada

Durante um longo período de agitação civil em Hetland, os doadores internacionais tinham feito investimentos consideráveis de capital na frota do Ministério da Saúde, através da aquisição de novos veículos e equipamento para oficinas para manutenção e reparação. Os doadores viram esta injeção de fundos no Ministério da Saúde como uma "solução rápida" para a sua frota de veículos.

No entanto, faltou um acompanhamento das áreas em que os fundos foram especificamente gastos durante este tempo e a qualidade da frota deteriorou-se. Os veículos não receberam manutenção, os motoristas não receberam formação, os transportes não foi controlados e os veículos foram utilizados para uso pessoal.

Os veículos que foram declarados para abate acabaram no estacionamento do centro de saúde, em cima de tijolos, e foram despojados de todas as peças de trabalho. As ferramentas foram roubadas da oficina e os mecânicos sentiam-se desmotivados, por isso deixaram o Ministério para trabalhar por salários mais elevados em novas oficinas privadas que tinham sido estabelecidas nas principais cidades.

A direcção sénior do ministério ficou frustrada, pois descobriu que a falta de transporte reduzira a sua capacidade de prestação de serviços básicos de saúde primária. Ao mesmo tempo, a direcção observou que certos programas de saúde conseguiam cumprir as suas metas, porque tinham acesso a frotas de veículos novos. A direcção pediu aos doadores novos veículos, o que consideraram ser a única forma de ajudar a resolver o seu problema de transporte.

Os doadores observaram que os problemas de transporte resultaram da falta de um sistema de gestão de eficiente da manutenção da frota; má distribuição e utilização dos veículos; baixa disponibilidade de veículos nas unidades de saúde; e uso inadequado de veículos.

Foi feito um concurso e uma organização de gestão de transportes externa foi contratada. O Chefe da Administração no Ministério da Saúde louvou o apoio, mostrando o desejo de reduzir o uso pessoal desenfreado de veículos, o aumento contínuo da lista de veículos fora de serviço no registo central do património, as dificuldades de manutenção e outros problemas.

A organização criou um sistema de gestão de transporte para fazer a gestão de frota. Foi dada formação aos gestores de transportes sobre como planificar o uso de veículos para maximizar a sua

utilização. Foram feitas formações também para a planificação do uso de veículos numa base diária, semanal e anual e sobre como incorporar questões, tais como a manutenção regular, nos planos.

Foram realizados levantamentos em todas as instalações do governo e de manutenção privada que trabalhavam com os veículos do Ministério da Saúde. Foram elaborados acordos de manutenção delineando áreas chave, tais como custos e tempo de reparação e manutenção. Nas instalações do Ministério da Saúde foram capacitados mecânicos para realizar reparações menores e manutenção regular.

Os motoristas receberam formação sobre as suas responsabilidades como operadores de veículos do Ministério da Saúde e sobre como realizar verificações diárias para garantir que não surjam grandes problemas antes da utilização diária dos veículos. Os motoristas aprenderam também como implementar a manutenção preventiva planificada, relatar anomalias do veículo e a importância destas tarefas.

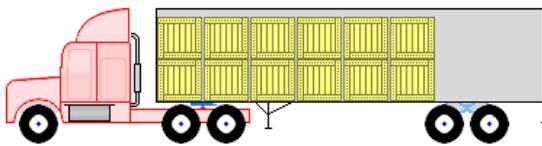
Quando os doadores ofereceram novamente veículos ao Ministério da Saúde, os RTs tinham as competências e capacidade para pedir os tipos de veículos necessário para o trabalho a ser realizado. Os RTs já não queriam apenas quaisquer veículos, mas aqueles que seriam capazes de fazer o trabalho exigido e eram adequados às condições em que estes seriam utilizados. Os RTs também se asseguraram de que os veículos eram de uma marca que poderia receber manutenção e reparações adequadas.

No momento em que a organização externa deixou Hetland, uma pequena equipa de especialistas tinha sido criada no âmbito do Ministério da Saúde para gerir o património extremamente caro que é o transporte. Agora, três anos depois, o Ministério da Saúde de Hetland tem um SGT em pleno funcionamento e reduziu o tamanho da frota nacional e os custos totais em 16%, mas ainda assim aumentou a disponibilidade da frota e a sua utilização em mais de 35%.

- Como é que este estudo de caso se compara com algumas das suas próprias experiências?
- O que o surpreende sobre o que ocorreu e o que foi feito em resposta?
- Teria feito as coisas de forma diferente? Como?
- Que lições sobre a gestão eficaz de um SGT foram demonstradas em relação ao módulo?
- Quantos outros exemplos consegue encontrar sobre os pontos relativos ao desenvolvimento de SGT que já foram abordados noutros módulos?

Auto-avaliação

1. Que perguntas devem ser feitas quando se consideram as características operacionais de um veículo?
2. Uma vez que as características operacionais de um veículo foram estabelecidas, que características técnicas devem ser consideradas?
3. Além das características técnicas, que outros fatores devem ser tidos em conta quando se considera a compra de veículos novos?
4. O que significa MPP e quais são os seus três componentes?
5. Onde se encontra normalmente a informação necessária para começar a elaborar um programa de manutenção? Que recomendações ajudam a obter as informações necessárias?
6. Descreva resumidamente como planificar o programa de manutenção/revisão.
7. Liste os diferentes tipos de instalações de manutenção e escreva um pequeno texto sobre a forma como estas devem ser geridas.
8. Se um veículo tiver uma capacidade de carga de 5.000 kg e tiver uma carga de 3.500kg de redes mosqueteiras, qual seria o carregamento do camião por peso?
9. Como seria possível calcular o carregamento do camião por volume no camião da imagem seguinte?



Respostas da auto-avaliação

1. Que perguntas devem ser feitas quando se consideram as características operacionais de um veículo?
 - Os veículos são utilizados maioritariamente para que tipo de atividades?
 - Em que condições de estrada são os veículos geralmente utilizados?
 - Quem será o principal operador?
 - Quais serão as distâncias típicas percorridas por mês?
 - Quais são as instalações de manutenção disponíveis?
 - Qual é o orçamento para os custos de aquisição e de funcionamento?
2. Uma vez que as características operacionais de um veículo foram estabelecidas, que características técnicas devem ser consideradas?
 - Tipo de carroçaria.
 - Capacidade de carga e configuração de assentos.
 - Distância ao solo.
 - Motor a diesel ou gasolina.
 - Tamanho do motor.
 - Equipamentos auxiliares e de segurança.
 - Disponibilidade de operadores formados ou formação sobre equipamentos especializados.
 - Preço e disponibilidade.
3. Além das características técnicas, que outros fatores devem ser tidos em conta quando se considera a compra de veículos novos?
 - Políticas relativas à standardização da frota.
 - Que marcas de veículos oferecem melhor assistência no país, com peças de reposição e manutenção e quais são os custos relativos.
 - O feedback dos utentes de diferentes marcas e modelos.
 - Prazo de entrega.
 - Custos adicionais (custos de transporte, direitos de importação, etc.)
 - Assistência de garantia e sua viabilidade.
4. O que significa MPP e quais são os seus três componentes?
 - Manutenção Preventiva Planificada, cujos três componentes principais são: verificações diárias, identificação de anomalias e manutenção regular.
5. Onde se encontra normalmente a informação necessária para começar a elaborar um programa de manutenção? Que recomendações ajudam a obter as informações necessárias?
 - No dossier de documentação do proprietário

- Manutenção específica a ser realizada a intervalos de quilometragem específicos

6. Descreva resumidamente como planificar o programa de manutenção/revisão.

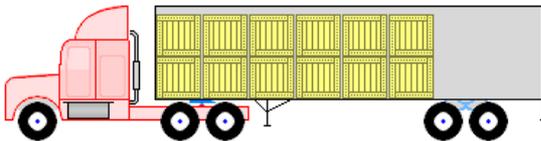
A sua resposta deve englobar as quatro fontes de informação que são usadas para gerir a manutenção e reparação de veículos:

- programa de manutenção de 12 meses: um programa de manutenção para todos os veículos da frota.
 - programa de utilização de transportes semanal: as necessidades dos utilizadores do transportes para a semana seguinte, ou o tipo de manutenção necessária para cada veículo que tenha sido retirado para manutenção, qualquer serviço adicional indicado no relatório de anomalias do veículo, oficina de destino do veículo e o tempo estimado para a manutenção na garagem.
 - relatório de anomalias do veículo: um registo dos problemas com um veículo, que levará potencialmente à decisão de retirar o veículo de serviço e enviá-lo para manutenção, o que deve refletir-se no programa de utilização de transportes semanal.
 - sumário de manutenção do veículo: a história completa da manutenção e reparação de um veículo, incluindo a última data de manutenção de rotina, a partir do qual a próxima data de manutenção pode ser estimada e inserida no programa de manutenção de 12 meses.
7. Liste os diferentes tipos de instalações de manutenção e escreva um pequeno texto sobre a forma como estas devem ser geridas.
- A sua resposta deve cobrir as diferenças entre manutenção doméstica, manutenção terceirizada e manutenção feita por uma empresa privada mediante um contrato de manutenção. É importante não esquecer que estas opções podem ser escolhidas individualmente ou usadas em conjunto e também que a equipa dos transportes deve integrar pelo menos uma pessoa com competências e conhecimento na área da mecânica suficientes para gerir qualquer trabalho terceirizado.
8. Se um veículo tiver uma capacidade de carga de 5.000 kg e tiver uma carga de 3.500 kg de redes mosqueteiras, qual seria o carregamento do camião por peso?

(carga real ÷ carga máxima possível) x 100 = carregamento do camião por peso (%)

→ $(3500 \div 5000) \times 100 = 70\%$

9. Como seria possível calcular o carregamento do camião por volume no camião da imagem seguinte?



- 60-80

Módulo 4.

Higiene e Segurança

Introdução

Depois de concluir este módulo, o estudante será capaz de:

- identificar as principais preocupações de higiene e segurança na gestão de transportes;
- monitorar e melhorar a higiene e segurança no seu sistema de gestão de transportes;
- gerir acidentes e incidentes; e
- compreender a cobertura de seguro adequada.

Higiene e Segurança na Gestão de Transportes

Respeitar, implementar, acompanhar e rever as normas de higiene e segurança é fundamental para obter uma gestão de transportes segura e eficaz. A principal razão para desenvolver e respeitar estes procedimentos é evitar mortes e ferimentos causados por acidentes de trânsito.

Os acidentes de trânsito estão entre as principais causas de morte no mundo em desenvolvimento; comparáveis em escala com a malária ou o HIV/SIDA. Ao contrário destas outras epidemias, estima-se que a perda global de vidas humanas em acidentes de trânsito aumente rapidamente.¹ Gerir e fazer cumprir medidas de higiene e segurança básicas pode ajudar a minimizar os riscos a que são expostos operadores de veículos e utentes, bem como quaisquer outras pessoas na estrada ou na proximidade de uma estrada.

As medidas de segurança melhoram os sistemas de gestão de transportes na sua globalidade e ajudam a garantir que uma frota esteja sujeita a menos reparações e substituições. Os requisitos de saúde e segurança para os sistemas de gestão dos transportes devem respeitar os critérios legais estabelecidos na legislação nacional e local, bem como os regulamentos locais ou a um nível organizacional mais amplo.

A implementação de medidas de saúde e segurança, tais como as abaixo mencionadas, pode ajudar a reduzir alguns dos riscos mais graves associados aos transportes:

- Motoristas e outro pessoal:
 - Ferimentos
 - Morte
 - A necessidade de pessoal de substituição temporária ou permanente para substituir os funcionários feridos.

¹ Relatório Mundial sobre Segurança Rodoviária: Tempo para agir (OMS, 2009) – Global Status Report on Road Safety: Time for Action (WHO, 2009)

- Comunidade :
 - Ferimentos
 - Morte
 - Processos judiciais
 - Perda de cooperação e de confiança devido a uma imagem pública negativa (alguns casos podem até levar ao abuso direto do pessoal por parte do público)
- Veículos:
 - Reparação e substituição de veículos
- Combustível:
 - Ferimento
 - Morte
 - Perda de propriedade (propriedade de estruturas e veículos)
- Doadores:
 - Perda de doações
 - Cancelamento de projetos (devido à publicidade negativa e percepções negativas dos doadores sobre uma gestão danosa)

Operação Segura de veículos

A operação segura de uma frota de veículos reúne três elementos que são também explicados em detalhe noutros módulos deste guião: responsabilidades do operador do veículo (Módulo 1), manutenção preventiva planificada (Módulo 3) e formação e avaliação dos operadores de veículos (Módulo 5) .

Existem ainda responsabilidades adicionais do operador do veículo que são específicas para a higiene e segurança. Os requisitos de equipamentos de segurança dependem do país, tipo de veículo e condições específicas da viagem. Estes podem incluir: triângulos de sinalização, capacetes, kits de primeiros socorros, extintores de incêndio, coletes e jaquetas de alta visibilidade (e outras roupas de proteção), kits de reparação de furos, pás, guinchos e cordas de reboque (ou cabos), recipientes de água e combustível de reserva.

Os documentos de um veículo devem estar dentro da lei e válidos; o operador deve estar também devidamente licenciado, autorizado, e apto para a condução. Qualquer carga que é transportada deve ser distribuída uniformemente, de forma estável e fixa de forma segura; a carga não deve ser superior à capacidade de carga do veículo; e a carga não pode criar obstáculos à visibilidade do condutor.

Os operadores devem sentir-se encorajados a chamar a atenção da gestão para quaisquer preocupações de higiene e segurança relacionadas com um veículo e com os seus utentes; antes e durante as viagens. O operador é geralmente responsável pela segurança do veículo e seu conteúdo.

As medidas seguintes podem tornar as viagens mais seguras e mais agradáveis:

- Para garantir que permaneçam em alerta, os motoristas não devem operar um veículo quando se sentem cansados ou indispostos. Os motoristas devem ajustar os assentos corretamente para a sua altura antes de colocarem o cinto de segurança e devem verificar se o assento está seguro. Devem também fazer pausas regulares durante a viagem para descansar e beber bebidas não alcoólicas. Os motoristas nunca devem fumar, comer, beber ou usar dispositivos portáteis (por exemplo, telemóveis) quando em movimento.
- Os motoristas não devem obviamente operar um veículo sob influência de álcool ou drogas. Devido às consequências potencialmente fatais de abuso de substâncias, os PONs ou regulamentos de transporte devem incluir sanções específicas e rigorosas para operadores de veículos que usem álcool ou drogas perigosas. Também deve haver uma orientação clara, baseada em evidências científicas sobre o uso de substâncias medicamente prescritas. Deve ainda haver um programa de educação para todos os operadores de veículos.
- Os bons motoristas devem ser capazes de antecipar as acções dos outros utentes da estrada e peões, alterando a velocidade em conformidade. Devem também antecipar perigos, tais como curvas, pontes, tampas de esgoto e buracos. Os procedimentos de prevenção devem ser sempre seguidos: *espelho* → *senal* → *manobra na posição* → *decisão sobre a velocidade* → *observar o perigo* → *se seguro, prosseguir*.
- Estradas e condições climáticas diferentes afectam a forma como se lida com um veículo. Quando o tempo está chuvoso, as distâncias de travagem devem tornar-se duas ou três vezes maiores do que em piso seco. Os motoristas devem sempre usar luzes e sinais para serem visíveis aos outros utentes da estrada, especialmente quando fazem manobras. Devem também usar roupas de alta visibilidade se estiverem a utilizar uma bicicleta ou motorizada.
- Os peões e os animais podem ser imprevisíveis. Os motoristas não devem partir do princípio que todos os peões os podem ouvir ou vê-los a aproximar-se. É importante prestar muita atenção ao aproximar-se de veículos de transporte público que estão estacionados, carregando passageiros ou a atravessar áreas de construção. Especial atenção deve ser sempre dada a crianças, portadores de deficiência ou idosos. Em áreas com edifícios, a velocidade deve ser reduzida para evitar a necessidade de desvios repentinos ou travagens bruscas.
- Os limites de velocidade nacionais e locais devem ser respeitados. É importante notar que o limite máximo de velocidade permitido não significa que é seguro conduzir a essa velocidade. Um veículo deve ser capaz de parar com rapidez e segurança em caso de emergência e nunca deve viajar mais rápido do que a velocidade em que esteja estável.
- Em caso de avaria, os condutores devem colocar o veículo na posição mais segura possível. Devem usar os alertas de perigo visíveis ou uma pessoa (que deverá ser posicionada de modo a ser visível para os motoristas que se aproximam, mas não em risco pessoal) para avisar os outros utentes da estrada do perigo à frente. Os sinais de alerta devem ser removidos logo que não sejam necessários. Durante a reparação de um veículo, os condutores devem certificar-se de que estão bem visíveis e fora da faixa de rodagem. Se possível, é melhor não deixar um veículo sem vigilância.
- Os motoristas devem sempre operar veículos segundo a sua formação. Cuidar bem de um veículo reduz o risco de avaria.

Procedimentos de acidente e incidente para veículos

Relatórios de acidente e incidente para veículos, em caso de roubo, sequestro e danos não causados por um acidente devem ser geridos e concluídos em conformidade com os regulamentos de transportes em vigor (ver formulários no Anexo A). Isto significa ter medidas de controlo fortes em relação a todos os acidentes, incidentes e perdas de veículos.

Fazer relatórios detalhados no momento em que qualquer tipo de incidente acontece é muito importante em termos de potenciais litígios e apoio às reivindicações de seguro. Durante investigações de incidentes, pode também ser necessário fazer o seguimento a processos disciplinares, acções de formação, ou avaliação das implicações para o pessoal.

Responsabilidades

Manter-se o mais calmo possível depois de um incidente é importante, embora isso possa não ser fácil. O operador do veículo, se não sofrer ferimentos, é responsável por tomar conta da situação. Se o operador estiver incapacitado, qualquer passageiro ileso deve assumir a responsabilidade, incluindo o preenchimento de um relatório de acidente/incidente. Estes procedimentos básicos devem ser conhecidos por qualquer pessoa que viaja num veículo.

Identificar a pessoa na organização que é responsável por lidar com incidentes e seguro. Esta pessoa deve conhecer os requisitos legais nacionais relevantes e deve estar ciente da cobertura de seguro em vigor. A sua responsabilidade é garantir que todos os que operam ou utilizam um dos veículos da organização e todos os funcionários de transporte estejam plenamente conscientes dos procedimentos de notificação em caso de incidente. A direcção deve ser alertada se não existir alguém com esta responsabilidade na equipa.

O gestor de transportes deve investigar as circunstâncias por de trás de qualquer incidente com o veículo. Devem ser feitas entrevistas com o operador e com todas as outras pessoas na organização que estiveram directamente envolvidas. O gestor de transportes deve assegurar-se também que são elaborados por escrito relatórios abrangentes e claros o mais rapidamente possível, mantidos em arquivo por pelo menos cinco anos (ou mais, se a lei o exigir). Estes relatórios incluem dois formulários:

- O relatório de acidente/incidente (ver formulário no Apêndice A) para registar todas as informações no momento do incidente.
- O relatório de acompanhamento de incidente/acidente (ver formulário no Apêndice A) para registar informações detalhadas sobre acções de gestão tomadas para encerrar o caso e para evitar que um incidente semelhante ocorra no futuro.

As companhias de seguros irão quase certamente exigir que seja preenchido um formulário quando recebem uma reclamação. Isto deve ser feito, além do preenchimento de formulários internos da organização. Além disso, é útil (se possível) tirar fotos do incidente e dos danos causados, a partir de ângulos diferentes. As fotografias podem ajudar a identificar a causa e a responsabilidade do incidente.

No local do acidente

Os seis passos descritos abaixo devem ser do conhecimento dos operadores de veículos e outros membros da equipa e devem sempre ser seguidos sequencialmente após um acidente que resultou na morte ou lesão de uma pessoa, ou em danos materiais.

Passo 1

Decidir se existe a possibilidade de perigos adicionais (por exemplo, de um ferimento, derrame de combustível, luzes partidas ou expostas ou má visibilidade). Remover os condutores e passageiros de quaisquer situações perigosas, se possível. Resolver rapidamente pequenos problemas que não colocam ninguém em perigo.

Passo 2

Se não houver perigo ou se o perigo existente estiver resolvido:

- identificar ferimentos a pessoas (ou animais);
- procurar assistência médica, se necessário;
- assegurar que o tratamento dos ferimentos é executado por uma pessoa com qualificação médica e, caso contrário, só devem mover-se as pessoas gravemente feridas numa situação de emergência (por exemplo, se houver risco de maior impacto, incêndio ou explosão);
- manter as pessoas feridas quentes e o mais confortáveis possível; e
- notificar a polícia, se necessário.

Passo 3

Colocar avisos para outros utentes da estrada e remover itens perigosos da estrada, se for seguro fazê-lo. Não se deve movimentar mais nada até que a polícia faça a inspecção dos veículos e do local do acidente. Devem ser protegidos os objectos de valor no veículo (por exemplo, trancando as portas do veículo). A organização deve ser alertada o mais rapidamente possível.

Passo 4

Cooperar com as outras partes e condutores de veículos envolvidos, mas não devem ser feitos acordos e não devem ser assinados documentos, nem se deve (NUNCA) admitir a responsabilidade. Trocar apólices de seguro, se aplicável.

Passo 5

Antes de deixar a cena do incidente, obtenha as seguintes informações do operador / proprietário do outro veículo (ou veículos) envolvidos —

- O nome completo do operador do veículo / proprietário.
- Número de matrícula do veículo envolvido, número de identificação do operador, e prova de uma licença de veículo válida.
- Endereços de trabalho e de casa do operador e o seu número de telefone.
- Prova de propriedade privada ou de propriedade de uma organização. Se o veículo pertencer a uma organização, obtenha o nome e os detalhes da organização por completo e o nome do responsável pelas reclamações.
- Comprovativo de cobertura de seguro, incluindo o nome da companhia de seguros e um número da apólice, se possível. Se a polícia for chamada, obtenha o número do processo, bem como o nome e número do agente(s) que compareceu no local.

Passo 6

Preencha o relatório de acidente/incidente. Este deve incluir imagens do acidente ou um esboço (que pode ser básico, mas deve indicar distâncias adequadas a um ponto de referência [por exemplo, um sinal de paragem], limites de velocidade e pontos de referência), bem como todos os outros detalhes mostrados no formulário fornecido como exemplo no Apêndice A deste guião. Uma cópia do relatório da polícia deve ser obtida, se possível. Isto pode levar algumas semanas e pode ter que ser feito na esquadra da polícia.

Enquanto estas seis etapas estão a ser concluídas, deverão ser evacuadas quaisquer pessoas feridas e deve ser organizada a remoção do(s) veículo (s) envolvido(s). Se o veículo puder ser deslocado, este deve estar completamente seguro e em condições de circular, e a polícia (se tiver sido chamada) deve ter concordado com a remoção.

O operador original é que deve remover o veículo, se não estiver ferido e ou incapaz de fazê-lo. Se houver qualquer dúvida, outro operador deve ser convidado a fazer a deslocação. Qualquer pessoa que tenha que deslocar o veículo deve ser formada e estar autorizada a fazê-lo. Se o veículo estiver a ser recuperado por outros meios, é importante saber onde ele será levado e que todos os objectos de valor (incluindo possivelmente a carga) foram removidos em primeiro lugar.

Se o veículo estiver coberto por uma apólice de seguro, a seguradora quererá normalmente fazer uma inspecção para avaliar os danos e fazer uma estimativa dos custos de reparação. Esta inspecção é feita normalmente na oficina para onde o veículo tiver sido enviado ou na sua localização normal. Não devem ser iniciadas nenhuma reparações antes da aprovação da seguradora.

No local de um incidente

Os incidentes (roubo, sequestro e danos não causados por acidentes rodoviários) devem ser comunicados à polícia imediatamente. Para além dos passos necessários em caso de acidentes acima descritos, o operador de veículo ou qualquer outro responsável devem incluir as informações seguintes no relatório de acidente/incidente: a hora do incidente, onde ocorreu e o que aconteceu. Os procedimentos de incidente devem ser comunicados de forma abrangente dentro de uma organização.

Acções subsequentes

Às vezes é impossível notificar a organização sobre um acidente ou incidente no momento em que este ocorre. Neste caso, o operador do veículo (ou substituto) deve notificar o(s) gestor(es) relevante(s) o mais rapidamente possível; 24 horas depois, o mais tardar. Os operadores também devem fornecer as informações seguintes ao gestor —

- O número da polícia, o nome e o número do agente da polícia encarregado da investigação e uma cópia das conclusões iniciais do agente.
- Um relatório de acidente/incidente preenchido na sua totalidade, incluindo um esboço ou imagens do acidente. (Formulários em branco devem ser disponibilizados em todos os veículos e mantidos junto aos outros documentos importantes do veículo.)
- Uma cópia do documento de identificação do operador, a licença do operador (quando aplicável) e a autorização de viagem.

Estes documentos devem ser submetidos no prazo de sete dias. Após a conclusão deste procedimento, a responsabilidade por todas as acções de acompanhamento é do gestor nomeado. As acções de acompanhamento incluem —

- Verificação e confirmação de que os documentos apresentados estão corretos e completos.
- Confirmação de que o incidente foi relatado à polícia, se necessário.
- Entrar em contacto com a companhia de seguros para instruções.
- Verificar a condição e localização de qualquer ferido, e notificar quaisquer parentes.
- Entrar em contato com todas as partes relevantes mencionadas nos documentos (ou seja, testemunhas, outros operadores de veículos, companhias de seguros, etc.).
- Preencher o relatório de acompanhamento de acidente/incidente.
- Fazer cópias de todos os documentos necessários para distribuição.
- Retenção de chaves e documentos do veículo, incluindo cartões de combustível.
- Cancelamento de todos os documentos dos veículos que estão em falta, foram roubados, destruídos ou sequestrados e notificar pessoas relevantes (por exemplo, o emissor do cartão de combustível).
- Acompanhamento de reparações em colaboração com a companhia de seguros e garantir que os reparos respondem a um padrão aceitável.
- Na sequência da comunicação de incidentes e até à sua conclusão, fazer um registo do progresso e manter os gestores séniores a par da situação.
- Assegurar que todos os relatórios são concluídos rapidamente (ou seja, duas a três semanas a partir do momento do incidente até à conclusão do relatório).

Um gestor sénior de transportes deve verificar periodicamente os relatórios de acompanhamento para confirmar que foram alcançadas conclusões satisfatórias e que estas conclusões eram do melhor interesse da organização.

Danos e reparações em qualquer veículo envolvido num incidente devem ser indicados no sumário de manutenção no arquivo dos veículos. Os custos de reparação não devem ser incluídos nos cálculos de custos de funcionamento do veículo, devem antes ser registados para outros fins estatísticos, tais como cálculos de seguros.

No caso de um veículo ter de ser enviado para abate, o inventário de veículos e a ficha de informação do veículo deve ser preenchida com esta informação. O registo do operador de veículo deve também ser atualizado com os detalhes do incidente em que o operador esteve implicado e qualquer formação adicional necessária ou acção disciplinar tomada.

O relatório periódico de transportes (ver formulário no Apêndice A) tem espaço livre para comentários sobre questões de acidentes e de segurança. Acidentes frequentes reduzem significativamente a disponibilidade do veículo (anotado na coluna “dias de disponibilidade”). O Responsável de Transportes deve, então, manter um registo separado para apoiar recomendações destinadas a prevenir novos incidentes. Num sistema de transportes bem gerido, o número de incidentes é baixo, bem como o seu impacto sobre a disponibilidade de veículos e os custos da frota de execução.

Segurança do Património e Seguro para os Transportes

Os veículos como património

As declarações e procedimentos de políticas de higiene e segurança devem abordar especificamente a segurança de todos os bens pertencentes a uma organização. No caso dos veículos, o regulamento de transportes e os procedimentos operacionais locais devem dar informações claras sobre os locais onde os veículos podem ser estacionados quando não estão em uso, ou fora do horário normal.

É importante certificar-se de que estas instruções minimizem o risco de roubo do veículo ou danos maliciosos. Em todos os casos, a segurança da vida humana é da maior importância. Os operadores de veículos e outros utentes devem ser instruídos a não arriscar nenhuma vida tentando salvar veículos em situação de roubo, sequestro ou danos.

Insurance and Transport Management Gestão de Transportes e Seguros

É importante reflectir cuidadosamente sobre o tipo de apólice de seguros necessária para os veículos. As opções têm que cumprir requisitos legais mínimos, o que geralmente significa que têm pelo menos cobertura contra terceiros.

É útil procurar o aconselhamento de especialistas em seguros ou na área do Direito que existam dentro da organização, a qual deve dispor de uma declaração sobre as práticas de seguro. Existem muitas apólices de seguro de diferentes graus de qualidade disponíveis no mercado. Às vezes, uma política adequa-se a uma situação de transporte atual, mas não necessariamente a uma situação futura (por exemplo, se o tamanho de frota ou os tipos de veículos mudarem). Considerar uma ampla gama de opções de apólice de seguro aumenta a probabilidade de obter uma opção de melhor valor.

O seguro de imóvel também é necessário para as organizações com oficina e / ou instalações de armazenamento de combustível. Aquando da criação de novas instalações para os transportes, verifique os requisitos de seguro antes de finalizar os planos. Tenha em conta todas as implicações de higiene e segurança como parte deste processo e informe a companhia de seguros em detalhe.

É importante analisar os registos de reclamações contra seguradoras para monitorar o seu desempenho e determinar o valor dos seus serviços. Use essas informações ao decidir sobre políticas de renovação de seguro.

Quando a cobertura mínima for escolhida, use quaisquer poupanças nos pagamentos de prémios de seguros para adquirir bens de substituição em relação aos bens abatidos em cada período orçamental. Quando for escolhido apenas o seguro contra terceiros, considere em primeiro lugar as consequências de reduzir o tamanho da frota de veículos quando não for rentável reparar um veículo após uma colisão.

Para respeitar os requisitos do seguro, todos os funcionários que utilizem ou operem veículos devem compreender na sua totalidade os procedimentos de acidentes e incidentes. Devem ser mantidas cópias das cartas de condução dos condutores autorizados e aprovados no registo central do gestor sénior de transportes.

Outras questões de higiene e segurança

Combustível e Outro Armazenamento

No geral, é da responsabilidade do gestor de transportes supervisionar o armazenamento, incluindo -

- Combustível
- Óleo ou lubrificantes
- Outros materiais perigosos (por exemplo, produtos químicos e materiais de limpeza)
- Peças sobressalentes novas ou usadas
- Ferramentas da oficina, equipamentos e máquinas
- Equipamento do veículo
- Medicamentos e equipamentos de cadeia de frio
- Artigos de papelaria

Com a possível excepção do combustível, todos os itens acima serão provavelmente cobertos por procedimentos de higiene e segurança para instalações de armazenamento. No entanto, é importante verificar se são seguidas quaisquer recomendações de fornecedores ou dos fabricantes para armazenamento.

O armazenamento de combustível apresenta preocupações específicas de higiene e segurança. Assim, se existir uma alternativa adequada (por exemplo, utilizar um posto de gasolina local), é melhor para uma organização avaliar primeiro se é absolutamente necessário ter sua própria estação de armazenamento de combustível. Ao decidir-se pela criação de uma estação de armazenamento de combustível numa organização, extrema atenção deve ser dada a -

- Formação extensiva da equipa em práticas seguras de trabalho.
- Estabelecimento de sistemas de notificação de acidentes.
- Estabelecimento de procedimentos de primeiros socorros e de emergência.
- Realização de acções de verificação de stock regulares para evitar o uso indevido ou roubo.
- Estabelecimento de procedimentos específicos em caso de incêndio e explosão.
- Estabelecimento de regulamentos vinculativos contra fósforos, cigarros e outros tipos de fogo dentro ou perto da instalação de armazenamento.
- Garantir a segurança da iluminação utilizada dentro e ao redor da instalação, incluindo evitando luzes desprotegidas (luzes nuas), lâmpadas e lanternas a gás.
- Garantir uma ventilação adequada.
- Garantir a limpeza e a ausência de contaminação da água.
- Prevenir derrames (para garantir que o combustível não entre em sistemas de água ou cause qualquer outro dano ambiental).

- Instalar recipientes ou contentores de armazenamento e bombas de fornecimento fixas sob a supervisão de profissionais, e assegurar a sua inspeção regular pelas autoridades competentes.
- Assegurar uma distância adequada entre a estação e casas ou locais de trabalho.
- Informar todas as autoridades competentes sobre o funcionamento da estação.
- Acompanhar regularmente os procedimentos de higiene e segurança.

Mesmo quando a organização não mantém em funcionamento uma estação de armazenamento de combustível permanente, os procedimentos seguintes devem ser sempre respeitados -

- Os combustíveis devem ser transportados e armazenados em recipientes feitos com essa finalidade, tanto quanto possível.
- Os combustíveis nunca devem ser armazenados ou transportados, mesmo temporariamente, em recipientes não apropriados. Garrafas de plástico e latas representam um risco particular, porque podem facilmente derreter, tornarem-se distorcidas ou partirem-se.
- Os dispositivos de armazenamento e entrega portáteis devem ser mantidos limpos e seguros. Preste especial atenção a qualquer acumulação de vapores de combustível, o que é ainda mais perigoso do que o combustível líquido.
- Bidões de combustível e outros recipientes devem ser regularmente inspeccionados para verificar se existem fugas, especialmente para garantir que as tampas são seguras.
- Recipientes de combustível devem ser enxaguados com combustível limpo antes de voltarem a ser enchidos.
- Os funis devem ter filtros de malha para remover sólidos.
- Deve estar em vigor uma protecção adequada contra as condições climáticas, especialmente temperaturas extremas.
- Áreas de armazenamento de combustível temporárias e para combustível em trânsito devem ser protegidas contra pessoas e animais. O acesso deve ser limitado a todo o momento apenas às pessoas em missão oficial.
- As autoridades devem ser notificadas sobre o armazenamento de combustível temporário, conforme necessário.
- Equipamento de emergência (primeiros socorros e incêndio) deve estar sempre acessível, claramente identificado, e ser regularmente verificado para se ter a certeza de que funciona e não está fora do prazo.

Oficinas

Uma organização que dispõe de uma oficina de reparação própria deve assegurar-se de que procedimentos de higiene e segurança eficazes são definidos. O ponto de partida para o desenvolvimento desses procedimentos são os procedimentos gerais de higiene e segurança que existem para todos os locais de trabalho na mesma organização. No entanto, é igualmente necessário considerar pontos específicos, muitos dos quais são semelhantes às medidas para armazenamento de combustível -

- Formação extensiva da equipa em práticas seguras de trabalho.

- Estabelecimento de sistemas de notificação de acidentes.
- Estabelecimento de procedimentos de primeiros socorros e de emergência.
- Realização de acções de verificação de stock regulares para evitar o uso indevido ou roubo.
- Garantir a limpeza e arrumação.
- Estabelecimento de procedimentos específicos em caso de incêndio e explosão.
- Estabelecer procedimentos específicos para incêndio e explosão.
- Estabelecimento de regulamentos vinculativos contra fósforos, cigarros e outros tipos de fogo dentro ou perto da instalação de armazenamento.
- Garantir a segurança da iluminação utilizada dentro e ao redor da instalação, incluindo evitando luzes desprotegidas (luzes nuas), lâmpadas e lanternas a gás.
- Garantir o uso de vestuário de segurança (por exemplo, capacetes, óculos, botas e fatos de proteção).
- Garantir uma ventilação adequada.
- Garantir a limpeza e a ausência de contaminação da água.
- Prevenir derrames (para garantir que o combustível não entre em sistemas de água ou cause qualquer outro dano ambiental).
- Garantir práticas de trabalho seguras para o carregamento de baterias de veículos (ou seja, numa sala separada, bem ventilada).
- Assegurar o armazenamento correto de materiais perigosos (por exemplo, gás comprimido) sob supervisão profissional e garantir a sua inspecção regular pelas autoridades competentes.
- Assegurar uma distância adequada da instalação de casas ou locais de trabalho.
- Acompanhar regularmente os procedimentos de higiene e segurança.

Estudo de caso

Como uma ONG internacional melhorou o seu Histórico de Segurança

Usando o seu sistema de gestão de transporte, uma ONG internacional decidiu reunir informações sobre os acidentes de viação que os seus veículos tinham sofrido. Como em qualquer boa organização, esta informação foi analisada para identificar tendências e problemas.

A organização descobriu que tinha uma taxa de 6,9 acidentes por cada milhão de quilómetros percorridos e decidiu que esse número era muito alto e que precisava de tomar medidas para ajudar a reduzi-lo. Como primeiro passo, analisaram-se todos os aspectos do sistema de gestão de transporte e do seu funcionamento. A partir dessa análise, formularam-se medidas para ajudar a reduzir a percentagem de acidentes, incluindo:

Aplicação estrita dos procedimentos e dos regulamentos

Muitos dos regulamentos existentes de higiene e segurança e uso de veículos não estavam a ser cumpridos. Estes regulamentos foram revistos e melhorados; onde foram encontradas lacunas, novos procedimentos foram postos em prática. Foi dada formação sobre todos os procedimentos e os procedimentos foram posteriormente reforçados.

Todos os Acidentes Registrados e Analizados a nível central

Para saber a percentagem real de acidentes, a organização teve de investir tempo, recursos e dinheiro. Como parte do plano de melhoria, implementou-se um sistema e procedimentos para agregar centralmente todos os dados, de modo a que estes pudessem ser analisados e postos em prática com muito mais eficiência.

Disseminação dos Procedimentos de Segurança

Manuais de segurança foram entregues a todos os operadores de veículos e cada veículo foi marcado claramente com os indicadores de segurança (velocidade máxima, lembretes para usar cintos de segurança, etc.). Manuais de segurança especiais para os novos motoristas foram desenvolvidos e introduzidos como um novo elemento de formação. Os aspectos de segurança na condução e a necessidade de obedecer às leis locais e nacionais, bem como a necessidade de seguir as melhores práticas, foram enfatizados.

Formação Regular de Motoristas e Testes para Motoristas

Anteriormente, a formação dos condutores era ocasional, não era acompanhada e não era feita formação de reciclagem. Para garantir que as normas estavam a ser cumpridas, foram introduzidos novos exames para os motoristas como parte da implementação de avaliações regulares e reciclagem.

Com a implementação de todas estas etapas, a taxa de acidentes foi rapidamente reduzida de 6,9 a 5,76 por cada milhão de quilómetros percorridos. Com empenho e uma abordagem adequada à higiene e segurança, a ONG mostrou que pode haver um impacto positivo na segurança. Não só se poupou dinheiro através de um menor custo de seguro e de reparação e substituição de veículos, mas também se reduziu o risco de morte ou danos nos veículos da ONG.

- Como é que este estudo de caso se compara com algumas das suas próprias experiências?
- O que o surpreende sobre o que ocorreu e o que foi feito em resposta?
- Teria feito as coisas de forma diferente? Como?
- Que lições sobre a gestão eficaz de um SGT foram demonstradas em relação ao módulo?
- Quantos outros exemplos consegue encontrar sobre os pontos relativos ao desenvolvimento de SGT que já foram abordados noutros módulos?

Auto-avaliação

1. A que questões deve um operador estar atento para operar um veículo com segurança?
2. Cite alguns dos equipamentos de segurança que um veículo deve ter.
3. Descreva sucintamente as responsabilidades de um operador do veículo directamente envolvido num acidente.
4. Descreva brevemente os seis passos a seguir no local de um acidente.
5. Que tipo de seguro geralmente respeita os requisitos mínimos de cobertura?
6. O que deve ser considerado quanto se aproxima a renovação da apólice de seguro?
7. Que instalações de armazenamento podem recair sobre as preocupações de higiene e segurança da gestão de transportes?
8. Nomeie algumas das questões que devem ser consideradas aquando da criação de instalações de armazenamento de veículos.

Respostas da Auto-avaliação

1. A que questões deve um operador estar atento para operar um veículo com segurança?
 - Concentração e fadiga.
 - Antecipação.
 - Peões e animais.
 - Limites de velocidade nacionais e locais.
 - Avarias.
 - Cuidados com o veículo.
2. Cite alguns dos equipamentos de segurança que um veículo deve ter.
 - Triângulos de sinalização.
 - Capacetes.
 - Kits de primeiros socorros.
 - Extintores de incêndio.
 - Coletes e jaquetas de alta visibilidade (e outras roupas de protecção).
 - Kits de reparação de furos.
 - Pás.
 - Guinchos e cabos de reboque (ou cabos).
 - Latas de água.
 - Combustível de reserva.
3. Descreva sucintamente as responsabilidades de um operador do veículo directamente envolvido num acidente.
 - O operador do veículo, se não estiver ferido, é o responsável pelo controlo da situação. Se este estiver incapacitado, qualquer passageiro ileso deve fazê-lo, incluindo assegurar o preenchimento de um relatório de acidente/incidente.
4. Descreva brevemente os seis passos a seguir no local de um acidente.
 - Passo 1: Determinar se existe perigo (por exemplo, ferimentos, fuga de combustível ou má visibilidade)
 - Passo 2: Se não houver perigo, identificar ferimentos e chamar assistência médica e / ou assistência da polícia.
 - Passo 3: Colocar avisos para outros utentes da estrada e remover itens perigosos da estrada. Não se deve deslocar mais nada até que a polícia inspecione o local. Alertar a organização, logo que possível.
 - Passo 4: Lider com os outros condutores / veículos envolvidos. Não fazer acordos com ninguém, não assinar nenhum documento e NUNCA admitir a responsabilidade.

- Passo 5: Antes de deixar a cena, obter informações vitais, tais como o(s) nome(s), endereço(s) e todos os detalhes de seguro do(s) operador(es) / proprietários de todos os outros veículos envolvidos.
 - Passo 6: Concluir o relatório de incidente/acidente
5. Que tipo de seguro geralmente respeita os requisitos mínimos de cobertura?
 - Cobertura contra terceiros
 6. O que deve ser considerado quanto se aproxima a renovação da apólice de seguro?
 - Analisar os registos de reclamações contra seguradoras de modo a monitorar o seu desempenho e determinar o valor dos seus serviços.
 7. Que instalações de armazenamento podem recair sobre as preocupações de higiene e segurança da gestão de transportes?
 - Combustível.
 - Óleo ou lubrificantes.
 - Outros materiais perigosos (por exemplo, produtos químicos e materiais de limpeza).
 - Peças sobressalentes novas ou usadas.
 - Ferramentas da oficina, equipamentos e máquinas.
 - Equipamento do veículo.
 - Medicamentos e equipamentos de cadeia de frio.
 - Artigos de papelaria.
 8. Nomeie algumas das questões que devem ser consideradas aquando da criação de instalações de armazenamento de veículos.
 - Formação extensiva da equipa em práticas seguras de trabalho.
 - Estabelecimento de sistemas de notificação de acidentes.
 - Estabelecimento de procedimentos de primeiros socorros e de emergência.
 - Realização de acções de verificação de stock regulares para evitar o uso indevido ou roubo.
 - Estabelecimento de procedimentos específicos em caso de incêndio e explosão.
 - Estabelecimento de regulamentos vinculativos contra fósforos, cigarros e outros tipos de fogo dentro ou perto da instalação de armazenamento.
 - Garantir a segurança da iluminação utilizada dentro e ao redor da instalação, incluindo evitando luzes desprotegidas (luzes nuas), lâmpadas e lanternas a gás.
 - Garantir uma ventilação adequada.
 - Garantir a limpeza e a ausência de contaminação da água.
 - Prevenir derrames (para garantir que o combustível não entre em sistemas de água ou cause qualquer outro dano ambiental).

- Instalar recipientes ou contentores de armazenamento e bombas de fornecimento fixas sob a supervisão de profissionais, e assegurar a sua inspeção regular pelas autoridades competentes.
- Assegurar uma distância adequada da instalação de casas ou locais de trabalho.
- Acompanhar regularmente os procedimentos de higiene e segurança.

Módulo 5.

Recursos Humanos

Introdução

Depois de concluir este módulo, o estudante será capaz de:

- explicar a relação entre gestão de transportes e desenvolvimento de recursos humanos;
- criar um organograma, especificações e descrições de posto para a equipa na sua estrutura de transportes;
- descrever os princípios básicos do processo de recrutamento que é usado para começar a construir uma força de trabalho eficaz na área dos transportes;
- descrever os principais processos de desenvolvimento de recursos humanos para ajudar a desenvolver e reter uma força de trabalho de transporte; e
- estabelecer a relação entre questões essenciais de gestão de recursos humanos e o desenvolvimento de uma política global de gestão de transportes.

Por favor, note que o objetivo deste módulo não é ensinar o desenvolvimento de Recursos Humanos (RH), que é um tema importante que vai muito além do âmbito deste guião. Se a sua organização tiver um departamento de RH, peça sempre apoio, aconselhamento e informação. Há também muitos guiões e manuais de RH disponíveis.

Estrutura organizacional

O transporte é um meio pelo qual os serviços de saúde são prestados. Assim, a gestão dos transportes cabe à pessoa (s) responsável pela gestão da prestação de serviços.

Desenvolver uma estrutura organizacional para um sistema de gestão de transporte depende inteiramente do tipo de organização que os transportes se destinam a servir. A organização é grande ou pequena? É independente ou faz parte de uma organização maior? Que controlo sobre a sua estrutura têm os gestores?

Embora seja difícil definir como devem ser organizados os recursos humanos para os transportes da saúde, este guião fornece um exemplo clássico e apresenta as principais ferramentas para a definição de uma estrutura e para a análise do trabalho que se espera de cada membro do pessoal; incluindo os empregados atuais e contratações previstas (ou desejadas).

A questão “quem é responsável por uma tarefa específica de gestão de transportes” deve ser determinada com base na situação existente numa determinada organização. A decisão sobre qual a estrutura de RH que melhor se adequa a uma situação organizacional específica depende principalmente:

- do tamanho e estrutura da organização como um todo
- do tamanho da frota de veículos e
- dos procedimentos de manutenção para a frota.

Gestão de pessoal e de capacidade

Para todos os lugares e a todos os níveis organizacionais, é necessário demonstrar que existe capacidade de pessoal suficiente e que existe uma autoridade estabelecida para supervisionar a gestão dos transportes e para executar de forma eficaz os serviços de transporte. Não só deve existir essa capacidade onde quer que haja operações de transporte, mas cada membro da equipa precisa também de estar plenamente consciente de como o seu trabalho se encaixa na estrutura geral.

Inicialmente, deve ser desenvolvida uma estrutura que demonstre a capacidade existente dentro de uma organização e como cada posto contribui para essa capacidade. O pessoal responsável pelas tarefas operacionais dos transportes inclui os operadores de veículo, mecânicos, engenheiros, gestores/responsáveis de transportes e de oficinas, conselheiros e assistentes técnicos na área dos transportes e assessores. O pessoal nos postos estratégicos e de gestão assegura que os mecanismos para comunicar o regulamento dos transportes, os requisitos do regulamento, controlos operacionais e procedimentos locais estão em vigor e são eficazes. Alguns funcionários não têm tarefas específicas para os transportes; tais como os gestores e administradores de outros departamentos, incluindo gestores séniores. Outras responsabilidades de gestão fazem parte de postos mais abrangentes e operacionais, como os responsáveis de transportes.

Também é importante reconhecer que, embora certas tarefas possam ser a principal responsabilidade de uma pessoa específica, encorajar o pessoal a trabalhar em conjunto pode oferecer a maior contribuição para o alcance dos objetivos e metas. A qualidade do trabalho em equipa e a participação de decisores políticos, gestores de saúde, responsáveis de transportes, mecânicos e operadores de veículos e outros é um factor primordial para o sucesso dos programas de saúde.

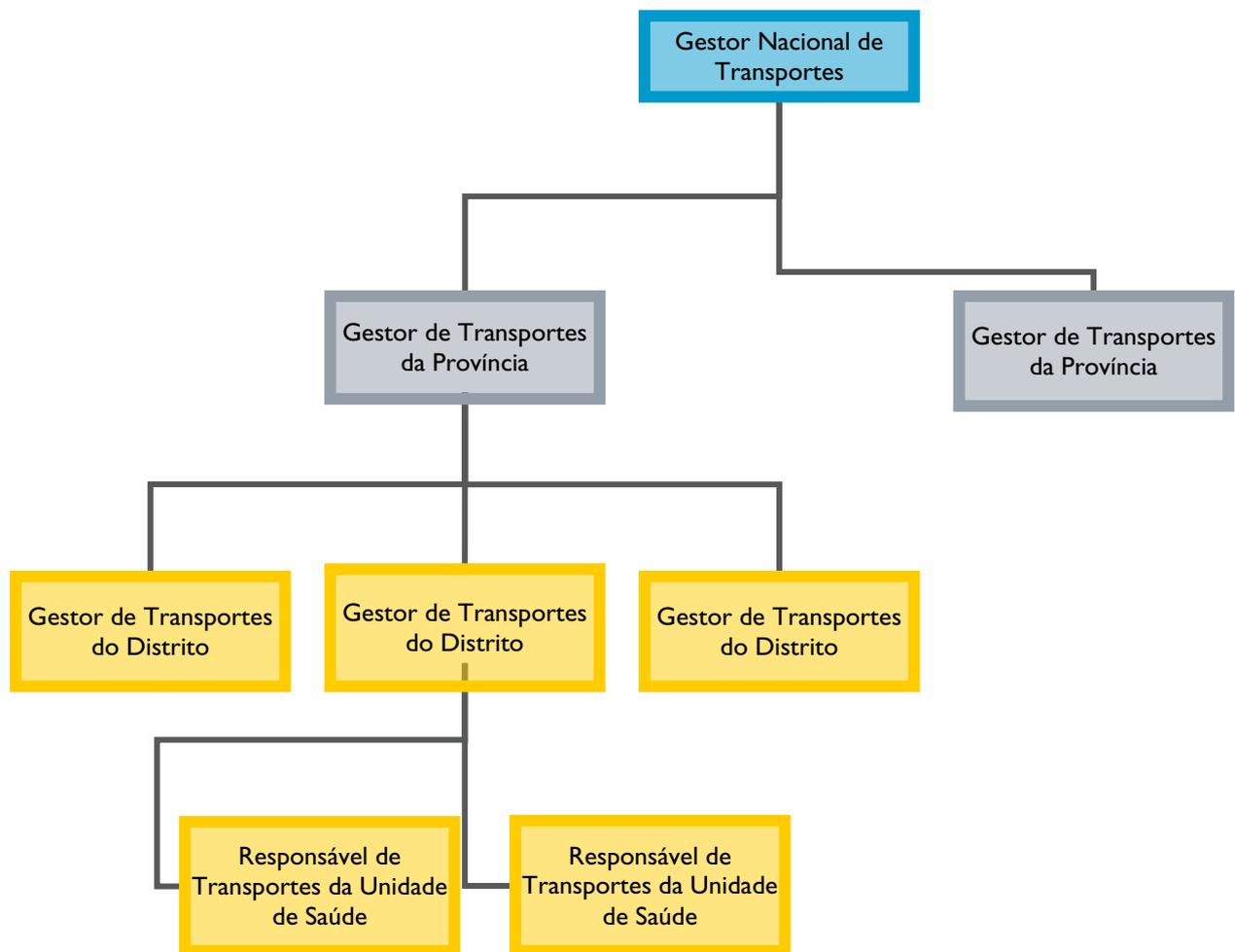
Organogramas

Um organograma mostra claramente cada posto relacionado com o transporte numa organização. É útil para fins de planeamento e gestão, e inclui cargos já existentes e ocupados, os que existem, mas estão vagos e aqueles que são requeridos.

O exemplo seguinte mostra um gráfico organizacional de gestão de transporte clássico para um sistema de gestão de transportes. A clara vantagem é que pode-se facilmente ver quem é responsável por quem, e também onde existem ligações entre e através das linhas de responsabilidade de gestão; ou onde as ligações estão em falta e precisam de ser integradas.

Ser-se claramente capaz de seguir as linhas de controlo de gestão é particularmente importante quando existem responsabilidades funcionais e geográficas. Por exemplo, um organograma pode mostrar a gestão de um responsável de transportes local como sendo a responsabilidade conjunta do Diretor provincial da saúde (a níveis geográficos) e do gestor de transportes nacional (para tarefas funcionais).

Figura 14. Organograma para um Sistema de Gestão de Transportes Serviço de Saúde



Características do pessoal

Observe o seu organograma para ver se há lacunas funcionais que precisam de ser preenchidas. Pode já ter identificado certos postos, mas ainda não encontrou ninguém para preenchê-los. Noutros lugares, pode haver pausas e intervalos nas linhas de responsabilidade de gestão. Para preencher estas lacunas, pode ser necessário criar novos postos (e novas linhas de responsabilidade de gestão) se não for possível reorganizar de forma razoável a estrutura existente.

Comece a desenvolver características para os postos vagos ou novos, descrevendo a experiência, competências e habilitações necessárias. Por exemplo, reflecta sobre as características específicas de um novo Diretor de Transportes em relação às relações operacionais e estratégicas de gestão que este vai ter.

As competências para o trabalho vão depender do posto dentro da estrutura (ou seja, o seu nível de gestão) e do tipo de posto (ou seja, mais técnico ou de gestão). O organograma ajuda a tornar estas informações mais claras.

É importante priorizar as competências, experiência e outras características esperadas, sabendo que é pouco provável encontrar alguém com a mistura exata de competências.

Devem ser incluídas características particulares que são necessárias (por exemplo, a capacidade de levantar pesos acima de 70 kg), quaisquer outras considerações geográficas ou especiais (por exemplo, turnos de trabalho nocturnos), o intervalo de tempo em que se deseja preencher o cargo, quanto tempo o posto vai durar (ou seja, permanente ou temporário), descrições da cultura organizacional e do trabalho em si.

Finalmente, é essencial reflectir cuidadosamente sobre como um titular do posto passará a maior parte de seu tempo. Isto ajuda os gestores e o candidato a ver como o seu trabalho encaixa no quadro maior de toda a organização. Por exemplo, pode concluir-se que o principal objetivo do posto de RT acima descrito é estabelecer a ligação entre as práticas operacionais e a tomada de decisões de gestão. Compreender o papel fundamental que o novo RT vai ter dentro da equipa alargada ajuda a fazer um bom recrutamento e ajudará o novo funcionário a corresponder às expectativas.

Descrições de posto

A descrição de posto detalha a natureza real e o conteúdo do próprio trabalho. É importante notar que, enquanto alguns postos atuais podem não ter características precisas, todos devem ter descrições de posto precisas. Onde não houver nenhuma, estas devem ser postas em prática como uma questão de prioridade.

Ao escrever uma descrição de posto pela primeira vez, é essencial começar com as características. Isto aplica-se mesmo nos casos em que alguém já esteja a ocupar o cargo e também ajuda a introduzir objectividade sobre o que o cargo envolve, em vez de se depender das características do titular do posto.

Após a elaboração da descrição, o titular (se houver) e seu superior irão rever e atualizar periodicamente. A descrição de posto final deve incluir, pelo menos:

- um título, localização e grau;
- linhas de comunicação e gestão directa na estrutura organizacional;
- um objetivo global que resuma a responsabilidade;
- tarefas-chave, incluindo notas sobre avaliação do desempenho;
- outras tarefas e responsabilidades; e
- uma data de publicação (de modo a que o documento possa ser atualizado regularmente).

É importante certificar-se de que as tarefas e responsabilidades de equipa estão incluídas. Algumas das tarefas-chave do responsável de transportes podem ser –

- gestão operacional do dia-a-dia do transporte.
- Ser o primeiro ponto de contacto para questões de transporte.
- Receber planos de movimentos e elaborar programações de transporte.
- Estabelecer horários com a gestão e revê-los com operadores de veículos e outros tendo como referência o desempenho real.
- Aumentar a consciência sobre questões de transportes ao nível da gestão e outros.

- Preparar com o gestor de transportes as agendas para todas as reuniões da equipa operacional e participar nessas reuniões.

Processos de Recrutamento

Características e descrições de posto cuidadosamente pensadas são um passo importante para identificar a pessoa certa para um posto. Além disso, um plano de recrutamento completo para o cargo precisa de ser desenvolvido. Este deve incluir detalhes sobre:

- publicidade, incluindo quando, onde e como a vaga será divulgada, e garantindo que as orientações adequadas sejam seguidas;
- orçamento, incluindo todos os custos de recrutamento, como a publicidade, despesas de viagem do entrevistado e quaisquer outros custos de entrevista;
- prazos que assegurem que o recrutamento ocorrerá no momento certo para a organização (por exemplo, no momento em que a passagem de responsabilidades entre o novo e atual titulares do posto possa ocorrer);
- planos de entrevista, incluindo como fazer uma primeira selecção de candidatos, quem vai entrevistá-los, quando e onde entrevistas terão lugar, que recursos são necessários, como avaliar as competências específicas, que referências são necessárias e como a selecção final deve ser feita; e
- Programas de introdução para os candidatos escolhidos, incluindo uma introdução à organização geral e à equipa (s) mais próxima, qualquer transferência de responsabilidades e necessidades de formação específica identificadas durante o recrutamento.

Uma Mão-de-Obra Comprometida e Competente

Os sistemas de transportes facilitam a prestação de muitos serviços vitais de saúde e os seus funcionários devem ter as competências necessárias para gerir esses sistemas complexos e diversificados. Bons procedimentos de selecção são essenciais para identificar e recrutar os melhores candidatos, sendo por isso necessário o desenvolvimento de critérios de selecção chave para apoio ao recrutamento.

A gestão dos transportes deve ser vista como qualquer outro grupo profissional numa organização. Para promover esta visão, uma organização deve assegurar que os funcionários estejam motivados a permanecer nas suas funções e que estejam em vigor fortes procedimentos de gestão de desempenho, formação e oportunidades de carreira disponíveis.

As secções seguintes discutem formas de desenvolver o compromisso e as competências de um membro do pessoal, com destaque para dois tipos úteis de métodos de gestão de desempenho: avaliações de pessoal e avaliações do operador do veículo.

Manter Pessoal Competente

Há muitos factores que são específicos para uma organização, mas que podem estar fora do seu controle direto, afetarão a forma como os membros da equipa se sentem em relação ao seu trabalho. Ainda assim, uma vez que as pessoas certas forem recrutadas, deve ser feito o possível para retê-los. Para se obter um impacto forte e positivo na retenção de funcionários-chave, é necessário desenvolver e sustentar:

- uma cultura de gestão de apoio que esteja focada no papel dos transportes para a prestação dos serviços de saúde e as contribuições que os membros da equipe podem fazer;

- um ambiente de trabalho positivo, em que objetivos claros, realistas e oportunos são definidos e os resultados são reconhecidos e recompensados;
- carga de trabalho realista e bem pensada;
- acesso a grupos de pares e organismos profissionais;
- planos de desenvolvimento pessoal, incluindo a concessão de financiamento;
- reconhecimento de habilitações de formação à medida que estas são alcançadas;
- pacotes de remuneração adequados (consulte a secção 'incentivos' deste módulo);
- oportunidades de progressão e promoção;
- termos e condições de serviço justos;
- igualdade de oportunidades (com o devido respeito a género e deficiência);
- procedimentos disciplinares e de reclamação bem definidos.

Sistemas de Incentivos

Os incentivos podem ter um efeito positivo sobre a motivação e retenção de bons profissionais. No entanto, se estes forem injustamente aplicados, o seu impacto será provavelmente em grande parte negativo. Por definição, os incentivos não estão directamente ligados à promoção e revisão salarial. Os incentivos destinam-se a funcionários que realizam tarefas específicas bem e estão também geralmente directamente ligados ao desempenho.

Incentivos monetários são usados frequentemente, mas podem também criar dificuldades e, portanto, devem ser usados com cautela. Desafios encontrados com incentivos monetários incluem que os membros da equipa, especialmente aqueles que não recebem incentivos monetários possam vê-los como uma promoção escondida ou não merecida. Em última análise, estes podem criar barreiras para o desenvolvimento de uma cultura de equipa. Além disso, a distribuição de incentivos a partir de orçamentos limitados e dedicados significa que há menos dinheiro disponível para outras atividades de transporte, o que pode afectar negativamente o trabalho de toda a equipa.

O desempenho excepcional de um indivíduo ou de uma equipa pode ser recompensado através de incentivos não monetários, como prémios para o motorista do mês ou a melhor frota do ano, certificados de realização ou uma festa para a equipa. Estes incentivos podem ser desenvolvidos de modo a que qualquer indivíduo merecedor pertencente a uma organização possa ganhar e as recompensas podem ser adaptadas para responder ao contexto e necessidades de cada local de trabalho em particular.

Avaliações de Pessoal

A realização de avaliações regulares e estruturadas do pessoal é um processo fundamental no desenvolvimento de membros de equipa eficazes e comprometidos. As avaliações permitem que os gestores façam uma avaliação do desempenho de cada um dos indivíduos-chave que estão sob a sua responsabilidade. As avaliações devem ter em conta tanto sucessos como fracassos e definir objetivos futuros através de uma planificação conjunta. Este processo é essencial para identificar as áreas onde o desempenho pessoal não atinge as expectativas e para determinar fatores que contribuem para o mau desempenho (por exemplo, falta de formação, equipamentos ou pessoal de apoio) e encontrar soluções. O processo deve ser posto em prática a todos os níveis de gestão.

Objetivo da Avaliação

O objetivo de uma avaliação de desempenho é permitir um fórum para um debate honesto e aberto, numa base de um para um, que se relaciona com todos os aspectos do trabalho de um membro do pessoal e que é capaz de avaliar resultados em relação a objetivos previamente estabelecidos. A avaliação deve incluir dificuldades atuais, planos e objetivos futuros; deve ser realizada numa atmosfera tranquila e fora das distrações normais do dia-a-dia. De modo a ser eficaz, o membro do pessoal e o seu gestor devem primeiro estar de acordo com e perceber os três princípios seguintes:

- De um ponto de vista organizacional, o gestor e o membro do pessoal deveriam ambos dispor de uma cópia da descrição de posto, de modo a que seja feito um debate correto sobre o trabalho em si (ou seja, o posto a ser avaliado é o posto que foi originalmente exigido ao membro do pessoal), desempenho, conduta, promoção e salário. A descrição de posto pode precisar de ser atualizada como resultado da avaliação.
- O feedback e avaliação permitirão tanto ao membro do pessoal como ao gestor dispor de um processo estruturado e de uma forma de melhorar o desempenho. Esta é uma oportunidade para aprender com a experiência, desenvolver relações de trabalho e identificar áreas de conflito existentes ou potenciais, de modo a que seja possível fazer um acordo sobre como resolver estes conflitos. Utilizar um documento sobre os procedimentos de avaliação de pessoal com perguntas-chave ajuda ambos os participantes a prepararem-se.
- O desenvolvimento e formação individualizada devem ser feitos com base nos pontos fortes, de modo a melhorar quaisquer áreas de desempenho que não sejam satisfatórias. Tanto o gestor directo como o membro do pessoal devem trabalhar em conjunto para chegarem a acordo sobre objetivos, identificar necessidades de formação específicas, estabelecer prazos e documentar estes detalhes.

Competências para Avaliação e Gestão de Avaliação

A preparação é essencial. Tanto o gestor direto como o membro do pessoal devem pôr tempo de parte antes da avaliação para reflectirem individualmente sobre os pontos chave a abranger. É útil rever avaliações antigas e:

- Rever objetivos passados que foram estabelecidos pelas duas partes, alterações previamente acordadas e recursos necessários;
- Registar progressos em cada ponto (desde “ainda não foi começado” até “completamente atingido”);
- Registar objetivos que foram atingidos, sucessos, dificuldades, lições aprendidas, ideias para melhoramento e recursos necessários ou mudanças estruturais; e
- Rever os objetivos mais uma vez, de modo a decidir quais as tarefas deverão aparecer no próximo plano de trabalho e quanto tempo é necessário para cada tarefa.

Avaliações mal feitas são uma perda de tempo e podem ser contra-produtivas. Como acima observado, avaliações bem feitas são:

- Oportunas, com tempo para preparação, debate, documentação, reflexão e acompanhamento;
- Bem preparadas por ambas as partes e com objetivos incluídos que foram acordados entre as duas partes;

- Baseadas num debate aberto e comunicação com duas vias (isto é da responsabilidade principal do gestor, que tem maior autoridade);
- Documentada e aceite por ambas as partes;
- Acompanhada de formas úteis tanto para o membro do staff como para o gestor direto.

Avaliação do operador do veículo

Uma avaliação do operador do veículo garante que os operadores de veículos trabalhem com segurança e competência, e com um padrão aceitável. A avaliação identifica se é necessária formação, por exemplo para uma condução mais eficiente ou para a condução segura de uma motorizada. A avaliação deve ser separada da avaliação da equipa. Normalmente, um gestor deverá:

- nomear um operador do veículo somente depois de completar satisfatoriamente uma avaliação extensiva como parte do processo de entrevista;
- dar qualquer outra formação necessária (por exemplo, operação de veículos todo-o-terreno); e fazer avaliações regulares (pelo menos anualmente) e ministrar mais formação profissional ao longo da carreira do membro do pessoal.

A avaliação do operador do veículo é uma parte essencial da manutenção de padrões dentro de um SGT. Esta deve ser confiável, eficaz e sustentável, e deve também ser respeitada pelos operadores de veículos, por aqueles que usam os veículos e pela administração. A gestão das avaliações, incluindo escolher a pessoa que as realiza, deve ser fruto de uma cuidadosa reflexão.

Escolha de um assessor

Ao escolher um assessor, o melhor é procurar um membro da equipa que seja um operador de veículo experiente, que conheça as condições operacionais da organização, e que possa ser objetivo quando se consideram as competências estabelecidas para as avaliações. Considere o uso de uma agência externa para treinar avaliadores nas competências de que necessitam. Isto vai ajudar a dar confiança e a eliminar problemas que de outra forma podem ocorrer quando a pessoa está a fazer a avaliação de funcionários de nível superior.

Uma agência externa respeitável (por exemplo, uma boa empresa de transportes, instituto de formação, consultor ou a polícia) pode fornecer assessores. Esta pode não ser uma primeira escolha porque implica despesas e perda de controlo de gestão no processo de avaliação, mas é uma excelente solução quando não podem ser encontrados dentro de uma organização avaliadores adequados.

Uma vez que um avaliador for escolhido, os planos devem ser elaborados para comunicar os detalhes sobre a avaliação do operador de veículo a todas as partes envolvidas: operadores, gestores, utentes e, claro, o avaliador.

Um Sistema de Avaliações de Operadores de Veículo

Qualquer pessoa autorizada que opere um veículo deve ser avaliada. Isto inclui tanto os operadores regulares e ocasionais de veículos a todos os níveis operacionais e de gestão. Normalmente, todos os operadores devem ter uma avaliação inicial seguida por revisões anuais. A avaliação inicial será mais longa e mais difícil do que as outras.

Operadores com históricos de segurança fracos devem ser avaliados com mais frequência, e diferentes tipos de avaliações devem ser realizadas de acordo com os tipos de veículos e condições de condução (por exemplo, estradas rurais ou condução noturna). Um exemplo de

formulário do avaliador pode ser encontrado no Apêndice A deste guia. As quatro etapas da avaliação são:

- O assistente estuda relatórios anteriores de avaliação, manutenção de veículos e registos de acidentes do operador do veículo para destacar questões que exigem uma atenção especial.
- Antes de iniciar o veículo, o assistente dispõe cerca de 30 minutos com temas e questões práticas (secções 1, 2 e 3 do formulário).
- Depois de iniciar o veículo, o avaliador observa as competências práticas e de consciência (secção 4 do formulário).
- Depois de o veículo ter sido desligado, o avaliador dá feedback e discute a informação registada no formulário com o operador.

Feedback e Documentação

Além de fornecer comentários positivos para o condutor do veículo, o avaliador deve também explicar que recomendações vai fazer aos gestores para resolução dos problemas e fraquezas. O feedback pode incluir:

- Áreas para melhoria antes da próxima avaliação.
- Áreas onde a formação específica e uma avaliação mais aprofundada é necessária antes que o agente possa operar qualquer veículo ou um determinado tipo de veículo.
- feedback detalhado de onde os resultados da avaliação mostrem que o membro da equipa não deve operar um veículo pertencente à organização.
- recomendações positivas para a formação na operação de outros tipos de veículos, se houver necessidade e o operador estiver interessado.

É essencial garantir que os resultados e recomendações permaneçam confidenciais entre os gestores e o operador. O formulário preenchido é mantido no arquivo pessoal do operador do veículo. Além disso, o departamento de RH deve manter um registo do operador de veículo (ver formulário no Apêndice A) para todos os funcionários autorizados a operar veículos.

Desenvolvimento de Pessoal e Formação

Um bom programa de desenvolvimento pessoal aumenta a capacidade e eficácia para atingir as metas pessoais e organizacionais. Conseguir isto é responsabilidade chave do gestor, mas ambos gestores e funcionários devem ter uma participação.

Os gestores devem fornecer uma boa supervisão de pessoal com base em objetivos e trabalho acordados, prestar apoio e oportunidades de formação, e certificar-se que tais atividades são bem planificadas e orçamentadas. Um membro do pessoal deve procurar activamente oportunidades para o auto-desenvolvimento em áreas previamente acordadas e fazer o melhor uso das oportunidades que são dadas.

Acompanhamento e supervisão de rotina, avaliação de pessoal e descrições de posto são formas de identificar necessidades de desenvolvimento e formação. Os membros do pessoal podem precisar de melhorar competências ou conhecimentos já existentes, desenvolver potencial ou ganhar novos conhecimentos. É importante reconhecer que o desenvolvimento pode ser útil para toda uma equipa, não apenas para indivíduos.

É importante verificar sempre a pertinência de uma possível oportunidade de desenvolvimento pessoal em relação aos objetivos de trabalho, de modo a ajudar a garantir que esta é plenamente

reconhecida por todos e que os custos são justificáveis. O gestor e o indivíduo ou equipa devem acordar e documentar:

- objetivos específicos de desempenho e desenvolvimento a atingir;
- conhecimento e competências necessárias para cumprir esses objetivos;
- planos e orçamentos para ganhar as competências e conhecimentos necessários; e
- métodos para monitorar o progresso no sentido da realização desses planos.

Tipos de Formação

Em prática, muitas oportunidades de desenvolvimento de pessoal acontecem no local de trabalho e não em formações organizadas fora do local de trabalho. Para se perceber o potencial da formação no trabalho, é importante debater e planificar as oportunidades de aprendizagem com o pessoal e relacioná-las com os objetivos de trabalho. Possibilidades para formação no trabalho incluem:

- Grupos de trabalho, tarefas especiais ou projetos;
- Representação e substituição (por exemplo, dando a oportunidade a um membro do pessoal de trabalhar num posto mais sénior por um curto período)
- Rotação de postos (dentro da organização) e destacamentos (para outra organização);
- Reuniões de equipa (ou seja, pedir a diferentes membros do pessoal que se encarreguem das reuniões ou simplesmente incluir questões de desenvolvimento pessoal como questões de relevo a serem tratadas durante a reunião);
- Visitas planificadas a projetos.

Um curso de formação (em sala de aula) pode ser organizado no trabalho ou fora dele. É uma forma importante de dar formação especializada e específica ao pessoal. Apesar de poderem contribuir de forma significativa para o valor e eficiência do pessoal, as formações podem ser caras.

Os membros do pessoal que forem enviados para fazer formação sem terem sido consultados primeiro ou sem perceberem o objetivo da formação podem ficar ansiosos ou ter fraca motivação. É por isso essencial ter a certeza que os objetivos de um curso se enquadram com as necessidades identificadas numa pessoa. Estes objetivos irão provavelmente incluir:

- Uma maior consciência do trabalho (ou seja, dos aspectos técnicos, operacionais, legais ou financeiros);
- Adquirir ou desenvolver competências (por exemplo, entrevistas, apresentações ou negociações);
- Aumentar o conhecimento próprio (por exemplo, avaliação de carreira).

As lições obtidas durante o curso devem ser traduzidas em melhores ou novas práticas. Os membros do pessoal devem receber apoio nesta tarefa através de trabalho com os seus gestores para o desenvolvimento de um plano de acção do curso que inclua:

- uma declaração sobre os objetivos do curso, como estes objetivos se relacionam com as necessidades identificadas nos membros do pessoal e o que será alvo de melhorias ou mudanças como resultado da formação;

- os recursos necessários para alcançar melhorias e mudanças, bem como os prazos estimados; e
- como e quando vão ser monitorados os progressos.

Existem cursos disponíveis e reconhecidos sobre o SGT para os serviços de saúde, tais como:

- Gestão de transportes;
- Gestão de frota;
- Planificação de transportes;
- Orçamentos e planificação financeira;
- Higiene e segurança;
- Condução defensiva;
- Condução segura (motorizadas e bicicletas);
- Manutenção;
- Utilização de software (vários pacotes de SGT e logística).

Desenvolvimento de orientações estratégicas específicas

Veículo para uso privado

O uso pessoal de veículos organizacionais é um dos problemas mais comuns no desenvolvimento de um sistema de gestão de transportes. Os veículos são um recurso caro que pode ser mal utilizado se os mecanismos de controlo adequados não forem aplicados. Em situações em que existem alguns controlos, a utilização de um veículo pode muitas vezes ser considerada um privilégio pessoal do escritório.

Quando um membro sénior do pessoal utiliza um veículo desta forma, a sua motivação para respeitar os padrões operacionais é muitas vezes boa. Se o veículo for tratado como veículo próprio isto pode significar que os gestores cuidam bem do veículo e evitam abusos. Contudo, nestas circunstâncias, os veículos não são sempre usados da forma mais eficiente para a prestação de serviços. Os melhores veículos podem ser reservados apenas para o trabalho dos membros do pessoal de nível sénior, afastando-os efectivamente do serviço geral. Evitar este tipo de situação através de um sistema de alocação de veículos é um dos princípios mais importantes de uma gestão de transportes eficiente.

Este problema torna-se ainda mais difícil se os contratos do pessoal sénior incluem provisões para o uso pessoal de um veículo fora das horas de serviço. Aos olhos destes funcionários, isto poderia justificar o controlo do veículo a qualquer hora. Na ausência de qualquer tipo de controlo, isto é talvez um mecanismo útil. Contudo, tendo um SGT em vigor elimina-se esta necessidade e faz-se com que o controlo pessoal dos veículos se torne um obstáculo à gestão global e efectiva.

Orientações aplicadas a nível local

Por vezes, as políticas relacionadas com o transporte determinadas a nível nacional podem não ser adequadas a nível local. Apesar de tudo, a política nacional deve ser geral o suficiente para abranger as atividades relevantes, mas pode ser demasiado geral para as necessidades de transporte locais. O desenvolvimento de uma política de transportes global será debatida mais tarde neste guião.

As orientações locais e PONs foram abrangidas no Módulo 1 deste guia. Foi observado que, quando existe apenas uma política nacional, é necessário implementar questões de política a nível local que não são cobertas por um documento nacional. Existem duas opções para o desenvolvimento de políticas (regulamentos) operacionais de transportes a nível local: desenvolver regulamentos locais no contexto de uma situação específica de transportes que segue a política nacional ou elaborar procedimentos operacionais normalizados (PONs) que sejam específicos a um determinado local.

Um regulamento local desenvolvido no contexto de uma situação específica que segue a política nacional pode ser um regulamento novo, independente ou um apêndice da política nacional. Esta metodologia será explicada no Módulo 8.

PONs que são específicos a um determinado local podem ser introduzidos utilizando a política nacional como referência e serão directamente relevantes a uma situação de transportes específica e implementados como procedimentos independentes ou como um apêndice à política de transportes nacional relevante.

Com qualquer destas opções, é necessário seguir todas as orientações estabelecidas para o desenvolvimento geral de políticas. Se a política nacional de transportes cobrir todos os aspectos da área dos transportes a um nível satisfatório, uma política nacional não deve ser desenvolvida.

Estudo de Caso

Uso pessoal de veículos

Este estudo de caso é a descrição de uma situação real que ocorreu num país-programa de uma ONG de grandes dimensões. A ONG tinha uma equipa de gestão sénior de 12 pessoas e uma frota de cerca de 30 veículos. Os contratos dos gestores séniores incluíam o direito a um uso “razoável” de veículos fora do horário de serviço. O termo “razoável” não tinha contudo sido definido em detalhe.

Vários destes membros do pessoal reservavam-se os direitos ao uso dos “seus” veículos durante o horário de serviço para se assegurarem que, se necessário durante o dia, os veículos estariam disponíveis. Quando foi introduzido um SGT, foram implementadas novas condições. Todos os veículos deveriam ser atribuídos através de alocação e as chaves deveriam ser entregues ao gestor de transportes. Se um veículo atribuído a um funcionário fosse necessário porque era o veículo mais adequado a um trabalho específico, o funcionário deveria usar um veículo alternativo.

Todo o uso pessoal passou a ser registado. Um número de quilómetros “grátis” foi atribuído a cada membro do pessoal para garantir o trajeto entre a residência e o escritório todas as semanas. O uso privado para além dessa alocação passou a ser pago na base de um custo por quilómetro adequado ao veículo.

Houve algum ressentimento quando este novo sistema de controlo foi inicialmente implementado. O sistema foi visto por muitos como uma perda de direitos contratuais. Um período de consulta foi necessário, durante o qual os princípios de justiça para com a ONG e a igualdade de condições entre todos os membros do pessoal foram debatidos.

Na prática, os direitos contratuais ao uso de veículos foram mantidos, mas o pessoal sénior passou a ter que pagar uma taxa para cobrir os custos sempre que o veículo fosse usado para além da alocação previamente acordada. Esta situação levou tempo a ser aceite. Contudo, visto que o pessoal viu melhorias na gestão global de transportes e o seu impacto positivo no sucesso do programa, bem como na redução do tamanho total da frota e na alta disponibilidade de veículos, a situação foi aceite.

O sentimento positivo foi reforçado visto que o trabalho que envolvia transporte se tornou mais fácil. Ao longo do tempo (muitos meses), o sistema foi aceite como transparente e justo, e como uma forma de quase eliminar o abuso potencial do uso de veículos.

- Como é que este estudo de caso se compara com algumas das suas próprias experiências?
- O que o surpreende sobre o que ocorreu e o que foi feito em resposta?
- Teria feito as coisas de forma diferente? Como?
- Que lições sobre a gestão eficaz de um SGT foram demonstradas em relação ao módulo?
- Quantos outros exemplos consegue encontrar sobre os pontos relativos ao desenvolvimento de SGT que já foram abordados noutros módulos?

Auto-avaliação

1. Nomeie os três principais factores envolvidos na determinação da melhor estrutura de recursos humanos para uma situação particular.
2. Explique brevemente o que é um organograma do pessoal.
3. O que são as características e descrições de posto?
4. Quais são os cinco principais detalhes que merecem reflexão em termos de recrutamento?
5. Explique brevemente como desenvolver uma mão-de-obra competente e comprometida, especialmente em termos de retenção de pessoal, incentivos e avaliação.
6. Explique sucintamente as chaves para a gestão eficaz do desenvolvimento do pessoal e formação.

Respostas da Auto-Avaliação

1. Nomeie os três principais factores envolvidos na determinação da melhor estrutura de recursos humanos para uma situação particular.
 - O tamanho e a estrutura da organização global.
 - O tamanho da frota de veículos.
 - Os procedimentos de manutenção da frota.
2. Explique brevemente o que é um organograma do pessoal.
 - Um organograma mostra claramente cada posto relacionado com os transportes numa organização. É útil para fins de planeamento e gestão, e inclui cargos existentes e ocupados, os que existem, mas estão vagos, e aqueles que são requeridos. Um organograma de uma organização permite facilmente ver quem é responsável por quem e também onde existem ligações entre e através das linhas de responsabilidade de gestão; ou onde as ligações estão em falta e precisam de ser integradas.
3. O que são as características e descrições de posto?
 - Características: experiência, competências e habilitações exigidas a uma pessoa para fazer o trabalho
 - Descrição de posto: a natureza real e componentes do próprio trabalho.
4. Quais são os cinco principais detalhes que merecem reflexão em termos de recrutamento?
 - Publicidade.
 - Orçamento.
 - Prazos.
 - Planos de entrevista.
 - Planos de introdução para os candidatos escolhidos.
5. Explique brevemente como desenvolver uma mão-de-obra competente e comprometida, especialmente em termos de retenção de pessoal, incentivos e avaliação.

A sua resposta deve incluir os seguintes pontos:

- Bons procedimentos de selecção são essenciais para identificar e recrutar os melhores candidatos, por isso é necessário desenvolver critérios de selecção chave para apoiar o recrutamento.
- Para promover uma visão da gestão dos transportes como uma verdadeira carreira, uma organização deve motivar os funcionários a permanecer nos seus postos, principalmente garantindo que estão em vigor procedimentos de gestão de desempenho, formação e oportunidades de avanço na carreira.
- Dois tipos úteis de métodos de gestão de desempenho para o desenvolvimento do compromisso e competência de uma equipa são as avaliações do pessoal e avaliações do operador do veículo.

6. Explique sucintamente as chaves para a gestão eficaz do desenvolvimento do pessoal e formação.
 - Os membros da equipa e o gestor (individualmente e / ou em grupo) devem acordar e documentar: objetivos específicos de desempenho e de desenvolvimento a atingir; conhecimentos e competências necessários para cumprir esses objetivos; planos e orçamentos para obter as competências e conhecimentos necessários; e métodos para monitorar o progresso no sentido da realização desses planos.

Módulo 6.

Monitorização e Avaliação de Desempenho

Introdução

Depois de concluir este módulo, o estudante será capaz de:

- reconhecer como recolher e usar informações para melhorar a gestão de transportes e distribuição;
- explicar a importância de ter um sistema de informação para a gestão de transportes bem estruturado;
- utilizar indicadores chave de desempenho (ICDs) para a gestão de transportes e distribuição; e
- apresentar, interpretar, comparar e usar ICDs para melhorar as tomadas de decisão.

Informação para a Gestão de Transportes

As pessoas muitas vezes vêm o registo e recolha de informação para a gestão dos transportes como desnecessária. Afinal, em muitos sistemas, os funcionários preenchem formulários de transporte e relatórios sem compreender plenamente o seu propósito e, em seguida, submetem-nos aos gestores, que fazem pouco mais do que arquivá-los.

Informações de qualidade são necessárias para tomar boas decisões a todos os níveis de uma operação. O maior objectivo da informação para a gestão de transportes é fornecer dados sobre oportunidades para melhorar a eficiência global sem aumentar o volume de trabalho do pessoal. Saber que informações recolher; quando recolhê-las; quem deve recolhê-las; e como serão analisadas, utilizadas e comunicadas fornece-nos a base para um sistema de informação de gestão útil e claro.

De modo a ser eficiente, a informação deve circular facilmente desde os pontos de recolha até ao momento em que será interpretada e usada para tomada de decisões. Todos aqueles que estiverem envolvidos na recolha e tratamento de informação para a gestão devem ter acesso aos dados e os resultados devem ser visíveis e ter significado para esses funcionários.

Uma organização só pode determinar se as metas e os objetivos da política de transportes são alcançados através da monitoria e avaliação do desempenho, através da utilização de conjuntos de dados unificados dentro de um sistema de informação para a gestão de transportes bem estruturado.

A monitoria pode ser vista por alguns como uma forma de encontrar defeitos, mas um bom plano de monitoria que é integrado em programas de trabalho desde o início traz benefícios, pois é capaz de medir todo o progresso feito em relação com aos objetivos pretendidos. Este plano pode também ajudar a usar a criatividade para encontrar melhores formas de fazer as coisas. As quatro questões seguintes são úteis a considerar ao decidir como fazer esta monitorização:

Fazer monitoria porquê?

Devem ser estabelecidas razões claras para fazer a monitoria de qualquer atividade. Por exemplo, a monitoria pode ser usada para determinar os melhores pontos de substituição dos veículos.

Fazer monitoria de quê?

O que será acompanhado depende das razões para a monitoria. Encontrar os melhores pontos de substituição de veículo, por exemplo, seria feito através do acompanhamento dos custos operacionais totais por km para determinar se é adequado e rentável continuar a utilizar os veículos.

Fazer monitoria como?

É melhor fazer uso da informação existente (por exemplo, estatísticas de frota) sempre que possível. Se novas informações forem necessárias, estas devem ser simples, e deve ser evidente como e para que fim será usada a informação. Esta deve ser também fiável e relevante. No exemplo da determinação dos pontos de substituição de veículo, as informações no relatório de transportes para o período seriam usadas.

Fazer monitoria quando?

Saber quando fazer monitoria deve ser determinado através das respostas às perguntas anteriores (isto é, porquê, o quê e como?). Por exemplo, a monitoria pode ser feita a cada período para determinar os pontos de substituição de veículos.

Indicadores Chaves de Desempenho

Onze Indicadores Chave de Desempenho (ICDs) são descritos a seguir, incluindo sete para a gestão dos transportes e quatro para atividades de distribuição. Objetivos realistas são sugeridos para a maior parte dos ICDs, com base no desempenho e experiência em situações comuns. Estas metas estabelecem regras importantes, mas em última análise é impossível determinar as metas em termos absolutos.

ICDs para a Gestão de Transportes

Os dados relativos ao desempenho devem ser registados no final de cada período de apresentação de relatórios sobre o programa de transportes para o período (ver formulário no Apêndice A). Um período geralmente significa um mês do calendário. Os ICDs devem ser revistos a cada período por veículo, tipo de veículo e como uma média da frota. O fornecimento dessas informações no relatório periódico torna muito mais fácil aos gestores avaliarem o desempenho real tendo como referência os objetivos, identificarem as áreas problemáticas e fazerem a planificação de acções de seguimento.

O poder subjacente dos ICDs é encontrado na análise das suas relações entre si, bem como na análise das tendências ao longo do tempo. É importante olhar para os dados durante um longo período de tempo para obter uma imagem completa e precisa. Quando uma alteração numa tendência é identificada, esta deve ser investigada. Por exemplo, uma organização pode pretender identificar qual o veículo mais eficiente em termos de utilização de combustível para um determinado itinerário. A manutenção de ICDs corretos permite fazer comparações de custo que rapidamente fornecem informações para uma resposta.

ICD 1-Distância Percorrida

A distância percorrida é calculada através do Diário de Bordo do Veículo (ver formulário no Apêndice A), subtraindo o último registo de leitura do odómetro pela primeira leitura do período. Um número reduzido de km percorridos num determinado período significa muitas vezes uma fraca planificação e má calendarização do uso de um veículo.

Caixa de Texto 9. ICD 1 (Distância Percorrida) Fórmula de Cálculo:

Fórmula

Última leitura de odómetro – Primeira leitura de odómetro (período) = distância percorrida

Exemplo:

36 346km – 32 822km = 3 524km percorridos

Objetivos:

Veículos de quatro rodas: 3000 km/período/veículo

Motociclos: 1000 km/período/motociclo

Os objetivos apresentados são apenas sugestões de referência. Se o valor km/período for muito mais elevado do que o objetivo, é possível que haja uma razão válida, tal como uma semana de trabalho de 7 dias.

ICD 2 - Consumo de Combustível

O consumo de combustível corresponde ao número de quilómetros percorridos por cada litro de combustível utilizado. Informações de aquisição de combustível devem ser analisadas através da verificação das senhas de combustível contra as facturas de fornecedores de combustível. Para determinar o consumo de combustível, divide-se o número total de quilómetros percorridos pela quantidade de combustível utilizada durante o período. Esta informação pode ser apresentada de forma eficaz num gráfico colocando consumo de combustível contra o período do ano.

Caixa de Texto 10. ICD 2 (Consumo de Combustível) Fórmula de Cálculo²

Fórmula

Distância Total Percorrida ÷ Total de Combustível Utilizado = Consumo de Combustível

Exemplo

3 524 km ÷ 339 litros = 10,4 Km/Litro

Metas

Motorizada 100 cc (2 tempos): 22-27 km/litro

Turismo 1300 cc (gasolina): 12-15 km / litro

Turismo 1600 cc (gasolina): 11-13 km / litro

Pick-up tracção a duas rodas (gasolina): 8-11 km / litro

Pick up 4x4 (gasóleo): 7-10 km / litro

Carrinha 4x4 (gasóleo): 6-8 km/ litro

Camião pequeno (3-9 toneladas) (gasóleo): 3,5-5,5 km / litro

² Nota do tradutor: outra forma comum de fazer o cálculo de Consumo de Combustível é utilizar como referência o consumo (em litros) a cada 100km. Ver o Manual *Introdução ao Sistema de Transportes da Transaid*, revisão de Maio 2015.

O consumo de combustível varia de acordo com o tamanho do motor e o tipo de combustível. Também depende das competências do operador do veículo, da velocidade do motor, do estado mecânico do veículo, da carga que transporta e das condições das estradas. O consumo de combustível será maior se o operador utilizar mal a caixa de velocidades ou conduzir demasiado depressa. Cargas pesadas e estradas em mau estado também levam ao aumento do consumo de combustível.

Um consumo de combustível insatisfatório não deve ser considerado automaticamente um resultado de questões relativas à carga ou condições de condução. Por exemplo, é importante investigar se o combustível está a ser desviado de usos oficiais. E, muitas vezes, a informação relativa ao consumo pode parecer baixa porque um ou mais abastecimentos não foram registados no diário de bordo do veículo. Isto pode ser verificado comparando as senhas de combustível ou as facturas de combustível com as entradas no diário de bordo.

ICD 3 – Custos Operacionais por Quilómetro

O custo operacional por quilómetro consiste no custo de movimentar o veículo por um quilómetro durante o período e inclui combustível, manutenção e despesas com pneus.

A informação sobre os custos operacionais dos veículos é importante para decidir que veículos precisam de ser substituídos e qual deverá ser a escolha de veículos de substituição. Pode ser possível fazer substituições por veículos mais económicos comparando este tipo de informação. (Veja o Módulo 3 para mais informações sobre o planeamento de frota e substituição de veículos.)

Caixa de Texto 11. ICD 3 (Custos Operacionais por Km) Fórmula de Cálculo

Fórmula:

$$([\text{Combustível utilizado} \times \text{preço do combustível litro}] + [\text{custos de manutenção} + \text{custo de pneus}]) \div (\text{Total quilómetros percorridos}) = \text{custo operacional por km}$$

Exemplo:

$$([339 \text{ litros} \times 0,43 \text{ USD\$}] + [16,66 + \text{USD}50,00]) \div (3524 \text{ km}) = \text{USD}0,06 / \text{KM}$$

Para este indicador não sugerimos objetivos, visto que existem demasiadas variáveis, tais como o tamanho do veículo, tamanho do motor e custo das peças de substituição. É possível identificar veículos problemáticos ou demasiado caros através da comparação dos custos operacionais de veículos semelhantes.

ICD 4 - Disponibilidade

Disponibilidade é a condição da frota e pode indicar o sucesso da gestão de frota. É uma função da quantidade de tempo que um veículo esteve avariado ou em manutenção, e em quanto tempo ficou de novo pronto para utilização. A disponibilidade é calculada como uma percentagem do total de dias possíveis num período de referência.

Caixa de Texto 12. ICD 4 (Disponibilidade) Fórmula de Cálculo

Fórmula:

$$([\text{Número total de dias úteis para o período}] - [\text{número total de dias na oficina}]) \div \text{Número total de dias úteis para o período} \times 100 = \text{disponibilidade (100\%)}$$

Exemplo:
$$([22-2] \div 22) \times 100 = 90.9\%$$

Objetivos: 80% - 95%

Se a frota tiver uma manutenção apropriada e for renovada no momento adequado, é realístico esperar uma disponibilidade de veículos de 95%. Uma disponibilidade de 100% não é um bom sinal; significa que as veículos não estão a receber manutenção apropriada e que poderá haver problemas de manutenção futuros. Uma baixa disponibilidade significa que há problemas na oficina que presta serviços de manutenção.

A implementação de um sistema abrangente de gestão de frota, com uma selecção de veículos adequada, planos de manutenção preventiva e disponibilidade de peças, contribui para uma melhoria significativa da disponibilidade de veículos.

ICD 5 - Utilização

O uso efetivo de um veículo nos dias que está disponível indica o quão eficiente são a gestão operacional, a planificação e a programação de movimentos do veículo. A utilização é calculada comparando os dados sobre a disponibilidade às informações registadas no diário de bordo dos veículos.

Caixa de Texto 13. ICD 5 (Utilização) Fórmula de Cálculo

Fórmula

$(\text{dias totais utilizados} \div \text{total de dias disponíveis}) \times 100 = \text{utilização (\%)}$

Exemplo: $(17 \div 20) \times 100 = 85\%$

Objetivos: 60-95%

Não é aconselhável a afetação de veículos adicionais a uma determinada localização se não houver valores de utilização regularmente elevados. Níveis baixos de utilização significam que ainda existe capacidade na frota atual; é possível ainda confirmar esta situação se o número de quilómetros percorridos também for reduzido. É muito frequente ter um alto nível de utilização e um número reduzido de km percorridos quando os veículos estão afetos a indivíduos ou programas, em comparação com veículos que fazem parte de uma frota comum. Isto acontece ainda com veículos especializados, como clínicas móveis, que fazem um trabalho importante de prestação de serviços de saúde quando estão paradas.

ICD 6 - Satisfação de Necessidades

A satisfação de necessidades é o ICD mais importante porque compara planos a realizações. Em última análise, este ICD mostra como os transportes contribuem para os objetivos de prestação de serviços.

Dado que a satisfação de necessidades mede as viagens autorizadas que foram realizadas, é justo supor que este indicador mostra o trabalho necessário foi feito. Dito isto, ele não indica o nível de prioridade das tarefas que foram realizadas. Para calcular a percentagem do total de viagens solicitadas que foram satisfeitas num determinado período, devem comparar-se as informações sobre as viagens autorizadas e o plano de movimentos para o período com o programa de transportes para o período (ver formulários no Anexo A) e qualquer informação disponível sobre avarias do veículo.

Caixa de Texto 14. ICD 6 (Satisfação de Necessidades) Fórmula de Cálculo

Fórmula (número de viagens efectuadas ÷ número de pedidos de viagem para trabalho oficial recebidos) x 100 = satisfação das necessidades (%)

Exemplo (44 ÷ 46) x 100 = 95,7%

Objetivo 95-100 %

O objetivo ideal para a satisfação de necessidades é de 100%. No entanto, porque surgem frequentemente emergências em programas de prestação de serviços de saúde, ligeiras quedas abaixo de 100% não devem causar grandes preocupações.

ICD 7 - Segurança

O histórico de segurança é obtido a partir do relatório de acidentes / incidentes (veja o modelo no Apêndice A) e através da análise de anomalias de segurança críticas encontradas durante a inspeção de rotina dos veículos (e documentadas no resumo da manutenção do veículo - ver formulário no Apêndice A). A ocorrência de acidentes podem indicar que o condutor do veículo precisa de formação. Anomalias críticas de segurança encontradas nos veículos ou nos seus equipamentos também indicam necessidades de formação para operadores de veículos e pessoal de manutenção. Além dos riscos para a vida humana, a falta de segurança afeta a disponibilidade de veículos e aumenta os custos dos prémios de seguro.

Caixa de Texto 15. ICD 7 (Segurança) Fórmula de Cálculo

Fórmula

número de acidentes, incidentes ou anomalias críticas de segurança por veículo

Meta: 0

Porque não podem ser feitos compromissos relativamente à segurança, o alvo do ICD 7 é zero. Todos os casos em que este indicador é maior que zero devem ser investigados e explicados.

ICDs de Distribuição

Os quatro ICDs que estão ligados às atividades de distribuição relacionam-se com o transporte de mercadorias económico, a tempo e seguro.

ICD 8 – Carregamento do Camião

Como demonstrado no Módulo 4, o carregamento do camião pode ser medido de várias maneiras diferentes: em peso, volume ou comprimento do deck/reboque. A escolha de um sistema de medição depende da carga e do veículo. Seja qual for o sistema utilizado, a forma mais eficaz para expressar o resultado é utilizando uma percentagem da capacidade de carga total.

Caixa de Texto 16. ICD 8 (Carregamento do Camião) Fórmula de Cálculo

Formula (carga atual ÷ carga máxima possível) x 100 = carregamento do camião (%)

Exemplo

Um atrelado de 40 pés capaz de transportar 26 paletas foi carregado com 22 paletas
 $(22 \div 26) \times 100 = 84,6\%$

Objetivos 90-100%

Durante o cálculo do carregamento do caminhão, é essencial não esquecer que a carga é tão importante como a capacidade do veículo. Para materiais pesados (por exemplo, materiais feitos em chumbo), o peso pode ser 100% da capacidade, enquanto que o volume pode ser de apenas 15%. Por outro lado, se a carga for algodão, o peso pode ser apenas 40% da capacidade, mas o volume pode ser 100%. Senso comum deve ser utilizado para decidir a medida a ser utilizada.

ICD 9 - Entrega no Prazo

A entrega no prazo diz respeito à chegada de carga ou pessoal a um destino. A janela de entrega que é considerada “a tempo” é decidida conjuntamente pelas organizações de entrega e receptoras. As definições podem variar. Para uma viagem de uma semana, uma diferença de várias horas sobre a hora de chegada prevista será provavelmente ainda considerada dentro do prazo. No entanto, para trajetos locais de algumas horas ou menos, atrasos de mais de 15-30 minutos serão considerados verdadeiros atrasos. Todas as entregas que não cheguem a tempo devem ser investigadas. O ICD 9 é calculado como percentagem de entregas que foram feitas a tempo num determinado período.

Caixa de Texto 17. ICD 9 (Entrega a Tempo) Fórmula de Cálculo

Fórmula (número total de cargas entregues no prazo \div número total de cargas entregues) \times 100 = entrega no prazo (%)

Exemplo $(76 \div 84) \times 100 = 90,5\%$

Objetivo: 100%

O objetivo de entregas a tempo deve ser sempre 100%, mas muitos fatores podem afetar este indicador, incluindo problemas de trânsito, avarias do veículo ou a falta de motoristas. No entanto, o não cumprimento da meta de forma consistente deve-se provavelmente a uma má planificação, a um programa de manutenção inadequado, maus itinerários ou problemas de recursos humanos; ou a uma combinação destes fatores.

ICD 10 - Danos

O ICD 10 mede a percentagem de equipamento ou produtos que são partidos, esmagados, molhados ou danificados de alguma forma durante o processo de transporte e entrega.

Caixa de Texto 18. ICD 10 (Danos) Fórmula de cálculo

Fórmula (unidades de stock danificadas durante o transporte ou a entrega \div total de unidades de stock entregues) \times 100 = danos (%)

Exemplo $(123 \div 6500) \times 100 = 1,89\%$

Objetivo: 0%

Um objetivo chave é evitar danos durante o transporte e entrega. Algumas das questões logísticas e financeiras resultantes de produtos danificados incluem-

- Como será devolvido o stock danificado?
- De quem é a culpa relativamente aos danos?
- Quem vai pagar a substituição do stock danificado?
- Como é que o stock danificado será descartado (especialmente se houver produtos químicos perigosos envolvidos)?

ICD II – Não Conformidade

Não conformidade refere-se a eventos inesperados que afectam negativamente (ou poderiam afetar) um sistema de entrega, incluindo qualquer aspecto de um sistema de armazenamento ou de distribuição. Todos os casos de não conformidade devem ser registados e investigados.

Caixa de Texto 19. ICD II (Não conformidade) Exemplo

Exemplo

A área de carga de um veículo que transporta vacinas com temperatura controlada deve ser mantida entre 2 e 8 graus Celsius. À chegada ao destino, a temperatura num determinado camião era de 12 graus. Uma simples investigação descobriu que o sistema de refrigeração do veículo tinha parado de funcionar depois de ter ficado sem combustível. Como solução, um novo procedimento foi introduzido segundo o qual cada motorista deve verificar e, se necessário, reabastecer o depósito de refrigeração do veículo antes de cada viagem.

Objetivo

0

A não conformidade é específica para uma gama de exigências relacionadas com cada processo ou produto. Todas as organizações devem desenvolver e chegar a acordo sobre definições de não conformidade. Embora o alvo da não conformidade seja sempre zero, é pouco provável que a realização deste objetivo de forma consistente signifique que um ideal foi alcançado, sendo mais provável que o sistema de monitorização da distribuição seja insuficiente.

Melhorar o Desempenho dos Transportes

A recolha de dados é apenas a primeira parte do processo de monitoria e avaliação. Como sugerido acima, é importante comparar regularmente os dados disponíveis (mesmo para cada veículo) com objectivos e determinar onde é necessário fazer mais acompanhamento.

ICDs de satisfação mais baixos significam maiores problemas para resolver. Identificar as razões pelas quais o ICD de satisfação de necessidades é baixo requer a revisão de outros indicadores. Por exemplo, a falta de satisfação pode ser associada a uma baixa disponibilidade de veículos, que pode por sua vez estar relacionada com problemas de manutenção da frota. Ou, onde uma má satisfação está diretamente relacionada a uma baixa utilização, problemas com o sistema de alocação ou com a planificação de veículos podem ser a raiz do problema. A árvore de opções de ICDs ilustrada na próxima página é uma ferramenta de gestão útil para identificar problemas.

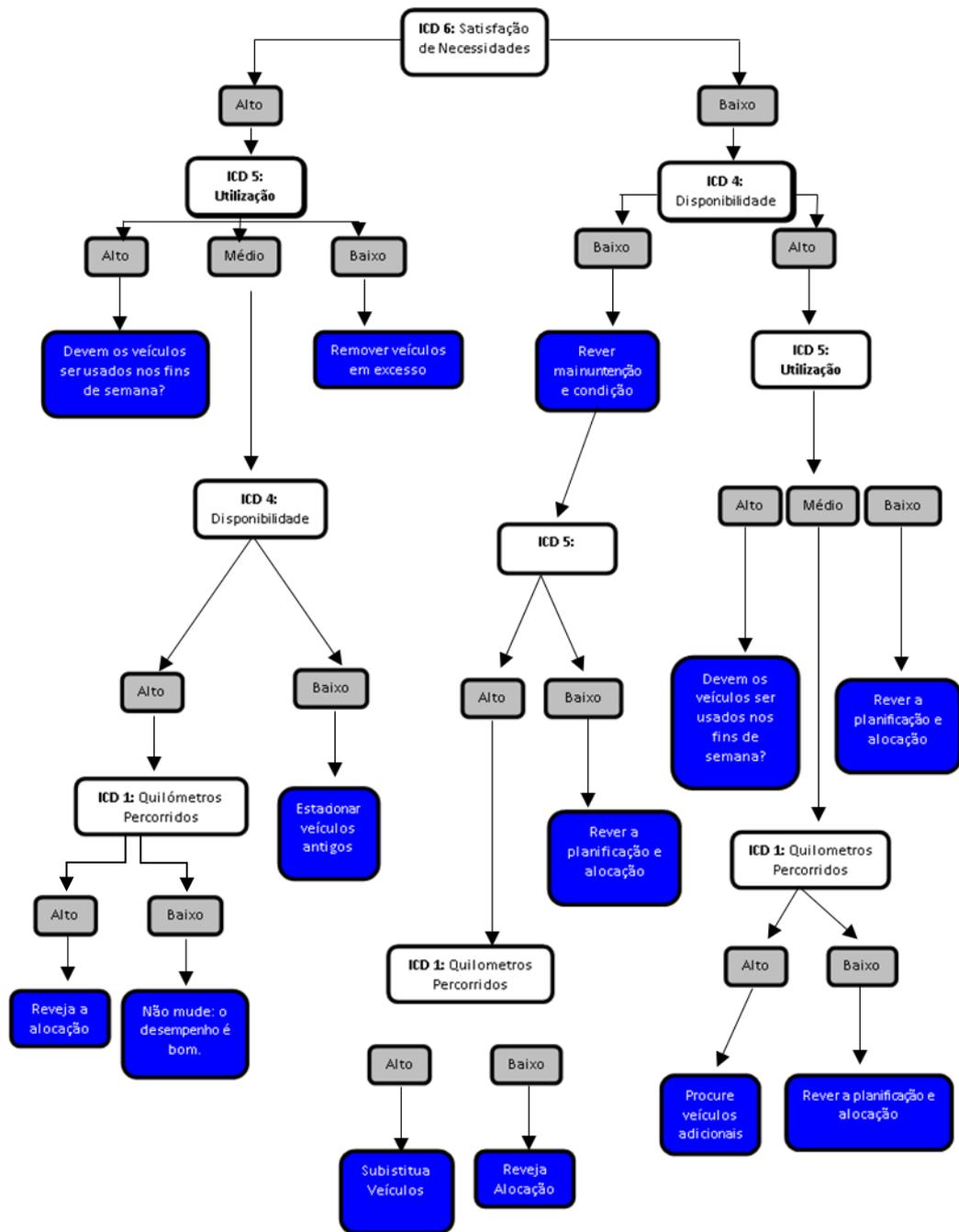
Caixa de Texto 20. Usar a Árvore de Opções

A árvore de opções de ICDs na página seguinte mostra um exemplo de como investigar e acompanhar a satisfação de necessidades (ICD 6), incluindo casos de alta satisfação e casos de baixa satisfação.

A árvore inclui três cores ou caixas diferentes: branco (ICDs), cinza (estado) e azul (decisões). Comece pelo topo da tabela no ICD 6 em branco. Se a percentagem do total solicitado viagens que foram satisfeitas no período analisado estiver dentro do objetivo ou acima dele, vá para a caixa de status cinza "alto", no lado esquerdo da árvore. Se a percentagem tiver ficado abaixo da meta, vá antes para a caixa de status cinza "baixo", no lado direito da árvore.

Deste ponto em diante, será possível fazer ligações entre os novos ICDs que estão relacionados com a satisfação de necessidades. Se for seguindo de forma consistente as caixas cinzentas que reflectem o status, chegará a um ponto de decisão numa caixa azul.

Figura 15. Árvore de Opções para os ICDs



A expansão da frota não é necessariamente a melhor solução para resolver casos de baixa satisfação de necessidades. É importante considerar como se relacionam os outros ICDs com a satisfação de necessidades, de modo a ter informações corretas para tomar decisões sobre a ação mais apropriada. Como mostrado na tabela abaixo, estas incluem a utilização do veículo, disponibilidade, os quilômetros percorridos e os custos de funcionamento.

Tabela 2. Como os ICDs relacionados com a Satisfação de Necessidades levam à tomada de decisões

Alto	Baixo	Ação a seguir
<ul style="list-style-type: none"> Utilização Disponibilidade Quilômetros Percorridos 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfação de Necessidades 	<ul style="list-style-type: none"> Expandir a frota
<ul style="list-style-type: none"> Utilização Quilômetros percorridos Custos operacionais 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfação de Necessidades Disponibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> Substituir veículos

Uma das melhores maneiras de examinar as tendências dos ICDs é desenhar um gráfico que compara números ao longo do tempo. Por exemplo, os ICDs para o consumo de combustível e custos de funcionamento são representados graficamente um contra o outro ao longo de um período de seis meses na Figura 16 abaixo. O mesmo é feito para a disponibilidade, uso e satisfação das necessidades na Figura 17.

Figura 16. Consumo de Combustível e Custos Operacionais

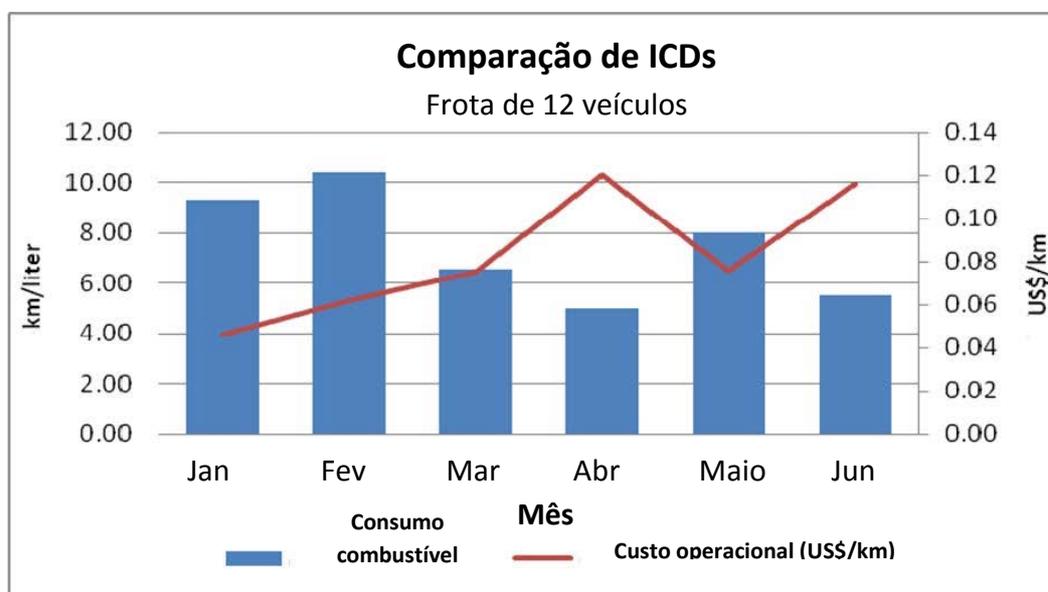
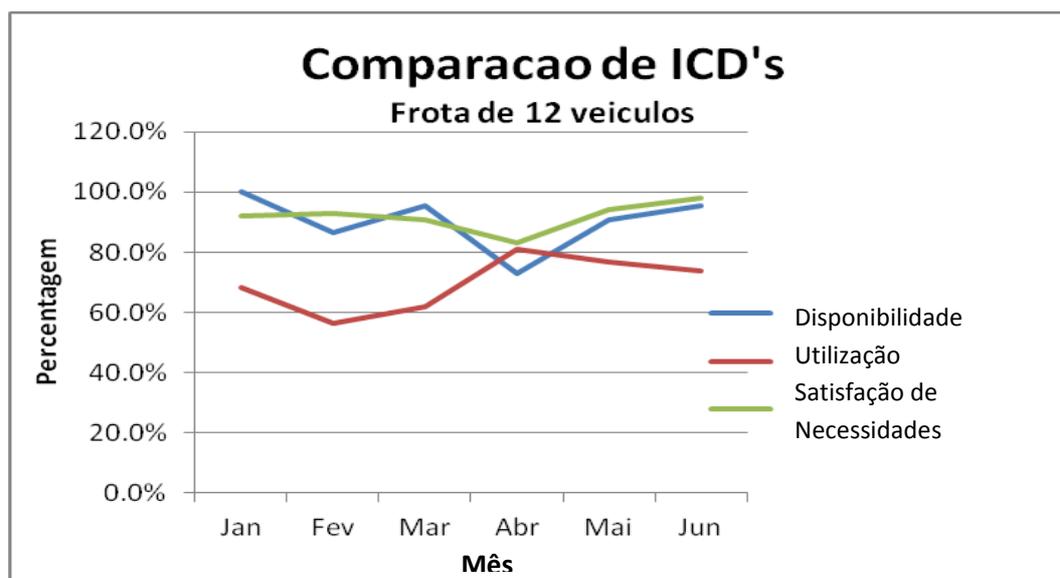


Figura 17. Disponibilidade, Uso e Satisfação das Necessidades



Na Figura 17, a linha de satisfação de necessidades mostra que, com a excepção do mês de Abril, a maioria do trabalho planificado foi realizada. A disponibilidade flutua, mas foi pior no mês de Abril. Os números relativos à utilização são baixos e têm o seu pico em Abril, quando menos veículos estiveram disponíveis. A partir deste gráfico, podemos observar que existe um problema de disponibilidade que não tem normalmente afectado a prestação de serviços. Se a manutenção for feita de acordo com os padrões corretos, a disponibilidade vai aumentar, a utilização vai diminuir e o tamanho da frota poderia talvez ser reduzido.

Os gráficos apontam também tendências que podem não ser vistas quando olhamos para os números numa tabela. Isto acontece frequentemente com números relativos ao consumo de combustível, porque os gráficos ajudam a reconhecer potenciais problemas mecânicos, registando erros e fraudes. É importante evitar agrupar demasiados dados num único gráfico (por exemplo, relativos a vários veículos num só gráfico), pois as potenciais tendências podem perder-se entre toda a informação.

O relatório dos transportes para o período (ver formulário no Apêndice A) tem espaço para comentários sobre a análise do que realmente ocorreu em relação ao que foi planificado. Todos os sucessos, desafios e mudanças contribuem para o processo de aprendizagem e planificação. A partir desta análise, as metodologias de formação e segurança podem ser sistematicamente melhoradas através do tempo.

Comunicar Resultados

Todos aqueles que preenchem formulários precisam de feedback sobre o desempenho e sobre como a informação é utilizada. As provas de bom desempenho são especialmente motivantes. Por exemplo, o facto de se publicarem gráficos sobre o desempenho individual dos veículos irá atrair o interesse de operadores de veículos e poderá ter como resultado uma competição saudável para atingir os melhores resultados.

Não só os operadores de veículos e a gestão precisam de receber feedback. A melhoria do desempenho nos transportes implica o empenho de todos os utentes. Os transportes são caros e os utilizadores precisam de ter a consciência de como a sua utilização afecta a prestação de serviços de saúde.

A gestão de transportes deve ser vista como uma tarefa chave a todos os níveis de gestão e deve investir-se na melhoria do desempenho e na educação dos utentes. É importante utilizar cada oportunidade para sensibilizar os utentes sobre questões de transportes e formar todos aqueles implicados no SGT. Todas as recolhas e entregas consistem numa oportunidade para comunicação. Os gestores devem estar conscientes da programação e devem estar preparados para comunicar problemas aos operadores ou utentes.

Memorandos que identificam as melhores práticas, forecem detalhes sobre as áreas problemáticas ou anunciam mudanças são formas importantes de criar um registo duradouro de questões chave. Ainda assim, não se deve partir do princípio que os memorandos chegam a todas as partes interessadas ou que todos aqueles que estão implicados podem compreendê-los. É essencial fazer visitas regulares aos locais e fazer reuniões de equipa.

Estudos de Caso

I. Por favor não me dêem mais veículos

Passaram-se dois anos desde a implementação do SGT na Província do Nordeste de Guravia. O Gestor de Transportes, Abubakar, acabou de receber a notícia da doação pessoal de três veículos pelo Governador. Após uma chamada com o Responsável de Transportes ao nível do Distrito, Abubakar ficou surpreendido ao saber que o Responsável do Distrito tinha recusado a doação. O RT explicou que tinha dito o seguinte ao Governador:

Muito obrigada pela sua oferta, mas no Distrito de Amole não precisamos de mais veículos. Temos controlado os nossos Indicadores Chave de Desempenho nos últimos dois anos e a nossa frota tem neste momento o tamanho exacto. Cada um dos nossos veículos todo-o-terreno e camiões fazem cerca 3000km todos os meses e as nossas motorizadas fazem cerca de 1000km. Através esta informação, é possível ver que a nossa frota não trabalha demasiado nem tem muita capacidade de sobra. Tenho verificado o consumo de combustível dos veículos e o seu custo de funcionamento por quilómetro e estes estão em linha com os objetivos que estabelecemos no início do ano.

A disponibilidade dos nossos veículos é muito boa – quase 95% - devido aos acordos que temos com os fornecedores locais de manutenção para assegurar uma rápida manutenção. Temos as nossas próprias peças de substituição em stock, por isso não temos que esperar pelas encomendas da oficina local. A nossa taxa de utilização é boa pois temos as nossas próprias programações de veículos em vigor e todos os utentes são formados na requisição de veículos. Os Responsáveis de Transportes das unidades de saúde fazem um ótimo trabalho na coordenação de viagens para evitar deslocações desnecessárias. A nossa taxa de satisfação de necessidades é muito boa, quase 100%, o que significa que quase todas as requisições oficiais são aceites. Eu sei que todos os membros do pessoal e departamentos estão muito contentes com a capacidade da nossa frota de responder às necessidades de prestação de serviços.

As frotas das nossas Centrais de Medicamentos do Distrito também tem um ótimo desempenho, com resultados de ICDs muito semelhantes aos que acabei de mencionar. Ao mesmo tempo, estas mantêm uma média de carregamento de veículos de 96%, em peso ou volume. As entregas a tempo representam 99% das entregas e a única razão porque não são 100% é que recentemente houve um acidente. Os resultados relativos aos danos não são tão perfeitos porque temos tido problemas com as más condições da estrada e com uma nova equipa de carregamento que não é cuidadosa o suficiente com o stock.

Como pode ver Sr. Governador, se nos der novos veículos, o nosso ICD para a utilização vai passar a estar abaixo do objetivo, tal como a média de quilómetros percorridos. De momento,

nenhum dos meus veículos precisa de ser substituído, por isso eu vou respeitosamente recusar a sua generosa oferta.

2. Apenas o operador autorizado de um determinado veículo deve conduzi-lo

No Estado de Kabui no Norte de Jurobia, o Sr. Olusu, Responsável de Transportes do Distrito era um indivíduo dedicado que queria gerir a sua frota de 16 veículos ao mais alto nível. O RT queria também ultrapassar alguns dos problemas que tinha na gestão da frota, por isso pediu permissão para receber uma formação em Sistemas de Gestão de Transportes.

O chefe concordou e o Sr. Olusu aprendeu a calcular e apresentar ICDs. Durante três meses, o Sr. Olusu recolheu dados, fez cálculos e elaborou gráficos dos seus ICDs, informação que depois analisou para tentar resolver os problemas que tinham sido identificados. Os ICDs e gráficos foram afixados fora do seu escritório para que todos, incluindo os motoristas, pudessem ver e tomar nota.

Um dia, o Secretário de Estado fez uma visita à unidade de saúde onde o Sr. Olusu trabalhava. Passando pelo escritório do Sr. Olusu reparou nos gráficos que tinham sido afixados e ficou muito interessado em saber sobre o que eram os gráficos, pelo que o Sr. Olusu foi chamado para explicá-los.

Depois da explicação do Sr. Olusu, o Secretário de Estado perguntou porque havia uma súbita quebra no gráfico sobre a utilização e disponibilidade. O Sr. Olusu explicou então que isto se devia ao facto de os dados para um dos veículos mostrar utilização e disponibilidade zero para o mês, visto que um médico sénior tinha utilizado esse veículo como veículo pessoal durante esse mês, por isso o diário de bordo não tinha sido preenchido e nenhuns dados tinham sido recolhidos.

O Secretário de Estado percebia agora o impacto de uma utilização abusiva de um veículo na prestação de serviços. Quando regressou ao seu escritório, o Secretário de Estado enviou uma circular com uma lista de todas as matrículas dos veículos e condutores autorizados para cada veículo. Junto à lista, seguia uma instrução para que nenhum condutor para além do condutor autorizado fosse autorizado a conduzir qualquer veículo.

A circular foi afixada na unidade de saúde do Sr. Olusu e o Secretário de Estado pediu também ao Sr. Olusu um relatório mensal nos ICDs para os transportes do seu distrito. Desde então, nenhum veículo desapareceu por um período de tempo nem houve veículos conduzidos por outros que não o condutor autorizado.

- Como é que este estudo de caso se compara com algumas das suas próprias experiências?
- O que o surpreende sobre o que ocorreu e o que foi feito em resposta?
- Teria feito as coisas de forma diferente? Como?
- Que lições sobre a gestão eficaz de um SGT foram demonstradas em relação ao módulo?
- Quantos outros exemplos consegue encontrar sobre os pontos relativos ao desenvolvimento de SGT que já foram abordados noutros módulos?

Auto-avaliação

1. Indique os sete ICDs.
2. Indique os quatro ICDs para a distribuição.
3. Um veículo tem uma capacidade de carga de 10 000kg e foi carregado com 6 500kg de máquinas de saúde. Qual é o carregamento do veículo em peso? (Mostre o seu método de cálculo na resposta.)
4. Num certo mês, foram feitas 56 entregas de vacinas a unidades de saúde; oito entregas não chegaram a tempo. Qual é a percentagem de entregas a tempo? (Mostre o seu método de cálculo na resposta.)
5. Das 56 entregas, foram entregues 6 050 unidades de vacinas. 125 unidades de vacinas foram devolvidas porque estavam danificadas. Qual foi a percentagem de unidades danificadas? (Mostre o seu método de cálculo na resposta.)
6. Explique resumidamente porquê, o quê, como e quando fazer monitoria.
7. Argumente sobre o processo de comunicação de resultados.
8. Utilizando a tabela de dados abaixo, calcule os seguintes ICDs: distância percorrida, consumo de combustível, custo operacional por quilómetro, disponibilidade, utilização e satisfação de necessidades.

			ICD 1		ICD 2			ICD 3			ICD 4		ICD 5			ICD 6
Matrícula do Veículo	Quilometragem Inicial	Quilometragem Final	Km Percorridos	Combustível Abastecido (litros)	Consumo de Combustível	Preço de Combustível Litro	Custos de Manutenção	Custos Operacionais USD/km	Nº de dias úteis no mes	Nº de dias na Oficina	Disponibilidade	Nº de dias que foi usado	Utilização	Nº de pedidos de viagens de trabalho oficial recebidos	Nº de pedidos de veículos satisfeitos (nº de viagens realizadas)	Satisfação de Necessidades
AB 50 CDE	33498	35888		398		0.43	7500		22	2		16		103	95	
AB 51 CDE	26098	28745		441		0.43	0		22	0		19				
AB 52 CDE	45867	49347		580		0.43	5000		22	2		17				
AB 53 CDE	79837	84230		535		0.43	23450		22	4		18				
AB 54 CDE	26854	30295		369		0.43	0		22	0		15				
AB 55 CDE	10098	13622		339		0.43	11000		22	3		7				
AB 56 CDE	84570	90775		950		0.43	4500		22	1		13				
AB 57 CDE	34899	43399		1201		0.43	0		22	0		17				
AB 58 CDE	23490	28790		880		0.43	3500		22	1		16				
AB 59 CDE	69749	72629		576		0.43	13000		22	3		15				
AB 60 CDE	48209	50987		347		0.43	8000		22	2		19				
AB 61 CDE	95549	96482		170		0.43	4800		22	1		17				

Respostas da Auto-Avaliação

1. Indique os sete ICDs.
 - Quilómetros percorridos
 - Consumo de combustível
 - Custos operacionais por quilómetro
 - Disponibilidade
 - Utilização
 - Satisfação de necessidades
 - Segurança
2. Indique os quatro ICDs para a distribuição.
 - Carregamento do camião
 - Entregas a tempo
 - Danos
 - Não conformidade
3. Um veículo tem uma capacidade de carga de 10 000kg e foi carregado com 6 500kg de máquinas de saúde. Qual é o carregamento do veículo em peso? (Mostre o seu método de cálculo na resposta.)
 - $(\text{carga atual} \div \text{carga máxima possível}) \times 100 = \text{carregamento do camião}$
 - $(6500 \div 10,000) \times 100 = 65\%$
4. Num certo mês, foram feitas 56 entregas de vacinas a unidades de saúde; oito entregas não chegaram a tempo. Qual é a percentagem de entregas a tempo? (Mostre o seu método de cálculo na resposta.)
 - $(\text{número total de carregamentos entregues a tempo} \div \text{número total de entregas}) \times 100 = \text{entregas a tempo (\%)}$
 - $(48 \div 56) \times 100 = 85.71\%$
5. Das 56 entregas, foram entregues 6 050 unidades de vacinas. 125 unidades de vacinas foram devolvidas porque estavam danificadas. Qual foi a percentagem de unidades danificadas? (Mostre o seu método de cálculo na resposta.)
 - $(\text{unidades de stock danificadas durante o transporte ou entrega} \div \text{total de unidades de stock entregues}) \times 100 = \text{danos (\%)}$
 - $(125 \div 6,050) \times 100 = 2.07\%$
6. Explique resumidamente porquê, o quê, como e quando fazer monitoria.

Quatro questões são úteis quando consideramos como fazer monitoria:

 - Porquê? O que estamos a tentar determinar?

- O quê? O que precisa de ser acompanhado para melhor compreender o que estamos a tentar determinar?
 - Como? É melhor fazer uso das informações existentes quando possível. Se forem necessárias novas informações, estas devem manter-se simples e deve ser claro como e porquê serão utilizadas as informações.
 - Quando? É mais fácil responder a esta questão através das respostas às questões anteriores.
7. Argumente sobre o processo de comunicação de resultados.

Os transportes são caros e os seus utentes precisam de ser capazes de ver como a sua utilização tem impacto sobre a prestação de serviços de saúde e como o seu empenho é vital para melhorar o desempenho global. Deste modo, é importante tomar partido de cada oportunidade para aumentar a consciência dos utentes sobre as questões de transportes e formar todos aqueles implicados num SGT. Nomeadamente, todos aqueles que preenchem formulários precisam de feedback sobre o desempenho e sobre como a informação é utilizada. As provas de bom desempenho são especialmente motivantes (por exemplo, a publicação de gráficos sobre o desempenho individual dos veículos para atrair o interesse de operadores de veículos).

Os gestores devem ter conhecimento das programações e estar preparados para expor problemas aos operadores e utentes. Memorandos que identificam as melhores práticas, forecem detalhes sobre as áreas problemáticas ou anunciam mudanças são formas importantes de criar um registo duradouro de questões chave. Ainda assim, não se deve partir do princípio que os memorandos chegam a todas as partes interessadas ou que todos aqueles que estão implicados podem compreendê-los. É essencial fazer visitas regulares aos locais e fazer reuniões de equipa.

Os gestores séniores também precisam de receber feedback.

8. Utilizando a tabela de dados abaixo, calcule os seguintes ICDs: distância percorrida, consumo de combustível, custo operacional por quilómetro, disponibilidade, utilização e satisfação de necessidades.
- Os seguintes métodos de cálculo devem ser utilizados (ver a tabela na próxima página para consultar as respostas):
 - $\text{Leitura atual do odómetro} - \text{leitura do odómetro anterior} = \text{distância percorrida}$
 - $\text{Distância total percorrida} \div \text{combustível total utilizado} = \text{consumo de combustível}$
 - $([\text{quantidade de combustível utilizado} \times \text{preço do combustível}] + [\text{custos de manutenção} + \text{custos dos pneus}]) \div (\text{total de quilómetros percorridos}) = \text{custos operacionais por quilómetro}$
 - $([\text{número total de dias no período} - \text{número total de dias na oficina}] \div [\text{número total de dias no período}]) \times 100 = \text{disponibilidade (\%)}$
 - $(\text{número total de dias em que o veículo foi utilizado} \div \text{número total de dias em que o veículo esteve disponível}) \times 100 = \text{utilização (\%)}$
 - $(\text{número de viagens realizadas} \div \text{número de pedidos de viagens para trabalho oficial recebidos}) \times 100 = \text{satisfação de necessidades (\%)}$

			ICD 1		ICD 2			ICD 3			ICD 4		ICD 5			ICD 6
Matrícula do Veículo	Quilometragem Inicial	Quilometragem Final	Km Percorridos	Combustível Abastecido (litros)	Consumo de Combustível	Preço de Combustível Litro	Custos de Manutenção	Custos Operacionais USD/km	Nº de dias úteis no mes	Nº de dias na Oficina	Disponibilidade	Nº de dias que foi usado	Utilização	Nº de pedidos de viagens de trabalho oficial recebidos	Nº de pedidos de veículos satisfeitos (nº de viagens realizadas)	Satisfação de Necessidades
AB 50 CDE	33498	35888	2390	398	6.0	0.43	7500	3.20	22	2	91%	16	80%	103	95	92%
AB 51 CDE	26098	28745	2647	441	6.0	0.43	0	0.07	22	0	100%	19	86%			
AB 52 CDE	45867	49347	3480	580	6.0	0.43	5000	1.50	22	2	91%	17	85%			
AB 53 CDE	79837	84230	4393	535	8.2	0.43	23450	5.39	22	4	82%	18	100%			
AB 54 CDE	26854	30295	3441	369	9.3	0.43	0	0.04	22	0	100%	15	68%			
AB 55 CDE	10098	13622	3524	339	10.4	0.43	11000	3.16	22	3	86%	7	37%			
AB 56 CDE	84570	90775	6205	950	6.5	0.43	4500	0.79	22	1	95%	13	62%			
AB 57 CDE	34899	43399	8500	1201	7.1	0.43	0	0.06	22	0	100%	17	77%			
AB 58 CDE	23490	28790	5300	880	6.0	0.43	3500	0.73	22	1	95%	16	76%			
AB 59 CDE	69749	72629	2880	576	5.0	0.43	13000	4.59	22	3	86%	15	79%			
AB 60 CDE	48209	50987	2778	347	8.0	0.43	8000	2.93	22	2	91%	19	95%			
AB 61 CDE	95549	96482	933	170	5.5	0.43	4800	5.22	22	1	95%	17	81%			

Módulo 7.

Análise de Situação

Depois de concluir este módulo, o estudante será capaz de:

- Descrever o objetivo de uma análise de situação;
- Argumentar sobre a necessidade de uma análise de situação junto aos gestores séniores;
- Planificar e implementar uma análise de situação; e
- Analizar os dados de uma análise de situação e elaborar o relatório.

O Objetivo de uma Análise de Situação

A análise de situação em si não faz parte de um SGT e por isso não é um componente do acompanhamento e avaliação de rotina. A análise de situação é tipicamente utilizada quando é preciso obter um retrato global do sistema de transportes na sua totalidade, por exemplo devido a razões de planificação estratégica. É uma maneira estruturada, comprovada, exaustiva e robusta de analisar qualquer questão de gestão para determinar de forma clara elementos relevantes, oportunidades e problemas. A análise de situação é essencial para pôr em prática o melhor SGT possível. Antes de implementar quaisquer reformas a um sistema de transportes, é essencial perguntar algumas questões básicas.

- Que tipo de transportes está disponível?
- Para o que são utilizados os transportes?
- Quem os utiliza, onde, quando e porquê?
- Que melhorias são necessárias?

A Planificação de uma Análise de Situação

Abordagem

Uma análise de situação requer a cooperação total de todos aqueles envolvidos na gestão e operação de transportes. Os termos de referência (TdR) devem deste modo ser elaborados não apenas para reflectir os objetivos e tarefas (incluindo prazos) da equipa que vai implementar a análise, mas também de modo a incluir uma lista detalhada de todas as pessoas que serão consultadas. Os TdR devem ser acordados por todas as partes interessadas e aprovados pela direcção.

A participação dos gestores como parte da equipa de recolha de informação é muitas vezes útil porque ajuda-os a perceber questões críticas mais do que perceberiam se recebessem apenas um relatório dos resultados finais.

A escolha de uma pessoa externa à organização para liderar a recolha e análise de informações é uma maneira de melhor assegurar que os resultados não serão parciais. Alguém que não esteja

ligado a uma determinada organização estará menos inclinado a ter receio de que o seu posto poderia estar em risco se uma análise de situação revelar práticas ineficientes, negligentes ou mesmo corruptas. Por outro lado, uma pessoa externa por vezes tem maior dificuldade em adquirir a confiança dos membros de equipa e entrevistados, podendo em última instância enfrentar maiores desafios em trazer para o debate questões importantes e que irão contribuir para boas conclusões.

Metodologia

A análise da gestão e operação de uma frota pequena e centralizada pode levar apenas alguns dias. A análise de um programa a nível nacional pode durar várias semanas e o inventário da frota representa uma grande parte do tempo dispendido pela equipa (ver etapa 3 abaixo descrita). No entanto, o tamanho e localização da frota não são os únicos fatores a considerar. Muito depende da existência de informações fiáveis ao nível do distrito.

Apesar de a informação poder normalmente ser submetida ao nível do distrito, é útil visitar vários distritos para observar, entre outras coisas, os veículos, a sua condição e se estes dispõem de diários de bordo e odómetros funcionais. Um pedido pode ser feito aos restantes distritos para enviarem informações utilizando os formulários utilizados nos distritos iniciais.

Nos casos em que se prevê que os responsáveis a nível do distrito não serão capazes de fornecer informações corretas, um membro da equipa da análise deverá visitar todas as localizações, fazendo controlos visuais em cada veículo e recolhendo informação em formulários através de entrevistas com os utilizadores (ou seja, motoristas, administradores e funcionários de saúde).

Caixa de Texto 21. O que é preciso para uma Análise de Situação

Empenho

Uma análise de situação deve ser compreendida na sua totalidade e apoiada por toda a equipa, pois os resultados devem ser aceites pelo departamento ou organização com um todo.

Acesso

A transparência é fundamental. Se houver informações escondidas, isto pode afectar as conclusões e ter como resultado recomendações inadequadas.

Tempo

Os líderes do projeto serão chamados a coordenar e gerir o processo, tal como quaisquer grupos de trabalho que sejam criados. Devem ser estabelecidos prazos e que devem ser acompanhados. Os gestores devem dedicar tempo suficiente para realizar este trabalho e é importante ter em conta que os membros da equipa têm também a sua carga de trabalho diária para gerir ao mesmo tempo em que participam na análise de situação.

As Dez Etapas de Uma Análise de Situação

É muitas vezes surpreendente observar o pouco que as equipas ao nível nacional e regional sabem sobre a situação dos transportes nos distritos, incluindo o estado da frota e quem é responsável pela tomada de decisões. Uma análise de situação é feita para clarificar estas questões através de dez etapas:

1. Descrever resumidamente a informação de enquadramento
2. Descrever resumidamente a estrutura administrativa
3. Descrever a frota
4. Determinar a frota ideal e compará-la com a frota existente

5. Descrever resumidamente como a política afecta os transportes
6. Descrever resumidamente os sistemas de gestão
7. Descrever resumidamente os procedimentos financeiros
8. Avaliar os procedimentos de manutenção, reparação, aquisição e abate de veículos
9. Descrever resumidamente os componentes de recursos humanos
10. Apresentar o relatório da análise de situação

Etapa 1: Informação de enquadramento

Estude mapas e tome nota da distribuição da população e do ambiente de operacionalização dos transportes, incluindo:

- A localização das unidades de saúde e o tamanho das populações abrangidas
- Os tipos de terreno e como estes são afectados consoante a estação do ano
- A rede de estradas e a sua condição
- Como as estradas e pontes são afectadas consoante a estação do ano
- Questões de segurança
- Grandes rios e lagos que necessitam de barcos para o transporte

A agência ou parceiros (incluindo organizações internacionais e ONGs) podem dispor de questionários e outras ferramentas para realizar análises de situação generalizadas. A Ferramenta de Avaliação de Transportes encontrada no Anexo D fornece uma boa base para realizar uma análise de situação. Obter esta informação de contexto é importante, pois permite obter um importante ponto de partida para desenvolver recursos que vão de encontro às necessidades específicas da análise de situação.

A informação recolhida durante esta primeira etapa será importante para todas as etapas seguintes, tais como considerações sobre:

- Que veículos foram distribuídos a que localizações e o quão apropriada é esta distribuição (por exemplo, são os melhores e mais recentes veículos 4x4 mantidos na capital, onde a existência de estradas asfaltadas tornam a utilização de este tipo de potentes veículos desnecessária);
- Como é feita a manutenção e reparação, tendo em conta a distância entre as unidades de saúde e a cidade mais próxima com oficinas de confiança; e
- Questões de política que são influenciadas por problemas de segurança.

Etapa 2: Estrutura Administrativa

Uma análise ao nível nacional a um Ministério da Saúde (ou entidade semelhante) requer lidar com uma estrutura complexa. Deste modo, deve tomar-se nota das principais divisões dentro do Ministério (por exemplo, central, regional e distrital), bem como as suas funções e responsabilidades.

A estrutura de prestação de serviços de saúde deve ser tida em conta. Se isto for feito com base numa estrutura de departamento provincial de saúde, quanta autonomia tem cada departamento

provincial em termos de tomada de decisões e controlo orçamental e como é que isto influencia as operações e política de transportes?

Por exemplo, a alocação de custos de capital pode ser feita pelo Ministério a nível central, o que significa que a província não pode comprar veículos novos, mas pode atribuir o montante dispendido com os custos operacionais e reparação de veículos através do orçamento provincial global para a saúde. Quem toma estas decisões – um chefe de finanças, um chefe de administração ou um comité de gestão de serviços de saúde?

Depois de se ter em conta a prestação de serviços de saúde, é útil observar os serviços dos distritos, incluindo:

- Quantos distritos existem em cada província?
- Quantas unidades de saúde existem em cada distrito (que deveriam ter sido identificadas na etapa 1)?
- Qual é a estrutura de pessoal ao nível do distrito?
- Quem é responsável pela distribuição de veículos?
- Quem toma responsabilidade pela gestão de veículos e é esta equipa responsável também pelas centrais de medicamentos e distribuição de medicamentos e vacinas?
- Quem faz o recrutamento e gestão de motoristas?
- Que responsabilidades têm os motoristas?
- Como são estas responsabilidades comunicadas e geridas?

Finalmente, é essencial considerar questões relacionadas com a manutenção e reparação de veículos:

- São as reparações feitas em oficinas do Ministério, terceirizadas ao sector privado ou existe uma mistura de sistemas?
- Quem faz estas decisões e quem faz a monitoria da qualidade e eficácia em termos de custos do trabalho?
- Quem é responsável pela formação?

Etapa 3: A Frota

Como mencionado anteriormente, o desenvolvimento de uma descrição precisa de todos os veículos numa frota e da sua condição pode levar muito tempo se o levantamento envolver um grande número de veículos, dispersos entre muitas localidades e com poucos registos centrais disponíveis para consulta. Mesmo os registos centrais bem mantidos estão muitas vezes mal atualizados.

Para estabelecer ou atualizar um inventário de frota é necessário compilar uma lista de veículos por categoria (isto é, camião, turismo, motorizada, bicicleta, etc.) e por localização (utilizando a informação recolhida na Etapa 2). Um formulário padrão é apresentado na Figura 18, mas muitas vezes vale a pena adaptar um formulário novo quando se implementa um SGT atualizado ou melhorado.

Figura 18. Formulário Padrão de Inventário de Veículos

INVENTÁRIO DE VEÍCULOS

LOCALIZAÇÃO PRINCIPAL

DATA

VEÍCULO	1	2	3	4	5
MATRÍCULA					
MARCA					
MODELO/TIPO					
TAMANHO DO MOTOR					
CONDIÇÃO	1				
VEÍCULO SEDEADO EM	2				
AFECTAÇÃO	3				
UTILIZAÇÃO PRINCIPAL	4				
MOTOR Nº					
CHASSIS Nº					
QUILÓMETROS TOTAIS	5				
MÉDIA KM/MÊS	6				
MÉDIA DIAS USO/MÊS	7				
OPERADOR PRINCIPAL	8				
ANO					
COR					
TIPO DE COMBUSTÍVEL					
CAPACIDADE DE PASSAGEIROS					
CAPACIDADE CARGA					
SISTEMAS DE SEGURANÇA					
EQUIPAMENTO SEGURANÇA	9				
FACTURA Nº					
ORIGEM					
DATA DE RECEPÇÃO					

NOTAS PARA O PREENCHIMENTO DO FORMULÁRIO	
1	1 = EXCELENTE (NÃO PRECISA DE REPARAÇÃO); 2 = BOM (ALGUMA REPARAÇÃO NECESSÁRIA NOS PRÓXIMOS 6 MESES); 3 = RAZOÁVEL (EM CONDIÇÕES DE CIRCULAÇÃO - PRECISA DE REPARAÇÕES MAIORES); 4 = FRACAS CONDIÇÕES (NÃO PODE SER CONFIADO, NÃO É UTILIZADO PARA DISTÂNCIAS LONGAS); 5 = FORA DE CIRCULAÇÃO, À ESPERA DE REPARAÇÃO; 6 = REPARAÇÃO NÃO É ECONOMICAMENTE VIÁVEL
2	LOCALIZAÇÃO FÍSICA DO VEÍCULO
3	ONDE ESTÁ O VEÍCULO AFECTADO
4	INDICAR O USO PRINCIPAL PARA O QUAL O VEÍCULO FOI AFECTADO (PODEM SER UTILIZADOS CÓDIGOS E PARA ISSO DEVE SER ELABORADA UMA LISTA GERAL)
5	INDICAR A LEITURA ACTUAL DO ODÓMETRO. SE AVARIADO, MARCAR "A"
6	ESTIMATIVA DA MÉDIA DE KM PERCORRIDOS PELO VEÍCULO NUM MÊS
7	ESTIMATIVA DA MÉDIA DE Nº DE DIAS QUE O VEÍCULO É UTILIZADO NUM MÊS
8	IDENTIFICAR QUEM OPERA NORMALMENTE O VEÍCULO (POR TIPO DE TRABALHO E NÃO NOME DA PESSOA) (PODEM SER UTILIZADOS CÓDIGOS E PARA ISSO DEVE SER ELABORADA UMA LISTA GERAL)
9	LISTA DE EQUIPAMENTOS AFECTADOS AO VEÍCULO (PODEM SER UTILIZADOS CÓDIGOS E PARA ISSO DEVE SER ELABORADA UMA LISTA GERAL)

Como sugerido anteriormente, é importante decidir se estes formulários devem ser enviados, preenchidos e devolvidos pelos oficiais de distrito ou se a equipa responsável pela análise de situação deverá fazer o inventário através de visitas de terreno. Em qualquer dos casos, os

formulários completos devem ser agregados, deixando uma cópia da informação específica do veículo no registo do veículo. Deve ser estabelecido um sistema para fazer a atualização regular da informação que muda ao longo do tempo (por exemplo, condição e localização).

Etapa 4: Cálculo da Frota Ideal

As etapas 1-3 permitem obter um inventário atualizado de veículos, bem como uma visão de como estes estão distribuídos pelas unidades de saúde (e se a alocação que foi feita é apropriada).

Para muitos serviços de saúde em países em desenvolvimento, o cálculo do tamanho de frota ideal é baseado no pressuposto segundo o qual todas as unidades de saúde de distrito deveriam ter o mesmo tipo de frota. Infelizmente, este sistema não tem em conta as diferenças nas necessidades e condições de trabalho em diferentes unidades de saúde. A frota ideal deveria não só ser determinada com base nesses factores, mas a alocação de veículos deveria também ser adaptada se as condições mudarem.

Para calcular a frota ideal, é necessário saber para cada unidade independente dentro de uma organização (isto é, sede, hospital de distrito, centro de saúde distrital...):

- Que tarefas precisam de transportes (incluindo prestação de serviços de saúde, monitoria e supervisão de rotina, transporte de medicamentos e consumíveis médicos, visitas à sede e tarefas administrativas);
- Que tipos de veículos são necessários para realizar estas tarefas;
- Que distâncias são percorridas e que distâncias correspondem a que condições operacionais; e
- Prioridades de prestação de serviços.

A esta etapa da análise de situação, os requisitos de transportes são calculados em dias de veículo por mês (e não número de veículos). Cada gestor numa unidade de saúde deverá submeter informações sobre as atividades que precisam de transportes, o número de pessoas que utilizam transportes, o número de transportes necessários por mês e o tipo de veículos necessário para realizar uma determinada tarefa. A tabela 3 mostra um exemplo de um formulário preenchido para organizar estas informações.

Tabela 3. Necessidades Básicas de Transportes para uma Frota Ideal

Actividade (definida pelo utilizador)	Nº de pessoas	Dias por mês	Tipo de veículo necessário				
			Veículo normal de 4 rodas	Veículo de 4 rodas grande	Veículo de 4 rodas todo-o-terreno normal	Veículo de 4 rodas todo-o-terreno grande	Motorizada
A	2	16	2		12		2
B	5	15				15	
C	2	10	3		3		4
D	12	5		5			
E	1-4	4	1		1		2
F	1	12	8		2		2
G	1	20	4		3		13
Totais		82	18	5	21	15	23

Este exercício precisa de ser finalizado através de um debate com os gestores (e não um questionário), para que estes possam reflectir melhor sobre o tipo de transporte que é realmente necessário para uma determinada tarefa, e não o que é neste momento utilizado para realizar a tarefa.

Por exemplo, um administrador pode precisar de transporte todos os dias para entregar e recolher correio. Neste momento, uma pick-up pode estar a ser utilizada para esta tarefa, porém uma motorizada poderia ser utilizada para o mesmo efeito se estivesse disponível.

Evitar que persista a ideia “Precisamos de ter um veículo estacionado à porta para o caso de ser necessário!”. Este é normalmente o raciocínio de serviços de saúde que não estão habituados a trabalhar com uma frota bem gerida. O único veículo que é necessário “para o caso de necessidade” é a ambulância de emergência, quando for adequado.

A parte seguinte desta etapa é calcular o número de veículos necessários (ver Caixa de Texto 22 e Tabela 3 em baixo). Isto é feito através da divisão do número de dias de veículo para cada tipo de veículo pelo número de dias úteis no mês (normalmente 20). Aumenta-se depois este resultado por 25% para permitir tempo em que o veículo está parado (por exemplo, manutenção e utilização imprevista).

Como no exemplo na Caixa de Texto 22, é normal ter um resultado que mostra um número fracionado de veículos. Para além de procedimentos de arredondamento normais, observe os números para se assegurar que o resultado final reflecte as necessidades (por exemplo, se uma necessidade de 2,7 carrinhas pickup e 1,2 veículos todo-o-terreno for calculada, seriam 3 carrinhas pickup e um veículo todo-o-terreno realmente suficientes?). Uma decisão deste tipo pode ter que ser feita através de um debate com a equipa de gestão sénior da unidade. É preciso notar que a última linha da Tabela 4 mostra um exemplo de arredondamento.

Caixa de Texto 22. Cálculo do Número Real de Veículos Necessários

Fórmula

(a) dias de veículo necessários por tipo de veículo ÷ número de dias úteis/mês = subtotal

(b) (subtotal ÷ 100) × 25 = margem de segurança

(c) subtotal + margem de segurança = número de veículos necessários

Exemplo

(a) 19 dias de veículo por tipo ÷ 20 dias úteis num mês = 0.95

(b) (0.95 ÷ 100) × 25 = 0.24

(c) 0.95 + 0.24 = 1.19 veículos

Tabela 4. Necessidades Reais da Frota

Actividade	Veículo normal de 4 rodas	Veículo de 4 rodas grande	Veículo de 4 rodas todo-terreno normal	Veículo de 4 rodas todo-terreno grande	Motorizada
Totais a partir da matriz	18	5	21	15	23
Aumento através da margem de segurança (25%)	22.5	6.25	26.25	18.75	28.75
Dividido por 20 (dias úteis num mês)	1.125	0.3125	1.3125	0.9375	1.4375
Arredondamentos ao número de veículos	1	1	2	1	2

Gerir de forma eficiente os recursos disponíveis

Neste ponto da análise de situação, vários segmentos importantes de informação foram recolhidos: uma visão global da frota existente, a localização dos veículos, a sua condição e uma estimativa dos requisitos de transporte ideais. A parte final desta etapa é comparar os requisitos atuais com a frota existente. O resultado vai naturalmente indicar se a frota tem demasiados, poucos ou o número exacto de veículos. É preciso ter em conta vários factores quando forem interpretados resultados deste tipo:

- Demasiados veículos:
 - São muitos destes veículos velhos, precisam de reparações ou estão para além do ponto de reparação economicamente viável? Retire os veículos que já não podem ser reparados da comparação.
 - Se houver demasiados veículos numa determinada localização, será que existe uma outra localização que tem um número insuficiente de veículos ou o tipo errado de veículos? Considere uma redistribuição.

- Como referido no Módulo 4, ter demasiados veículos pode indicar que alguns são utilizados como veículos pessoais e não como veículos de alocação, o que reduz a eficiência da frota.
- Número insuficiente de veículos:
 - Isto não implica necessariamente uma necessidade de novos veículos. É necessário primeiro calcular o custo e depois comparar os benefícios dos novos veículos ao custo. Será que existem outras formas de reduzir a procura do transporte existente através do uso de transportes públicos, aluguer ou empréstimo de veículos?
 - Como foi referido anteriormente neste curso, um pedido de expansão de frota precisa de ser acompanhado por um argumento económico quando apresentado à direcção. Podem surgir complicações quando os custos de capital se encontram fora do controlo de um departamento ou ministério, ou se a frota depender de veículos doados a partir de fontes externas.
- A frota ideal:
 - Como referido no Módulo 3, vale a pena o esforço para atingir uma “frota ideal”, mas é difícil atingir esse ideal. Contudo, definir uma frota ideal torna mais fácil uma gestão eficiente dos recursos existentes.

Etapa 5: As linhas de orientação de política que influenciam atualmente os transportes

Organizações de grandes dimensões e bem estabelecidas dispõem normalmente de políticas em vigor para os transportes. Questões importantes a responder sobre estas políticas incluem:

- Existem em forma escrita?
- São revistas regularmente?
- São compreendidas por todos?
- São seguidas e feitas cumprir?
- Precisarão de ser modificadas (ver etapa 6 em baixo)? Se sim, as políticas são aprovadas a nível central ou provincial e podem ser modificadas (por exemplo, um departamento de saúde provincial pode estar submetido a uma política central)?

Em situações em que não existe uma política de transportes, existe uma oportunidade para elaborar uma política que seja robusta o suficiente para ser aceite pela direcção. O Módulo 8 deste curso é útil para a elaboração de políticas.

É também importante considerar outras políticas que se relacionem com ou que influenciem os transportes. Por exemplo, a política de Recursos Humanos pode definir o direito à utilização de veículos departamentais como parte dos benefícios contratuais do pessoal sénior. A política financeira pode especificar questões orçamentais que influenciam níveis de autoridade, responsabilidade e procedimentos de aprovação. Estas políticas precisam de ser consideradas e as secções relevantes precisam de ser copiadas e anexadas como apêndice ao relatório da análise de situação para os transportes.

Etapa 6: Sistemas de Gestão

A lista de procedimentos abaixo apresentada representa a base de uma boa gestão de transportes e fornece a informação utilizada para calcular os Indicadores Chave de Desempenho (abrangidos no Módulo 6). É importante ter como referência a etapa 5 e verificar se existem políticas que abrangem alguns ou todos estes procedimentos e observar como cada um destes procedimentos é gerido, incluindo quaisquer diferenças entre localizações. Considere a seguinte lista:

- Ao nível da unidade de saúde
 - Utilização diária de veículos
 - Quem está autorizado a conduzir o veículo?
 - Quem assina a autorização de utilização de um veículo?
 - Que registos de viagens são mantidos?
 - Que registos são mantidos relativamente ao consumo de combustível?
 - Existem diários de bordo em cada veículo e são estes utilizados de forma rotineira?
 - É feita uma verificação regular da leitura dos odómetros?
 - Quem tem acesso a esta informação e verifica os custos de combustível em relação às viagens realizadas?
 - Quem é responsável pela planificação do uso de um veículo?
 - Condição do veículo
 - Quem verifica a condição do veículo? Existe um procedimento escrito? É feita monitoria deste procedimento?
 - Como são feitas decisões sobre manutenção de rotina?
 - Como são feitas decisões sobre despesas de manutenção e reparação?
 - Existe um sistema de comunicação de anomalias atualmente em vigor?
 - Registo dos veículos:
 - São mantidos registos individuais para cada veículo? Onde? Quem faz o registo e compilação de informações?
 - Existe um formulário de relatório de danos num veículo? Quem utiliza esta informação e como?
 - Se a informação é revista regularmente, quem faz esta revisão e com que frequência (por exemplo, em reuniões de gestão mensais)?
 - Que tipos de decisão são feitos como resultado dos relatórios e quem toma estas decisões?
- Ao nível central
 - Linhas de orientação e procedimentos
 - Aquisição de novos veículos
 - Abate de veículos velhos

- Alocação de novos veículos a unidades de saúde
- Despesas com a reparação de veículos
- Monitoria da utilização de veículos, verificação e reparações locais.

Etapa 7: Procedimentos Financeiros

Ao nível central

Para além do Ministério da Saúde, que outros ministérios estão implicados na alocação do orçamento para as despesas dos transportes? Descreva como estas responsabilidades se relacionam com as atividades do Ministério da Saúde (por exemplo, é o Ministério das Finanças responsável pela atribuição de recursos financeiros para despesas de capital na aquisição de novos veículos e é o Ministério dos Transportes o proprietário oficial dos veículos, tendo inclusive responsabilidades de manutenção, reparações e abate?).

Aos níveis provincial e distrital

- Descreva o processo de atribuição de orçamento desde o nível central do Ministério da Saúde até ao nível provincial e distrital. O transporte dispõe de uma alínea orçamental específica ou está incorporado no orçamento geral das instalações?
- Os serviços e unidades de saúde distritais elaboram um relatório de despesas específico para os custos do transporte que é enviado para a província?
- São feitas atribuições específicas para veículos e transportes fornecidos às unidades de saúde ou estas recebem uma soma única, tomando os gestores das unidades de saúde a decisão sobre como é dispendido o dinheiro?

Etapa 8: Manutenção, reparação, aquisição e abate de veículos

Alguns dos procedimentos para a manutenção, reparação e abate de veículos devem estar claramente descritos nos documentos oficiais relevantes (por exemplo, procedimentos de concurso e a venda e abate de bens do Estado). Outros procedimentos podem não aparecer em políticas e linhas de orientação operacionais ou não ser compreendidos nem implementados de forma consistente.

Manutenção e reparação de veículos

Descreva os procedimentos referidos na política e linhas de orientação operacionais e descreva também as diferenças entre as práticas correntes de várias organizações:

- Os veículos recebem manutenção de rotina? Se sim, a manutenção é feita por pessoal do Ministério da Saúde ou por pessoal de outro Ministério, é terceirizada ou é feita através de uma combinação destas opções?
- Como são selecionados os veículos para manutenção?
- Quem faz o trabalho de manutenção? É terceirizado?
- Que procedimentos concursais são utilizados e quem decide quem assina e gere o contrato? A candidatura escolhida é sempre a mais barata?
- Quem é responsável pelo controlo de qualidade?
- Como é feito o pagamento da manutenção?

- Que vantagens e problemas traz o sistema que é atualmente utilizado?

A única diferença entre usar a lista acima apresentada para questões de manutenção e reparação é que os critérios de selecção devem ser entendidos para todos os tipos de reparação. Como foi mencionado anteriormente neste guião, o custo de grandes reparações para veículos já velhos ou veículos que tenham sido gravemente danificados em acidentes rodoviários é muitas vezes maior do que o seu valor (ver “abate de veículos” abaixo).

Quer no debate sobre questões de manutenção ou de reparação, é fundamental identificar as pessoas que são responsáveis pela tomada de decisões e controlo de qualidade.

Abate de veículos

Se o custo estimado das reparações for maior do que o valor do veículo, este deveria ser abatido ou desmontado para obtenção de peças. Os procedimentos do Estado para abate (ou aquisição) de bens são normalmente complexos, muitas vezes difíceis de ativar e variam consoante o Estado. É importante perceber como funcionam tais procedimentos, quem pode tomar decisões e se os procedimentos formam uma barreira para implementar um sistema que permita a venda e aquisição de veículos no momento adequado da vida de um veículo (ponto económico de substituição). Estas questões foram abrangidas no Módulo 6.

Etapa 9: Segurança e Saúde e Recursos Humanos

Secções relevantes das descrições de posto de motoristas, pessoal administrativo que é responsável por motoristas ou pela planificação dos transportes ao nível de uma unidade de saúde e mecânicos que trabalham a diferentes níveis deveriam ser incluídas da análise de situação. É útil fazer comentários específicos sobre:

- Como são exercidas as responsabilidades e se este exercício é consistente de forma transversal a todas as localizações;
- Procedimentos de segurança, especialmente quanto ao uso de motorizadas, capacetes, cintos de segurança e telemóveis durante a condução;
- Políticas e práticas quanto ao uso de álcool; e
- Formação de condutores e motociclistas.

Etapa 10: Escrever e apresentar a sua Análise de Situação

As análises de situação são apresentadas geralmente como relatórios escritos, submetidos primeiro em forma de esboço à direção para comentários e seguidos pelas apresentações ao nível dos departamentos. A apresentação deve incluir uma revisão dos factos analisados e explicar como estes influenciaram as recomendações para melhoria. Quaisquer recomendações deveriam ser complementadas por detalhes sobre os recursos necessários para as atingir, bem como barreiras estruturais e organizacionais que precisam de ser ultrapassadas como parte da implementação de um SGT.

Estudo de Caso

Fazer uma Análise de Situação Não é Fácil

Na província de Larisa, a Sra. Chemwe, responsável administrativa no Ministério da Saúde, começava a ficar preocupada com os transportes. A Sra. Chemwe via que os custos dos transportes não estavam a ser acompanhados corretamente e que os acidentes rodoviários

danificavam veículos e traziam riscos de vida. Apesar de haver muitos veículos na sua província, parecia que não havia veículos suficientes de cada vez que havia um pedido para viagens no terreno ou monitoria e avaliação.

A Sra. Chemwe tinha conhecimentos básicos de gestão de transportes obtidos no seu último emprego e sabi que o primeiro passo era realizar uma análise de situação para recolher informações de modo a tomar uma decisão sobre a melhor forma de avançar. Contactou então os seus colegas no Ministério e propôs a realização de uma análise de situação. Todas as pessoas contactadas concordaram em colaborar e fornecer as informações necessárias. A Sr. Chemwe analisou o contexto externo e a estrutura do Ministério da Saúde a nível provincial. Depois, começou a tentar compreender a atual frota de veículos.

Foi muito difícil para a Sra. Chemwe recolher as informações necessárias sobre o número de veículos que eram propriedade do Ministério, o tipo de veículos, a idade dos veículos e a que departamentos tinham sido atribuídos. Quando finalmente decidiu recolher algumas informações básicas dos seus próprios distritos, foi impossível para a Sra. Chemwe perceber a condição em que estava os veículos. A Sra. Chemwe deslocou-se então aos escritórios distritais para tentar encontrar os veículos, mas foi-lhe dito que os veículos se encontravam a fazer trabalho de terreno e que não podiam ser examinados.

A Sra. Chemwe começou a procurar uma política de transportes. Alguns departamentos não dispunham de nada, enquanto que outros dispunham de cópias de políticas fornecidas pelo Ministério dos Transportes que pareciam não ter sido consultadas desde há muitos anos. Mas o mais importante é que nenhum dos entrevistados tinha conhecimento de nenhuma política de transportes. A Sra. Chemwe procurou evidências de qualquer tipo de sistema de gestão de transportes, mas não encontrou nada – nenhum diário de bordo, nenhuns registos de manutenção e nenhuma forma de planificação ou fichas de programação.

Um ponto que a Sra. Chemwe começou a reconhecer foi o quão mais fácil se tornava a sua tarefa quando trabalhava com o pessoal do Ministério da Saúde local nos seus escritórios distritais. Uma vez tendo explicado o propósito da sua visita, os funcionários conseguiam entender a necessidade de olhar para a situação atual dos transportes.

Finalmente, a Sra. Chemwe começou a investigar quanto custavam os transportes, de modo a saber quanto poderia custar um melhoramento da situação. Foi muito difícil encontrar quaisquer informações sobre custos. A informação que existia não estava separada em veículos individuais e não diferenciava entre custos de manutenção e custos de combustível.

Três meses depois de ter começado a sua análise de situação, a Sra. Chemwe estava muito cansada, mas tinha finalmente as informações de que precisava para desenvolver um plano para introduzir um sistema de gestão de transportes funcional. Chamou então a direcção para debater os resultados encontrados e apresentar uma proposta sobre como melhorar a situação.

- Como é que este estudo de caso se compara com algumas das suas próprias experiências?
- O que o surpreende sobre o que ocorreu e o que foi feito em resposta?
- Teria feito as coisas de forma diferente? Como?
- Que lições sobre a gestão eficaz de um SGT foram demonstradas em relação ao módulo?
- Quantos outros exemplos consegue encontrar sobre os pontos relativos ao desenvolvimento de SGT que já foram abordados noutros módulos?

Auto-avaliação

1. O que é uma análise de situação?
2. Qual é o objetivo de uma análise de situação?
3. Quais são as 10 etapas a seguir quando se realiza uma análise de situação?
4. Uma análise de situação requer três componentes chave: empenho, acesso e tempo. Explique cada um destes componentes de forma sucinta.
5. Quando se realiza uma análise de situação, pode utilizar-se um consultor externo ou um gestor interno. Explique as vantagens e desvantagens da escolha de um ou outro.

Respostas à Auto-avaliação

1. O que é uma análise de situação?
 - Uma análise de situação é uma maneira estruturada de observar uma questão de gestão para definir claramente os seus elementos, bem como identificar oportunidades e problemas.
2. Qual é o objetivo de uma análise de situação?
 - Uma análise de situação fornece uma compreensão dos pontos fortes e pontos fracos de uma operação, ajuda a identificar prioridades de mudança e ajuda a obter informações para debater estes problemas com a direção, cujo apoio às recomendações é fundamental.
3. Quais são as 10 etapas a seguir quando se realiza uma análise de situação?
 - Descrever resumidamente a informação de enquadramento
 - Descrever resumidamente a estrutura administrativa
 - Descrever a frota
 - Determinar a frota ideal e compará-la com a frota existente
 - Descrever resumidamente como a política afecta os transportes
 - Descrever resumidamente os sistemas de gestão
 - Descrever resumidamente os procedimentos financeiros
 - Avaliar os procedimentos de manutenção, reparação, aquisição e abate de veículos
 - Descrever resumidamente os componentes de recursos humanos
 - Apresentar o relatório da análise de situação
4. Uma análise de situação requer três componentes chave: empenho, acesso e tempo. Explique cada um destes componentes de forma sucinta.
 - Empenho: uma análise de situação deve ser compreendida na sua globalidade e apoiada por toda a equipa, visto que os resultados devem ser reconhecidos pelo departamento ou organização como um todo.
 - Acesso: a transparência é fundamental. Se forem escondidas informações, isto pode influenciar conclusões e levar a recomendações inadequadas.
 - Tempo: os líderes do projeto deverão coordenar e gerir o processo, bem como quaisquer grupos de trabalho que sejam criados. Devem ser estabelecidos prazos realistas, que devem ser seguidos. Os gestores devem dispor de tempo suficiente para realizar este trabalho e é importante reconhecer que os membros da equipa têm também uma carga de trabalho quotidiana para gerir ao mesmo tempo que participam na análise de situação.
5. Quando se realiza uma análise de situação, pode utilizar-se um consultor externo ou um gestor interno. Explique as vantagens e desvantagens da escolha de um ou outro.
 - A escolha de uma pessoa externa à organização para liderar a recolha e análise de informações é uma maneira de melhor assegurar que os resultados não serão parciais. Alguém que não esteja ligado a uma determinada organização estará menos inclinado a ter receio de que o seu posto poderia estar em risco se uma análise de situação revelar práticas ineficientes, negligentes ou mesmo corruptas. Por outro lado, uma pessoa interna por vezes

tem menor dificuldade em adquirir a confiança dos membros de equipa e entrevistados, podendo em última instância enfrentar menores desafios em trazer para o debate questões importantes e que irão contribuir para boas conclusões. Além disso, a participação de gestores internos como parte de uma equipa de recolha de informação é muitas vezes útil pois ajuda-os a perceber questões críticas mais do que perceberiam se recebessem simplesmente um relatório dos resultados finais.

Módulo 8.

Será A Terceirização uma Opção?

Introdução

Depois de concluir este módulo, o estudante será capaz de:

- Definir terceirização;
- Descrever as razões pelas quais uma organização poderia considerar a terceirização de atividades da cadeia de abastecimento;
- Reconhecer os passos para determinar se a terceirização é uma opção viável para responder às necessidades identificadas dentro de uma organização; e
- Resumir os princípios fundamentais relacionados com a contratação e gestão de contratos.

O que é terceirização?

O termo *terceirização* refere-se a uma situação em que uma organização estabelece contratos com um prestador de serviços externo para realizar partes de negócios que antes eram realizadas em casa. Esta prática tornou-se comum em países industrializados porque muitas vezes é mais barato e mais eficiente para as empresas utilizar especialistas externos para atividades não essenciais, como a manutenção de computadores ou o pagamento de salários. A terceirização também tem vindo a ganhar maior atenção nos países em desenvolvimento, inclusive como uma solução potencial para melhorar os transportes e outros aspectos-chave da logística de produtos de saúde.

Atualmente, o número de exemplos bem documentados relativos à terceirização de atividades da cadeia de abastecimento nos países em desenvolvimento é relativamente pequeno. No entanto, agora mais do que nunca, a terceirização representa uma oportunidade importante a ser explorada pelas organizações de saúde pública. Necessidades de serviços médicos e procura de produtos estão a crescer rapidamente em economias emergentes, e os programas de saúde cujo pessoal já se debate com inúmeras prioridades concorrentes devem encontrar uma maneira de resolver de forma eficaz a expansão das necessidades de logística.

Tornando o desafio ainda maior, as limitações de recursos limitam muitas vezes a gama de mudanças internas que os Ministérios da Saúde e outros responsáveis de implementação de programas podem fazer para aumentar a eficiência e a relação custo-eficácia das suas cadeias de abastecimento, de modo a melhorar finalmente os serviços. Por exemplo, uma planificação de um Ministério da Saúde para expandir o seu programa de vacinação pode não ter financiamento suficiente para comprar veículos adicionais equipados para a cadeia de frio. Noutro exemplo, um programa de malária de uma ONG pode não ter a flexibilidade necessária para aproveitar o pessoal de entrega e veículos que são subutilizadas durante as estações não-endémicas, quando as necessidades de produtos são significativamente mais baixas. A questão de saber se a

terceirização é uma opção viável para resolver problemas como estes depende de muitos fatores que serão analisados neste módulo.

Quando deve a Terceirização ser considerada?

É essencial reconhecer que a terceirização não é uma solução fácil que vai acabar com todas as preocupações logísticas e, certamente, não irá aliviar uma organização da responsabilidade pela gestão do seu sistema de gestão da cadeia de abastecimento ou transportes. A decisão de terceirizar é feita através da identificação de quando é mais vantajoso para uma organização passar da realização própria de tarefas específicas de transporte para a gestão de contratos para a execução dessas tarefas por uma empresa externa. Para uma terceirização bem sucedida, a organização deve manter o envolvimento constante na gestão de transportes e possuir (ou desenvolver) competências específicas, em particular na gestão de contratos. Uma questão inicial e fundamental é saber se existem opções de terceirização disponíveis e se estas são de confiança. As empresas de transportes do sector privado que têm a capacidade de realizar as tarefas de logística necessárias não existem necessariamente em todos os países.

Nos transportes, a terceirização não é uma opção *tudo-ou-nada*. Um Ministério da Saúde que fornece produtos para estabelecimentos de prestação de serviços pode decidir terceirizar apenas alguns aspectos da gestão de transportes, como as entregas ou reparações e manutenção (ver Módulo 3). O processo de terceirização descrito a seguir é aplicável quer no caso de serem adjudicadas todas as funções de gestão dos transportes em conjunto, quer sejam adjudicados apenas componentes específicos.

Quando isto é uma opção, há muitas razões pelas quais uma organização poderia considerar a terceirização. As mais comuns são -

- Redução de custos.
- Melhorar o desempenho operacional, qualidade, pontualidade e produtividade de um SGT.
- Melhorar os níveis de serviço nas unidades de saúde; por exemplo, assegurando uma entrega de produtos mais fiável (que se traduz numa maior disponibilidade de produtos) e/ou permitir à organização concentrar maior atenção na sua especialidade principal: a implementação de programas de prestação de serviços.
- Aumentar a flexibilidade para lidar com as constantes mudanças nas condições de negócios.
- Compensar a falta de conhecimento interno, capacidade ou recursos tecnológicos; ou beneficiar de vantagens únicas que os fornecedores externos podem ter nestas áreas.

A maioria das organizações desenvolve um processo em duas fases (*deliberação* e *análise custo-benefício*) para decidir se a terceirização pode efetivamente trazer melhorias como aquelas acima mencionadas.

Deliberação

Através da deliberação, um grupo de partes interessadas internas que compreendem o SGT existente e seu desempenho identifica as necessidades estratégicas e operacionais, e determina a viabilidade de satisfazer tais necessidades através de uma terceirização.

Para identificar as necessidades, as organizações devem primeiro ter a capacidade de medir o desempenho atual e compará-lo com um padrão reconhecido. O Módulo 6 deste guião faz uma revisão de como conduzir análises de situação. Além disso, a USAID | DELIVER PROJECT publicou uma lista de indicadores de desempenho sugeridos (também conhecido como métricas

de desempenho) para os sistemas de logística em *Um Guia sobre os Indicadores Chave de Desempenho para Gestores da Saúde Pública*, que está disponível no website do projeto (<http://deliver.jsi.com>) (Aronovich et al. 2010). Avaliações com indicadores de desempenho, incluindo uma avaliação das competências dos membros da equipa para compreender a base de conhecimento de um programa e a sua capacidade técnica, podem definir claramente quais as áreas de um SGT que exigem melhorias.

Depois de serem identificadas as melhorias desejadas mas antes verificar se estas podem ser atingidas de forma satisfatória através de alternativas do sector privado, é necessário compreender as políticas que regem os contractos de prestação de serviços com fornecedores externos. Especialmente numa era em que se presta maior atenção à transparência e práticas racionais de negócios no mundo em desenvolvimento, as políticas de contratação para as entidades do Estado e as linhas de orientação para organizações internacionais podem muitas vezes ser complexas ou restritivas, e podem precisar de um claro entendimento por parte da organização que deseja fazer a terceirização.

Análise de custo-benefício

Uma vez que as melhorias da cadeia de abastecimento necessárias forem identificadas e tenha sido obtida a confirmação de que a contratação é uma opção política viável, uma organização deve então avaliar as implicações financeiras relacionadas com a terceirização. A realização de uma análise custo-benefício permite a uma organização fazer uma comparação entre si mesma e os prestadores de serviços externos em termos de despesas e resultados esperados.

As análises de custo-benefício são geralmente baseadas numa equação matemática que agrega todos os custos relevantes de uma decisão e compara-os com as vantagens esperadas, tais como a redução de custos e o aumento da qualidade. A equação mais comum para determinar o potencial efeito em termos de custos (ou seja, poupança ou aumento) da terceirização é:

Potencial efeito em termos de custos = Custo de terceirizar - (custos internos atuais + custos internos para atingir as melhorias desejadas)

A Tabela 5 mostra a variedade geral de custos que compõem o valor total de cada uma das variáveis na equação acima.

Tabela 5. Custos de Gestão Transporte

Os custos da terceirização	Custos internos atuais *	Custos internos para conseguir as melhorias desejadas
<ul style="list-style-type: none"> • Concursos • Gestão de Contratos • Serviços • Contingência em caso de um mau desempenho • Capital <p><u>Outros custos potenciais</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Infra-estrutura (ou seja, fornecimento de veículos ou instalações de armazenamento para o prestador de serviços) • Custo de rescisão de contratos e outros custos relacionados com despedimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empregados e administração. • Equipamentos, incluindo a manutenção. • Edifícios, incluindo os custos de funcionamento. • Combustível. • Per diem e alojamento para os motoristas e outro pessoal que precise de viajar. <p><u>Outros custos potenciais</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Inventário (quando se faz a terceirização da gestão de inventário) 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação comparativa. • Melhorar as competências do pessoal. • Melhorar a infra-estrutura.

* O documento do projeto USAID | DELIVER *Supply Chain Costing Tool: User Manual* é um recurso de referência para avaliar os custos de uma organização com a gestão de transportes.

Os custos nunca devem servir como o único critério para determinar as potenciais vantagens da terceirização. Um conjunto de variáveis não monetárias deve também ser considerado. As organizações de saúde pública devem, portanto, preparar os resultados de uma análise custo-benefício e, em seguida, debatê-los em relação aos benefícios qualitativos da terceirização previamente estabelecidos. Esses benefícios podem incluir os seguintes:

- melhorias nos transportes são susceptíveis de serem mais rápidas através da terceirização a uma empresa externa capaz, levando a melhorias mais rápidas dos serviços nas unidades de saúde e maior satisfação dos clientes.
- as empresas do sector privado possuem muitas vezes competências e tecnologias mais recentes para realizar certas atividades de gestão de transportes, permitindo que as organizações contratantes beneficiem de transferências de conhecimento através da colaboração.
- A terceirização pode melhorar a percepção do público do trabalho do Estado, mostrando que o dinheiro dos contribuintes está a ser usado de forma eficaz.

Implementação da Terceirização

Uma organização que tenha tomado a decisão de prosseguir com a terceirização deve então desenvolver um contrato com uma empresa do sector privado e, por último, gerir a empresa contratada de uma forma que garanta que os objetivos pretendidos são alcançados. No contexto deste guião, é preferível que os leitores considerem alguns princípios fundamentais sobre a contratação e gestão de contratos, e, em seguida, consultem fontes mais aprofundadas que tratem estes dois processos intrincados (ver Tabela 23 abaixo); particularmente porque estes podem variar bastante de um ambiente para outro.

Como foi realçado neste módulo, terceirizar significa encontrar uma opção mais vantajosa para trabalhar as melhorias da cadeia de abastecimento em relação à opção interna. Deste modo, a organização deve ser exaustiva na avaliação das vantagens de potenciais prestadores de serviços de qualidade, incluindo o pedido de referências de clientes atuais, a visita das operações, a avaliação dos registos de veículos e condutores e mesmo a organização de períodos de ensaio. Um detalhe muitas vezes esquecido na procura de qualidade é a saúde financeira e operacional de um potencial prestador de serviços. É importante analisar documentos fiscais e legais que ajudarão a prever riscos de fecho súbito ou a probabilidade de não-conclusão de um contrato.

Os termos de um contrato de prestação de serviços podem ser estruturados de várias maneiras. Por exemplo, um contrato para a realização de serviços de entrega poderia ser pago por uma organização contratante com base no número de dias de serviço, o número de viagens realizadas, a distância total percorrida ou o volume ou peso das mercadorias transportadas.

A gestão de contratos encontra-se firmemente enraizada na tradução de objetivos pretendidos (por exemplo, a redução das rupturas de stock em pontos de prestação de serviços) em padrões de desempenho específicos que podem ser monitorados. O Módulo 3 fornece Indicadores Chave de Desempenho para a monitoria, tais como a entrega no prazo, danos e não conformidade. Num modelo de terceirização, também será importante acompanhar outros ICDs, como a precisão da facturação. Em última análise, porém, o processo de contratação deve ser estruturado de modo a apoiar o alcance dos objetivos, e não simplesmente para medir os objetivos. A organização contratante deve organizar um plano que oriente a transição da implementação interna para a supervisão das atividades subcontratadas. Nessa altura, os mecanismos de comunicação específicos devem ser definidos no contrato, de modo a estabelecer oportunidades regulares para o feedback entre o contratante e o subcontratado, para que os desafios encontrados sejam debatidos a tempo e possam ser encontradas soluções de forma colaborativa.

Caixa de Texto 23. Recursos publicados sobre a contratação na cadeia de abastecimento e gestão de contratos

- *How to Select Suppliers of Third-Party Logistics Services (Como Selecionar Operadores Logísticos)* (Slater, 1998).
- *Contracting for Health Care Service Delivery: A Manual for Policy Makers (A Elaboração de Contratos para a Prestação de Serviços de Saúde: Um Manual para Decisores Políticos)* (JSI 2004).
- *The Handbook of Logistics Contracts (O Manual de Contratos Logísticos)* (Jané e de Ochoa 2006).
- *A Guide to Key Performance Indicators for Public Health Managers (Um Guião sobre Indicadores Chave de Desempenho para Gestores de Saúde Pública)* (Aronovich et al 2010).
- *Emerging Trends in Supply Chain Management: Outsourcing Public Health Logistics in Developing Countries (Tendências Emergentes na Gestão da Cadeia de Abastecimento: a Terceirização da Logística de Saúde Pública em Países em Desenvolvimento)* (USAID | DELIVER PROJECT, Task Order I 2010).

Exemplos de Terceirização em Atividades de SGT

Para facilitar uma boa gestão, a maioria das organizações que optam por contratar a totalidade das suas atividades de cadeia de abastecimento usa um único fornecedor de serviços. Na verdade, quando o PNUD procurou especialistas do sector privado para implementar uma rede de distribuição específica para um programa na República Democrática do Congo em 2005, decidiu também que seria útil terceirizar as atividades de aquisição de produtos utilizando o mesmo fornecedor do sector privado, apesar de ser uma organização com ampla experiência nessa área. Esta decisão estabeleceu uma cadeia de abastecimento coesa, que foi implementada do início ao fim por um único fornecedor.

Mesmo quando se faz a terceirização de todas as atividades da cadeia de abastecimento, uma organização pode decidir limitar a participação de uma empresa contratada. Em 1994, a Direcção Geral para o Planeamento Familiar do Ministério da Saúde do Bangladesh conseguiu atingir economias de custos significativas através da terceirização de 20% da sua rede de distribuição. Com base neste sucesso inicial, a Direcção Geral decidiu que seria possível aumentar progressivamente a participação do setor privado até 80% se não substituisse os recursos de capital (principalmente camiões) quando estes chegassem ao final de sua vida útil e se não contratasse novo pessoal na área dos transportes, quando os atuais membros do pessoal se reformassem ou decidissem deixar a organização. Este aumento gradual ajuda a evitar o despedimento de pessoal não desejado e o desperdício de capitais disponíveis. Além disso, a manutenção de uma percentagem da sua rede de distribuição permitiu à organização manter a quantidade desejada de controlo, bem como manter a flexibilidade para envio de encomendas de emergência e recursos de reserva para resolver quaisquer problemas com a transportadora privada.

Estudo de Caso

Ter Em Conta Custos Monetários e Não-Monetários

O Ministério da Saúde de um país da África Subsaariana enfrentava rupturas de stock frequentes de produtos ao nível clínico, apesar de adquirir quantidades de produtos suficientes para responder às necessidades estimadas e de receber as encomendas no seu armazém central a tempo através dos fornecedores internacionais. Num esforço para melhorar a disponibilidade dos produtos (e a prestação de serviços), o Ministério estabeleceu um grupo de trabalho permanente com as partes interessadas, com o objetivo de identificar as razões das rupturas de stock e determinar se a terceirização de certos aspectos das suas operações não-fundamentais poderia ajudar a atingir as melhorias desejadas.

Através da realização de uma análise de situação, o grupo descobriu que o seu sistema de transportes tinha um baixo desempenho; os veículos estavam frequentemente indisponíveis para entregas devido a problemas de manutenção e programação.

Após consultação do Ministério das Finanças sobre o regulamento relativo às contratações, as partes interessadas fizeram uma análise de custo-benefício para determinar as implicações financeiras de terceirizar a distribuição de produtos de saúde através uma transportadora privada:

- Ao consultar a *Ferramenta para Estabelecer os Custos da Cadeia de Abastecimento: Manual do Utilizador (Supply Chain Costing Tool: User Manual, USAID | DELIVER PROJECT)*, o grupo descobriu que os atuais custos de entrega aos pontos de prestação de serviços se elevavam a \$55 000 por ano.
- A estimativa de custos internos para melhorar os serviços seria \$100 000 no primeiro ano (incluindo novos equipamentos e formação) e \$40 000 por ano após o primeiro ano para aumentar a capacidade e melhorar os processos.
- O grupo pediu então estimativas de transportadoras locais que dispunham dos seus próprios veículos, tinham medidas de segurança em vigor, cobravam ao metro cúbico ou kg e eram capazes de responder a pedidos de transporte a curto e longo prazo. A resposta com custo mais baixo que respondia a todas estas necessidades apresentava um custo anual de \$50 000 - \$55 000, dependendo dos requisitos finais do Ministério da Saúde.

Através da aplicação da fórmula de avaliação do custo-benefício (Potencial efeito em termos de custos = Custo de terceirizar - [custos internos atuais + custos internos para atingir as melhorias

desejadas]), as partes interessadas determinaram que a terceirização resultaria em economias de \$60 000 a \$65 000 no primeiro ano e \$0 a \$5 000 nos anos seguintes.

Após um debate subsequente sobre os factores não-monetários, as partes interessadas concordaram que a utilização de um fornecedor externo para os transportes poderia permitir ao Ministério da Saúde responder a uma procura variável de forma mais eficiente, especialmente porque uma transportadora privada teria maior capacidade a curto prazo de responder a distribuições de produtos sazonais ou de emergência. Ao mesmo tempo, o grupo reconheceu que outras considerações, tais como as leis laborais do país, tornavam os despedimentos indesejáveis.

O grupo concluiu que apesar de os custos da terceirização serem semelhantes a uma melhoria interna após o primeiro ano, a capacidade de observar melhorias mais cedo e de responder de forma eficaz a mudanças a curto prazo tornava a terceirização uma opção mais desejável. Foi então decidido que o Ministério deveria terceirizar inicialmente os seus itinerários de distribuição mais remotos, onde a transportadora privada tinha mostrado a capacidade de fazer entregas a tempo. Os itinerários mais próximos das Centrais de Medicamentos continuariam a ser realizados com os recursos internos e seriam gradualmente entregues à transportadora privada à medida que o número de funcionários fosse reduzido.

- Como é que este estudo de caso se compara com algumas das suas próprias experiências?
- O que o surpreende sobre o que ocorreu e o que foi feito em resposta?
- Teria feito as coisas de forma diferente? Como?
- Que lições sobre a gestão eficaz de um SGT foram demonstradas em relação ao módulo?
- Quantos outros exemplos consegue encontrar sobre os pontos relativos ao desenvolvimento de SGT que já foram abordados noutros módulos?

Auto-avaliação

1. O que é a terceirização?
2. Que competências especiais deve uma organização ter ou procurar desenvolver se quiser considerar a terceirização de funções da cadeia de abastecimento?
3. Quais são os dois passos para determinar se a terceirização é uma opção viável para uma organização?
4. Qual é a equação mais comum para determinar o potencial efeito em termos de custos (ou seja, poupança ou aumento) da terceirização?
5. Dê exemplos de factores não-monetários que devem ser discutidos após uma análise custo-benefício ter sido realizada.
6. Além de avaliar a qualidade do serviço que um prestador do sector privado poderá oferecer, que outra consideração seria essencial ao avaliar empresas candidatas?
7. Qual é o papel das comunicações no processo de gestão de contratos?
8. Deveriam todos os aspectos da cadeia de abastecimento ser terceirizados? Explique a sua resposta.

Respostas à Auto-Avaliação

1. O que é a terceirização?
 - Quando uma organização estabelece um contrato com um prestador de serviços externo para executar tarefas (geralmente tarefas não essenciais) que eram anteriormente executadas internamente.
2. Que competências especiais deve uma organização ter ou procurar desenvolver se quiser considerar a terceirização de funções da cadeia de abastecimento?
 - Competências de gestão de contratos.
3. Quais são os dois passos para determinar se a terceirização é uma opção viável para uma organização?
 - Deliberação e análise de custo-benefício.
4. Qual é a equação mais comum para determinar o potencial efeito em termos de custos (ou seja, poupança ou aumento) da terceirização?

Potencial efeito em termos de custos = Custo de terceirizar – (custos internos atuais + custos internos para atingir as melhorias desejadas)
5. Dê exemplos de factores não-monetários que devem ser discutidos após uma análise custo-benefício ter sido realizada.
 - As melhorias na área dos transportes são susceptíveis de ser mais rápidas através da terceirização a uma empresa externa, levando a melhorias mais rápidas na prestação de serviços das unidades de saúde e a uma maior satisfação do cliente.
 - Os prestadores do sector privado possuem muitas vezes competências e tecnologias recentes para certas atividades de gestão de transportes, permitindo que as organizações contratantes beneficiem de uma transferência de conhecimentos através da colaboração.
 - A terceirização pode melhorar a percepção do público do trabalho do Estado, mostrando que o dinheiro do contribuinte está a ser usado de forma eficaz.
6. Deveriam todos os aspectos da cadeia de abastecimento ser terceirizados? Explique a sua resposta.
 - Dependendo de uma análise de factores monetários e não monetários, uma organização deve determinar quais as atividades da cadeia de abastecimento que devem ser terceirizadas para alcançar as melhorias desejadas. Isto pode implicar apenas algumas atividades, ou pode abranger todo o processo da cadeia de abastecimento.
7. Além de avaliar a qualidade do serviço que um prestador do sector privado poderá oferecer, que outra consideração seria essencial ao avaliar empresas candidatas?
 - A situação financeira e legal dos contratantes (ou seja, a sua capacidade de continuar a operar como um negócio).
8. Qual é o papel das comunicações no processo de gestão de contratos?
 - A comunicação oferece uma oportunidade útil para as organizações contratantes e empresas contratadas identificarem desafios enfrentados durante a prestação de serviços e proporem soluções.

Módulo 9.

Política e Desenvolvimento de Políticas

IntroductionIntrodução

Depois de concluir este módulo, o estudante será capaz de:

- explicar a importância de desenvolver e rever as políticas na implementação de um SGT.
- compreender a diferença entre política e procedimentos.
- Identificar quem é capaz de fornecer informações sobre questões de política de transportes que é necessário alterar, recomendar mudanças específicas e como devem ser transmitidas essas informações a um nível superior.

Políticas versus Procedimentos

As políticas são princípios que dirigem ações para o alcance de objetivos a longo prazo. Políticas bem definidas são necessárias para apresentar os objetivos e estratégias de uma organização, de modo a definir as prioridades da organização. O desenvolvimento de uma política de transportes adequada num contexto de prestação de serviços de saúde é importante porque as atividades dos transportes estão intimamente ligadas à disponibilidade de produtos e equipamentos necessários para permitir a prestação de serviços de um sistema de saúde.

Uma organização de grandes dimensões terá diferentes conjuntos de políticas, algumas das quais que definem como a organização é gerida, tais como as políticas relativas às finanças, recursos humanos, higiene e segurança e transportes. Outras políticas definem como a organização realiza o seu trabalho técnico, tais como os cuidados de saúde primária e as vacinações, para além dos cuidados terapêuticos.

As políticas são normalmente declarações de nível superior. Os procedimentos e linhas de orientação operacionais, ou Procedimentos Operacionais Normalizados (PONs) são elaborados posteriormente, para permitir a implementação da política. As políticas definem de forma específica os princípios organizacionais. É normal que as políticas permaneçam em vigor durante algum tempo, devendo porém ser revistas de forma regular. Os PONs podem ser modificados mais frequentemente.

Os PONs fornecem as instruções necessárias para implementar a política e transformá-la em ações. Estes documentos contêm instruções e orientações detalhadas de modo a assegurar a consistência de trabalho dos funcionários. Os PONs formalizam também os procedimentos que ajudam a distinguir entre o que é de facto a política e o que são as suposições feitas sobre a política. Quando os procedimentos são respeitados de forma consistente, a monitoria e a avaliação de desempenho tornam-se muito mais fáceis. Como regulamentos, os PONs podem incluir consequências disciplinares específicas para casos de não conformidade. Podem também servir como recursos de trabalho para os funcionários. Em muitos casos, os PONs são uma interpretação local das políticas. É necessário distinguir entre políticas e procedimentos.

Tabela 6. Exemplos de Políticas e Procedimentos

Declaração de Políticas	Procedimento / PON
Os veículos devem ser protegidos contra roubo.	<ul style="list-style-type: none">• As chaves devem sempre ser deixadas num escritório seguro ou num cofre ou serem transferidas a um gestor de transportes no final de cada dia de trabalho.• As chaves nunca devem ser deixadas num veículo sem vigilância.
Registos de manutenção abrangentes para o veículo devem ser mantidos para todos os veículos	<ul style="list-style-type: none">• Os funcionários são obrigados a preencher registos de quilometragem do veículo diariamente.• Cada escritório provincial e distrital deve submeter um relatório de transportes ao escritório central dos transportes até ao dia 15 de cada mês.
Todo o pessoal da área dos transportes deve receber uma orientação sobre as políticas de transporte da organização, como parte de uma introdução abrangente à organização	<ul style="list-style-type: none">• Cada novo motorista deve ler o regulamento de transportes e assinar uma declaração reconhecendo que compreende as regras e regulamentos do sector de transportes.• Cada novo motorista deverá acompanhar um membro sénior durante uma semana como parte da sua orientação.

Uma introdução às políticas relevantes – não apenas aos PONs – deverá fazer parte da orientação de todos os novos funcionários. Tanto as políticas como os procedimentos operacionais devem ser disseminados de forma abrangente a todo o pessoal, de modo a que todos estejam conscientes dos princípios da organização e possam actuar em conformidade com esses mesmos princípios. Mais importante ainda, é fundamental que os supervisores garantam que o seus funcionários compreendem as políticas e procedimentos através da organização de formações ou reuniões para responder a perguntas e esclarecer qualquer questão. Isto permite ao pessoal compreender os princípios que orientam as tarefas que realizam e a importância de agir em conformidade com esses mesmos princípios.

Políticas e Procedimentos em Sistemas Descentralizados

Alguns sistemas nacionais de saúde são descentralizados, o que significa que os poderes de tomada de decisões e a responsabilidade de governação foram transferidos do nível central ao nível regional ou distrital. É possível que diferentes tipos de sistemas de transportes co-existam em contextos de descentralização, mas os princípios básicos de gestão de transportes são muito semelhantes quer sejam os serviços centralizados ou descentralizados. As principais diferenças nos sistemas descentralizados são:

- A aquisição de veículos é feita a nível regional ou distrital, o que significa que a harmonização de tipos de veículos de um país é difícil de coordenar;
- A obtenção de descontos em aquisições volumosas é menos provável, porque a aquisição é feita a uma escala mais pequena;
- Os fundos da venda de veículos antigos são devolvidos ao nível local; e
- A supervisão e responsabilidade pela gestão de transportes assentam no nível de descentralização mais baixo.

As consequências práticas de ter diferentes políticas e regulamentos de gestão de transportes entre regiões ou distritos num sistema descentralizado não representa por si uma mudança

considerável em relação aos sistemas centralizados. Isto acontece porque num sistema centralizado desenvolvem-se naturalmente diferenças políticas e de regulamentos uma vez que estes se tornam mais localizados, o que significa que num sistema descentralizado esta área tende a precisar de menos mudanças.

A Estrutura de Uma Política de SGT

Um exemplo da Política de Transportes do Gana (publicada inicialmente em 1993 e revista em 2004) é apresentado como referência para um SGT no Apêndice B deste guião. Este exemplo não é de modo algum a referência única para o desenvolvimento de políticas, mas é um excelente exemplo de uma estrutura para tratar os componentes que devem fazer parte de uma política de transportes. A política do Gana inclui cinco áreas fundamentais que podem ser incluídas em todas as políticas de transportes:

- Recursos Humanos
- Gestão de Operações
- Gestão de Frota
- Gestão de Sistemas de Informação
- Segurança
- Comunicação de Acidentes

Uma secção sobre Disposições Institucionais define os papéis do Ministério da Saúde, outras agências e como as agências deveriam colaborar entre si.

Rever e Desenvolver Políticas: Quadro Geral

As políticas devem ser revistas periodicamente e a realização de uma análise de situação como descrita no módulo anterior permite ter a oportunidade de realizar a revisão da política de transportes como parte de uma avaliação global dos transportes.

Os mesmos procedimentos formais aplicam-se às revisões de política e às análises de situação porque um dos seus objetivos é obter a aprovação da direção para alterações recomendadas. As mudanças a uma política atual devem ser aprovadas oficialmente pela autoridade administrativa relevante a um nível superior e as alterações devem ser comunicadas a todo o pessoal cujas tarefas, responsabilidades e autoridade são afectadas.

Apesar da gestão de transportes para a saúde ser geralmente da responsabilidade directa de um Ministério da Saúde (ou organização equivalente), certos elementos dos transportes podem ser controlados por políticas de outros ministérios ou influenciadas por procedimentos de unidades de outros ministérios. Por exemplo, a publicação de concursos para a aquisição de veículos ou para o abate de bens do Estado deverá provavelmente ser conforme a políticas gerais do Estado. Se a unidade de aquisição for responsável pela aquisição de veículos é possível que exista uma programação que limite o número de vezes que são feitas aquisições por ano, o que pode reduzir a flexibilidade de compra de novos veículos a cada ano por parte de um Ministério da Saúde.

Algumas políticas gerais do Estado podem não estar bem alinhadas com todos os elementos de uma gestão de transportes eficaz em termos de custos. Por exemplo, o cálculo de custos de substituição (abrangidos no Módulo 2) poderia indicar a necessidade de abater um determinado veículo 4x4 que esteve na estrada durante quatro anos e comprar outro veículo de substituição, mas pode existir uma barreira porque a política do Estado estabelece que os veículos deste tipo deveriam ser utilizados por um período de cinco anos. É por isso importante compreender as

limitações e ter capacidade de adaptação. É também importante reconhecer que, quando um outro ministério (por exemplo, o Ministério das Finanças) é responsável pela aquisição de veículos ou pelo registo de veículos no seu próprio nome, a influência que uma revisão interna feita pelo Ministério da Saúde pode ter na alteração da política não será provavelmente muito forte.

Por último, a política dos transportes deve enquadrar-se com as políticas existentes noutros departamentos, tais como as políticas financeiras relativas à atribuição de orçamento, procedimentos concursais e políticas de recursos humanos que definem tarefas e responsabilidades nas descrições de posto, níveis de autoridade e estruturas departamentais. A política deve também enquadrar-se na legislação nacional.

O Papel das Partes Interessadas do SGT no Desenvolvimento e Revisão da Política

A maioria das partes interessadas do SGT não determinam directamente a política como parte do seu trabalho, mas o feedback que dão aos seus superiores (que é comunicado através da cadeia de abastecimento) sobre como as políticas e procedimentos influenciam o seu trabalho diário pode ser uma ferramenta importante para ajudar a definir mudanças que irão trazer melhorias aos transportes. Para além da recolha de feedback durante uma análise de situação, existem outras oportunidades de determinar se as políticas precisam de ser atualizadas para se adaptarem ao contexto atual. Durante as visitas de supervisão os gestores podem estudar os problemas dos transportes através de debates com os seus funcionários. As pessoas que trabalham ao nível local ou ao nível das unidades de saúde têm uma perspectiva de terreno que permite observar se as políticas desenvolvidas ao nível central têm sucesso quando aplicadas ao nível local. Por exemplo, uma nova política do Ministério da Saúde estabelece que todas as unidades de saúde a nível distrital vão receber uma motorizada para a entrega de produtos e para prestar serviços de terreno às comunidades. A política estabelece também que o distrito é responsável por reparações e manutenção das motorizadas, mas os distritos não dispõem de fundos para cobrir estes custos, quer devido ao facto de os distritos não terem sido informados desta política quer devido ao facto de o Ministério da Saúde não ter informado o Ministério das Finanças sobre a necessidade de atribuição de fundos aos distritos.

O supervisor pode levar esta informação ao seu superior para consideração. Os supervisores representam um elo de ligação importante entre a elaboração de políticas a um nível superior e as operações diárias a um nível mais baixo. A situação acima descrita fornece também um exemplo da necessidade de assegurar que o desenvolvimento de políticas é feito pelas partes interessadas relevantes.

As partes interessadas de um SGT devem tomar parte de todos os debates em que as políticas são debatidas ou revistas. Qualquer parte interessada que pode estar implicada nos transportes ou ser afectada por questões de transportes, tais como responsáveis de logística, responsáveis de transportes ou gestores de centrais de medicamentos devem estar representadas durante revisões de política.

Perguntas importantes que as partes interessadas devem fazer-se a si mesmas incluem:

- São todas as políticas relacionadas com o SGT conhecidas e compreendidas?
- Foram todas as políticas disseminadas a todos os que as vão implementar?
- São todos os procedimentos locais conhecidos e compreendidos?
- São todas as políticas e procedimentos apropriados em termos do que geralmente acontece no terreno?

- Será que a situação no terreno mudou desde que estas políticas e procedimentos foram elaborados? Que novo problema poderia ser resolvido por uma política atualizada ou procedimento atualizado e como?
- Quão frequentemente são as políticas revistas e atualizadas?
- Será que existem situações em que a melhor linha de acção não é evidente porque não existem políticas ou procedimentos relevantes? Que problema poderia ser resolvido por uma nova política ou procedimento e como?
- Existem políticas ou procedimentos que são obstáculos para obter métodos mais eficazes de gerir ou trabalhar com um SGT? No caso específico de um procedimento, seria mais eficiente fazer mudanças a nível central ou existem barreiras ao nível do desenvolvimento de políticas centrais (ou seja, a nível central)?
- As políticas e procedimentos são acompanhados e feitos cumprir?

Estudo de Caso

A História de Duas Regiões e Uma Política

O ano passado foi atarefado e complexo para o escritório do Ministério Regional da Saúde na Região de Karovia na República de Maskion. Uma área com malária endémica, Karovia pôs em prática uma campanha em Fevereiro e Março para fazer a distribuição de redes mosquiteiras impregnadas com insecticida de longa duração a todas as famílias com uma criança abaixo dos cinco anos de idade. Mais tarde, para o final do ano, registaram-se graves inundações em partes da região, o que resultou na destruição de vários postos de saúde e na perda de grandes quantidades de produtos básicos de saúde.

O Ministério Regional da Saúde trabalhou exaustivamente e com sucesso para ultrapassar os desafios enfrentados. Entre outros problemas, a sua frota de veículos 4x4 e camiões estava a fazer muito mais viagens do que o habitual; alguns percorreram uma distância três vezes maior do que a distância normalmente percorrida num período de 12 meses. Além disso, os Responsáveis de Transportes nos distritos enviavam relatórios cada vez mais frequentes de necessidades de reparação.

Tendo como referência as distâncias percorridas, os custos operacionais e a disponibilidade, o Gestor de Transportes do ministério regional reconheceu que cinco veículos da frota deveriam ser substituídos no final do ano. No entanto, apenas um dos veículos era elegível para substituição, porque a política nacional estabelecia que os camiões e veículos 4x4 deveriam ser utilizados por um período de cinco anos.

O mesmo ano tinha sido muito mais normal para a Região de Oriosa. O Ministério da Saúde continuou a respeitar as suas necessidades de distribuição com poucos atrasos ou excepções. Um Gestor de Transportes nomeado recentemente recebeu uma informação segundo a qual, de acordo com a interpretação local da política nacional, todos os veículos na frota regional que tinham atingido os cinco anos de serviço deveriam ser substituídos. Após uma breve análise, o Gestor de Transportes verificou que nenhum destes veículos mais velhos estava a chegar ao final da sua vida útil.

Quando o nível central do Ministério da Saúde organizou a sua reunião de transportes seguinte, os gestores das duas províncias, Karovia e Oriosa, apresentaram o problema da política de substituição a cinco, ambos mostrando exemplos diferentes de como a utilização de Indicadores Chave de Desempenho permitiria obter informações mais adequadas sobre o momento correto para a substituição de veículos. Quase imediatamente a seguir à reunião, representantes do

Ministério da Saúde, Ministério das Finanças e do Ministério dos Transportes começaram a debater a questão da política geral do Estado sobre a substituição de veículos e começaram a debater como poderiam as políticas ser mais flexíveis e adaptar-se melhor às necessidades específicas dos transportes de cada região.

- Como é que este estudo de caso se compara com algumas das suas próprias experiências?
- O que o surpreende sobre o que ocorreu e o que foi feito em resposta?
- Teria feito as coisas de forma diferente? Como?
- Que lições sobre a gestão eficaz de um SGT foram demonstradas em relação ao módulo?
- Quantos outros exemplos consegue encontrar sobre os pontos relativos ao desenvolvimento de SGT que já foram abordados noutros módulos?

Auto-Avaliação

1. O que é uma política?
2. Qual é a diferença entre uma política e procedimentos operacionais ou PONs?
3. Para além da política de transportes, indique outros três tipos de políticas que são relevantes para os transportes.
4. Quais são as cinco secções chave para uma política de transportes?
5. Qual é a relação entre uma análise de situação e uma política?
6. Como pode o feedback feito às políticas chegar aos responsáveis pela elaboração de políticas?
7. Quem pode dar contributos sobre se as políticas funcionam ou se estas precisam de ser alteradas para se adequarem ao contexto local?

Respostas à Auto-Avaliação

1. O que é uma política?
 - As políticas são princípios que dirigem acções para o alcance de objetivos a longo prazo. As políticas são normalmente declarações de nível superior a partir das quais os procedimentos operacionais ou linhas de orientação são então elaborados. As políticas definem de forma mais precisa as prioridades e objetivos globais de uma organização.
2. Qual é a diferença entre uma política e procedimentos operacionais ou PONs?
 - As políticas definem as prioridades de uma organização e fornecem orientações a um nível superior. Os PONs fornecem instruções sobre como implementar uma política e traduzi-la em acções concretas.
3. Para além da política de transportes, indique outros três tipos de políticas que são relevantes para os transportes.
 - Finanças
 - Recursos Humanos
 - Higiene e Segurança
4. Quais são as cinco secções chave para uma política de transportes?
 - Gestão operacional
 - Gestão de Frota
 - Higiene e Segurança
 - Recursos Humanos
 - Gestão de Informação
5. Qual é a relação entre uma análise de situação e uma política?
 - Uma política deve ser revista periodicamente e uma análise de situação fornece a oportunidade de realizar uma revisão de política. Os mesmos procedimentos formais aplicam-se às revisões de política e às análises de situação porque o seu objetivo é obter a aprovação da direcção para mudanças recomendadas.
6. Como pode o feedback feito às políticas chegar aos responsáveis pela elaboração de políticas?
 - Os supervisores devem ter uma boa relação com os seus funcionários, de modo a compreenderem a situação no terreno e assegurar-se que as situações no terreno são partilhadas em reuniões de alto nível onde são tomadas decisões e elaboradas políticas. Qualquer pessoa com tarefas na área dos transportes deve estar representada nestas reuniões.
7. Quem pode dar contributos sobre se as políticas funcionam ou se estas precisam de ser alteradas para se adequarem ao contexto local?
 - Qualquer pessoa que esteja envolvida nos transportes ou que seja afectada por questões de transportes, tais como responsáveis de logística, responsáveis de transportes, gestores de centrais de medicamentos, dispõe de informações úteis sobre como as políticas de transportes devem ser elaboradas ou revistas.

Apêndice A

Formulários para um Sistema de Gestão de Transportes

Os seguintes formulários estão incluídos no Apêndice A-

- Ficha de Verificação Diária
- Diário de Bordo
- Relatório de Anomalias do Veículo
- Autorização de Viagem.
- Plano de Movimentos para o Período.
- Programa de Transportes para o Período.
- Programa de Utilização de Transportes Semanal.
- Relatório de Transportes para o Período (tabela)
- Relatório de Transportes para o Período (narrativa)
- Inventário de Veículos.
- Ficha de Informações do Veículo.
- Relatório de Acidente / Incidente
- Relatório de Acompanhamento de Acidente / Incidente.
- Sumário de Manutenção de Veículos.
- Programa de Manutenção para Doze meses
- Formulário de Avaliação do Operador de Veículo
- Relatório do Operador do Veículo

FICHA DE VERIFICAÇÃO DE VEÍCULOS

MATRÍCULA DO VEÍCULO _____

LOCALIZAÇÃO _____

MARCA/MODELO _____

SAÍDA						ENTRADA					
		PREVISTA		ACTUAL				PREVISTA		ACTUAL	
DATA						DATA					
HORA						HORA					
COMBUSTÍVEL	E	1/4	1/2	3/4	F	COMBUSTÍVEL	E	1/4	1/2	3/4	F
CAPACIDADE DO DEPÓSITO DE COMBUSTÍVEL _____						COMBUSTÍVEL ABASTECIDO _____					
UTILIZAÇÃO DE COMBUSTÍVEL PREVISTA _____						KMS NO FINAL _____					
UTILIZAÇÃO MÉDIA DE COMBUSTÍVEL _____						KMS NO INÍCIO _____					
						KMS UTILIZADOS _____					
						UTILIZAÇÃO DE COMBUSTÍVEL DA VIAGEM _____					

OPERADOR
 NOME _____
 DEPARTAMENTO _____
 Nº DE CONTACTO _____

OUTROS OPERADORES
 NOME _____
 DEPARTAMENTO _____
 Nº DE CONTACTO _____

COMENTÁRIOS À SAÍDA	COMENTÁRIOS À ENTRADA
VERIFICAR TODOS OS ITENS NA FICHA DE VERIFICAÇÃO DE VEÍCULOS DO OPERADOR REGISTAR AS ANOMALIAS ENCONTRADAS FAZER UMA LISTA DE EQUIPAMENTOS DIVERSOS E DE SEGURANÇA	VERIFICAR TODOS OS ITENS NA FICHA DE VERIFICAÇÃO DE VEÍCULOS PARA O OPERADOR REGISTAR AS ANOMALIAS ENCONTRADAS CONFIRMAR O RETORNO DE OUTROS EQUIPAMENTOS DIVERSOS E DE SEGURANÇA, TENDO COMO REFERÊNCIA A LISTA À ESQUERDA

CHECKLIST - DOCUMENTOS

PEDIDO DE TRANSPORTE	
CARTA DE CONDUÇÃO	
DIÁRIO DE BORDO	
BILHETE DE IDENTIDADE	

SENHAS DE COMBUSTÍVEL (Nº de série)

APROVAÇÃO DOS COMENTÁRIOS ACIMA DESCRITOS - ENTRADA ASSINATURA _____ RESPONSÁVEL DE TRANSPORTES ASSINATURA _____ OPERADOR DE VEÍCULO	APROVAÇÃO DOS COMENTÁRIOS ACIMA DESCRITOS - SAÍDA ASSINATURA _____ RESPONSÁVEL DE TRANSPORTES ASSINATURA _____ OPERADOR DE VEÍCULO
--	--

- CÁLCULAR A UTILIZAÇÃO DE COMBUSTÍVEL UTILIZANDO OS PASSOS SEGUINTE:
1. COMBUSTÍVEL UTILIZADO - COMBUSTÍVEL EXISTENTE NO DEPÓSITO NO INÍCIO MAIS COMBUSTÍVEL ABASTECIDO MENOS O COMBUSTÍVEL NO DEPÓSITO NO FINAL
 2. COMBUSTÍVEL NO DEPÓSITO PODE SER CALCULADO ATRAVÉS DA MULTIPLICAÇÃO DA CAPACIDADE PELA FRACÇÃO NO DEPÓSITO
 3. A UTILIZAÇÃO DE COMBUSTÍVEL É IGUAL AOS QUILOMETROS PERCORRIDOS DIVIDIDOS PELO COMBUSTÍVEL UTILIZADO

DIÁRIO DE BORDO

Data	Iniciais ou nome do motorista	Leitura do odômetro		Distância percorrida (km)	Hora		Detalhes da viagem		Combustível (gasolina/ga sóleo) abastecido (litros)	Nome dos passageiros	Assinatura dos pssageiros
		Início	Fim		Início	Fim	De	Para			

**RELATÓRIO DE ANOMALIAS PARA O OPERADOR DE VEÍCULO
VERIFICAÇÃO DIÁRIA**

Nº DA MATRÍCULA _____
 TIPO DE VEÍCULO _____
 OPERADOR DO VEÍCULO _____
 DATA _____

Anomalias que afectam a aptidão do veículo para circulação têm que ser revistas e resolvidas antes da utilização do veículo. ✓ = nenhuma anomalia.

Item	Verificação	Comentários
Geral	Instrumentos, luzes de aviso funcionais. Travão de segurança do assento. Espelhos, pára-brisas, limpa pára-brisas, anilhas, buzina, portas, fecho das portas, ferramentas, macaco.	
Travões	Funcionamento, pedal (de pé), travão de mão, nível do guiador (motorizada), afinação, barulho de funcionamento.	
Direcção	Funcionamento, movimentos anormais do volante, posicionamento do guião.	
Luzes	Funcionamento dos médios/máximos, marcha atrás, travões, matrícula, piscas, reflectores.	
Motor	Nível do óleo, líquido dos travões, refrigeração e embraiagem. Fugas na parte de baixo do veículo. Ligações de bateria. Cor do fumo do exaustor. Ruídos anormais.	
Transmissão	Funcionamento da embraiagem e das mudanças de velocidades. Ruídos, entrada das mudanças. Nível do guiador. Corrente de transmissão e lubrificação.	
Rodas	Segurança de todos os parafusos e porcas, estragos. Cubos e lubrificação.	
Pneus	Condição, piso/estragos/pressão/pneu de reserva.	
Carrossaria	Estragos visíveis, todos os parafusos e porcas bem ajustados.	
Combustível	Nível de combustível, tampa do depósito, estragos, fugas.	
Suspensão	Condição das molas, reflexos/resposta do veículo, fugas no amortecedor.	
Requisitos legais	Sinais legais (velocidade/carga), identificação, documentação do veículo, manifesto/taxa de rádio. Diário de Bordo.	
Segurança	Condição do cinto de segurança/capacete, outro equipamento de segurança.	

Autorização de Viagem

A PREENCHER PELA PESSOA QUE PRECISA DE TRANSPORTE

PEDIDO Nº: _____

INÍCIO DA VIAGEM DATA: _____ HORA: _____

FIM DA VIAGEM DATA: _____ HORA: _____

NOME DO OPERADOR

PRINCIPAL:

CARGO: _____

NOME DOS PASSAGEIROS:

DEPARTAMENTO: _____

ASSINALAR COM * SE ESTIVER PREVISTO ALGUM DOS PASSAGEIROS TAMBÉM OPERAR O VEÍCULO

MOTIVO DA VIAGEM (INCLUIR DETALHES SOBRE EQUIPAMENTO QUE SERÁ TRANSPORTADO):

INTINERÁRIO/DESTINOS:

EU, ABAIXO ASSINADO, CERTIFICO QUE ESTA VIAGEM É OFICIAL E QUE EXISTEM FUNDOS DISPONÍVEIS PARA A SUA REALIZAÇÃO

VIAGEM RECOMENDADA/NÃO RECOMENDADA

ASSINATURA: _____

DATA: _____

NOME: _____

VIAGEM RECOMENDADA/NÃO RECOMENDADA

CÓDIGO DE RESPONSABILIDADE
PARA O DIÁRIO DE BORDO

ASSINATURA: _____

DATA: _____

NOME: _____

A PREENCHER PELO RESPONSÁVEL PELOS TRANSPORTES

MATRÍCULA DO VEÍCULO: _____

TIPO DE VEÍCULO: _____

FICHA DE VERIFICAÇÃO DE VEÍCULO PREENCHIDA: SIM/NÃO

VEÍCULO INDICADO POR: _____

DATA: _____

Responsável pelos Transportes

VEÍCULO RECEBIDO POR: _____

DATA: _____

Operador de Transportes

PLANO DE MOVIMENTOS PARA O PERÍODO

SECÇÃO/DEPARTAMENTO

PERÍODO

ANO

	SEGUNDA-FEIRA	TERÇA-FEIRA	QUARTA-FEIRA	QUINTA-FEIRA	SEXTA-FEIRA	SÁBADO	DOMINGO
SEMANA 1 Semana que começa dia							
SEMANA 2 Semana que começa dia							
SEMANA 3 Semana que começa dia							
SEMANA 4 Semana que começa dia							
SEMANA 5 Semana que começa dia							

ASSINALAR COM * QUAISQUER MOVIMENTOS PARA OS QUAIS NÃO SEJA POSSÍVEL ALTERAR AS DATAS (INCLUINDO REVISÕES)

INDICAR O DESTINO DA VIAGEM, O CÓDIGO DE RESPONSABILIDADE, O NÚMERO DE PESSOAS QUE VÃO VIAJAR E A DURAÇÃO DA VIAGEM

NO CAMPO "Semana que começa dia" DEVE SER ESCRITAS AS DATAS DAS SEGUNDAS-FEIRAS QUE DÃO INÍCIO ÀS SEMANAS

PROGRAMA DE UTILIZAÇÃO DOS TRANSPORTES PARA 7 DIAS
SEMANA DE _____

LOCALIZAÇÃO

PREPARADO POR

DATA

MATRÍCULA DO VEÍCULO	SEGUNDA-FEIRA	TERÇA-FEIRA	QUARTA-FEIRA	QUINTA-FEIRA	SEXTA-FEIRA	SÁBADO	DOMINGO

Relatório de Transportes para o Período (tabela)

LOCALIZAÇÃO

PERÍODO

ANO

NÚMERO DE VEÍCULOS

NÚMERO DE DIAS ÚTEIS DO PERÍODO

TIPO DE COMBUSTÍVEL

CUSTO DO COMBUSTÍVEL POR LITRO

Nº DE MATRÍCULA DO VEÍCULO	AFECTAÇÃO	KM PERCORRIDOS NO PERÍODO	COMBUSTÍVEL UTILIZADO LITROS	UTILIZAÇÃO DE COMBUSTÍVEL LITROS/100KM	CUSTO DE MANUTENÇÃO	CUSTOS OPERACIONAIS POR KM	DIAS		DISPONIBILIDADE	DIAS EM QUE O VEÍCULO FOI UTILIZADO	UTILIZAÇÃO
							DIAS NO PERÍODO	DIAS OFICINA			
TOTAL (1)		TOTAL (2)	TOTAL (3)		TOTAL (7)		TOTAL (4)	TOTAL (5)		TOTAL (6)	

UTILIZAÇÃO DE COMBUSTÍVEL PARA O PERÍODO

TOTAL DE KM PERCORRIDOS (2)		KM
COMBUSTÍVEL TOTAL UTILIZADO DURANTE O PERÍODO (3)		LITROS
UTILIZAÇÃO MÉDIA DE COMBUSTÍVEL DOS VEÍCULOS (3) DIVIDIDO POR (2) x 100 = (8)		LITROS/100KM
CUSTO MÉDIO DE COMBUSTÍVEL POR KM (8) DIVIDIDO POR 100 x CUSTO DE COMBUSTÍVEL/LITRO = (9)		CUSTO/KM

CUSTO DE MANUTENÇÃO PARA O PERÍODO

CUSTO TOTAL DE MANUTENÇÃO (7)	
CUSTO MÉDIO DE MANUTENÇÃO POR KM (7) DIVIDIDO POR (2) = (10)	

CUSTOS OPERACIONAIS PARA O PERÍODO

MÉDIA POR KM PARA O PERÍODO (9) + (10) = (11)	
TOTAL PARA O PERÍODO (3) x CUSTO DE COMBUSTÍVEL/LITRO + (7) = (12)	
ORÇAMENTO PARA O PERÍODO = (13)	
VARIAÇÃO DO ORÇAMENTO = (13) - (12)	

**SATISFAÇÃO
DE NECESSIDADES**
Nº DE VIAGENS REALIZADAS
DIVIDIDAS POR
Nº DE PEDIDOS RECEBIDOS
X 100 =

%

DISPONIBILIDADE E UTILIZAÇÃO PARA O PERÍODO

DIAS NO PERÍODO (4)		Nº TOTAL DE DIAS
Nº TOTAL DE DIAS DE VEÍCULOS DISPONÍVEIS (4) - (5) = (14)		DIAS DISPONÍVEIS
PERCENTAGEM DE DISPONIBILIDADE (14) DIVIDIDA POR (4)	X 100	% DISPONIBILIDADE
PERCENTAGEM DE UTILIZAÇÃO (6) DIVIDIDA POR (14)	X 100	% UTILIZAÇÃO

Relatório de Transportes para o Período (narrativa)

ACIDENTES E QUESTÕES DE SEGURANÇA

Descreva brevemente acidentes ou problemas encontrados nos veículos. Anotar lições aprendidas, pontos positivos e negativos.

MANUTENÇÃO

Descrever brevemente todas as lições aprendidas importantes na área da manutenção, quer sejam positivas ou negativas. Anotar comentários sobre dias em que não foi possível utilizar algum dos veículos e anotar as consequências na prestação de serviços (actividades não realizadas)

PLANIFICAÇÃO

Descrever todas as lições aprendidas importantes na área da planificação, quer sejam positivas ou negativas. Anotar comentários sobre os prazos de recepção dos pedidos de veículo e sobre necessidades de prestação de serviços que não foram realizados devido a fraca planificação ou realizados em condições de urgência.

OUTROS COMENTÁRIOS

Quais são as tendências - disponibilidade dos transportes e melhoria da utilização, aumento/diminuição de custos, contribuição dos transportes para a melhoria da prestação de serviços e desempenho.

Anotar comentários sobre todas as questões importantes relativas aos operadores de veículos.

PREPARADO POR	DATA
APROVADO POR	DATA

CÓPIAS TIRADAS PARA: (Anotar aqui)

INVENTÁRIO DE VEÍCULOS

LOCALIZAÇÃO PRINCIPAL

DATA

VEÍCULO	1	2	3	4	5
MATRÍCULA					
MARCA					
MODELO/TIPO					
TAMANHO DO MOTOR					
CONDIÇÃO	1				
VEÍCULO SEDEADO EM	2				
AFECTAÇÃO	3				
UTILIZAÇÃO PRINCIPAL	4				
MOTOR Nº					
CHASSIS Nº					
QUILÓMETROS TOTAIS	5				
MÉDIA KM/MÊS	6				
MÉDIA DIAS USO/MÊS	7				
OPERADOR PRINCIPAL	8				
ANO					
COR					
TIPO DE COMBUSTÍVEL					
CAPACIDADE DE PASSAGEIRO					
CAPACIDADE CARGA					
SISTEMAS DE SEGURANÇA					
EQUIPAMENTO SEGURANÇA	9				
FACTURA Nº					
ORIGEM					
DATA DE RECEPÇÃO					

NOTAS PARA O PREENCHIMENTO DO FORMULÁRIO

1	1 = EXCELENTE (NÃO PRECISA DE REPARAÇÃO); 2 = BOM (ALGUMA REPARAÇÃO NECESSÁRIA NOS PRÓXIMOS 6 MESES); 3 = RAZOÁVEL (EM CONDIÇÕES DE CIRCULAÇÃO - PRECISA DE REPARAÇÕES MAIORES); 4 = FRACAS CONDIÇÕES (NÃO PODE SER CONFIADO, NÃO É UTILIZADO PARA DISTÂNCIAS LONGAS); 5 = FORA DE CIRCULAÇÃO, À ESPERA DE REPARAÇÃO; 6 = REPARAÇÃO NÃO É ECONOMICAMENTE VIÁVEL
2	LOCALIZAÇÃO FÍSICA DO VEÍCULO
3	ONDE ESTÁ O VEÍCULO AFECTADO
4	INDICAR O USO PRINCIPAL PARA O QUAL O VEÍCULO FOI AFECTADO (PODEM SER UTILIZADOS CÓDIGOS E PARA ISSO DEVE SER ELABORADA UMA LISTA GERAL)
5	INDICAR A LEITURA ACTUAL DO ODÓMETRO. SE AVARIADO, MARCAR "A"
6	ESTIMATIVA DA MÉDIA DE KM PERCORRIDOS PELO VEÍCULO NUM MÊS
7	ESTIMATIVA DA MÉDIA DE Nº DE DIAS QUE O VEÍCULO É UTILIZADO NUM MÊS
8	IDENTIFICAR QUEM OPERA NORMALMENTE O VEÍCULO (POR TIPO DE TRABALHO E NÃO NOME DA PESSOA) (PODEM SER UTILIZADOS CÓDIGOS E PARA ISSO DEVE SER ELABORADA UMA LISTA GERAL)
9	LISTA DE EQUIPAMENTOS AFECTADOS AO VEÍCULO (PODEM SER UTILIZADOS CÓDIGOS E PARA ISSO DEVE SER ELABORADA UMA LISTA GERAL)

FICHA DE INFORMAÇÃO DO VEÍCULO

LOCALIZAÇÃO PRINCIPAL

MATRÍCULA DO VEÍCULO	
MARCA E MODELO DO VEÍCULO	
TIPO DE VEÍCULO	
CAPACIDADE DO MOTOR	
TIPO DE COMBUSTÍVEL	
NÚMERO DE MOTOR	
NÚMERO DO CHASSIS	
NÚMERO DA CHAVE	
DATA EM QUE O VEÍCULO FOI RECEBIDO	
VEÍCULO NOVO	SIM/NÃO SE NÃO, IDADE QUANDO RECEBIDO
VEÍCULO FORNECIDO POR	
VEÍCULO RECEBIDO POR	DATA
VEÍCULO AFECTADO A	
DATAS DE VALIDADE DOS DOCUMENTOS CHAVE DO VEÍCULO	

ABATE DE VEÍCULOS

DATA DO ABATE	
RAZÃO PARA O ABATE	
MÉTODO DE ABATE	
VALOR MONETÁRIO DO VEÍCULO	
NOME E ASSINATURA DO RESPONSÁVEL QUE AUTORIZOU	

DATA EM QUE O REGISTO FOI ACTUALIZADO PELA ÚLTIMA VEZ: _____

RELATÓRIO DE ACIDENTE/INCIDENTE

ESTE FORMULÁRIO TEM QUE SER PREENCHIDO QUANDO O VEÍCULO ESTEVE INVOLVIDO NUM ACIDENTE OU INCIDENTE. ANTES DO PREENCHIMENTO, É NECESSÁRIO ATENDER PRIMEIRO A TODOS OS FERIMENTOS, PERIGOS E RISCOS DE FUTUROS ACIDENTES OU INCIDENTES.

ESCREVA DE FORMA CLARA UTILIZANDO UMA CANETA

DETALHES DO OPERADOR

- 1 Nº DA MATRÍCULA DO VEÍCULO _____
- 2 Nº DO PEDIDO DE TRANSPORTE _____
- 3 Nº DA CARTA DE CONDUÇÃO DO OPERADOR DE VEÍCULO _____
- 4 NOME DO OPERADOR DE VEÍCULO _____

DETALHES DO ACIDENTE/INCIDENTE

- 1 HORA EM QUE O ACIDENTE/INCIDENTE ACONTECEU _____
- 2 DATA EM QUE O ACIDENTE/INCIDENTE ACONTECEU _____
- 3 LOCAL EM QUE O ACIDENTE/INCIDENTE ACONTECEU _____
- 4 QUANTOS VEÍCULOS ESTIVERAM ENVOLVIDOS _____
- 5 QUANTAS TESTEMUNHAS VIRAM O QUE ACONTECEU _____
- 6 QUANTAS PESSOAS FICARAM FERIDAS _____
- 7 DESENHE UM PEQUENO DIAGRAMA MOSTRANDO O QUE ACONTECEU

- 8 DESCREVA OS ESTRAGOS NO NOSSO VEÍCULO

PASSE À PÁGINA SEGUINTE E PREENCHA O MÁXIMO DE INFORMAÇÕES QUE PUDER

RELATÓRIO DE ACIDENTE/INCIDENTE

Página 2 de 2

OUTROS VEÍCULOS - PRIMEIRO VEÍCULO

- 1 Nº DA MATRÍCULA DO VEÍCULO _____
 - 2 PROPRIETÁRIO DO VEÍCULO _____
 - 3 Nº DA CARTA DE CONDUÇÃO DO OPERADOR DE VEÍCULO _____
 - 4 NOME DO OPERADOR DE VEÍCULO _____
 - 5 NOME DA SEGURADORA _____
 - 6 Nº DA APÓLICE DE SEGURO _____
 - 7 NOME DE CONTACTO DO PROPRIETÁRIO DO VEÍCULO _____
 - 8 Nº DE TELEFONE DO PROPRIETÁRIO DO VEÍCULO _____
 - 9 MORADA DE CONTACTO DO PROPRIETÁRIO DO VEÍCULO _____
- _____
- _____

OUTROS VEÍCULOS - SEGUNDO VEÍCULO

- 1 Nº DA MATRÍCULA DO VEÍCULO _____
 - 2 PROPRIETÁRIO DO VEÍCULO _____
 - 3 Nº DA CARTA DE CONDUÇÃO DO OPERADOR DE VEÍCULO _____
 - 4 NOME DO OPERADOR DE VEÍCULO _____
 - 5 NOME DA SEGURADORA _____
 - 6 Nº DA APÓLICE DE SEGURO _____
 - 7 NOME DE CONTACTO DO PROPRIETÁRIO DO VEÍCULO _____
 - 8 Nº DE TELEFONE DO PROPRIETÁRIO DO VEÍCULO _____
 - 9 MORADA DE CONTACTO DO PROPRIETÁRIO DO VEÍCULO _____
- _____
- _____

SE HOUVER MAIS DO QUE DOIS VEÍCULOS, UTILIZE UMA NOVA FOLHA

INFORMAÇÃO DA POLÍCIA

- 1 NOME DO AGENTE _____
- 2 NÚMERO DO AGENTE _____
- 3 Nº DO PROCESSO NA POLÍCIA (ANEXAR UMA CÓPIA) _____

TESTEMUNHAS

- 1 NOME _____
Nº DE TELEFONE _____
MORADA _____
- 2 NOME _____
Nº DE TELEFONE _____
MORADA _____

CONFIRMAÇÃO

- 1 NOME DA PESSOA QUE PREENCHEU ESTE FORMULÁRIO _____
- 2 DATA DE PREENCHIMENTO DO FORMULÁRIO _____
- 3 NOME DA PESSOA QUE RECEBEU ESTE FORMULÁRIO _____
- 4 DATA EM QUE O FORMULÁRIO FOI RECEBIDO _____

RELATÓRIO DE SEGUIMENTO DE ACIDENTE/INCIDENTE

Nº DE REFERÊNCIA DO ACIDENTE/INCIDENTE

Nº DA MATRÍCULA DO VEÍCULO

DATA DO ACIDENTE/INCIDENTE

ANEXOS (têm que ser recebidos nos sete dias seguintes à data acima mencionada)

Assinalar
com X

- 1 RELATÓRIO DE ACIDENTE/INCIDENTE (2 páginas)
- 2 PEDIDO DE TRANSPORTE (Cópia)
- 3 CARTA DE CONDUÇÃO DO OPERADOR DE VEÍCULO (Cópia)
- 4 RELATÓRIO DA POLÍCIA (Cópia)

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

CÓDIGOS DE SEGUIMENTO QUE DEVEM SER USADOS NAS PÁGINAS SEGUINTE

- 1 Anexos recebidos
- 2 Informação entregue à Polícia
- 3 Notificação entregue à segurada
- 4 Condição e localização dos feridos
- 5 Notificação dos familiares dos feridos
- 6 Contacto com os proprietários de outros veículos
- 7 Contacto com testemunhas
- 8 Notificação a nível interno das partes relevantes
- 9 Distribuição de cópias de documentos
- 10 Securitização do equipamento do veículo, chaves, etc.
- 11 Anulação de cartões, notificação dos emissores
- 12 Organização e seguimento de reparações
- 13 Seguimento com o Operador de Veículo: sanções, formação
- 14 Conclusão

FUNCIONÁRIO RESPONSÁVEL PELO SEGUIMENTO

NOME _____

DATA DA ABERTURA DO RELATÓRIO _____

Programa de Manutenção para Doze meses

Ano:												
Matrícula e Tipo de Veículo	Jan	Fev	Mar	Abril	Maio	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez

É necessário mudar o tipo de revisão necessária ao longo da vida de um veículo. A revisão/manutenção dos 50 000 e dos 100 000 km é diferente das revisões/manutenções intermédias e inclui a substituição de componentes importantes.

Formulário de Avaliação do Operador de Veículo

Data _____
Avaliador _____
Nome do Operador de Veículo _____
Nº do funcionário _____
Localização _____
Tipo de veículo _____

OBSERVAÇÕES DO AVALIADOR

1 Aptidão e requisitos para operar o veículo

Carta de condução válida e em utilização
Teste de visão
Experiência com o veículo
Atributos físicos a considerara

2 Pontos gerais

Perguntas sobre o código da estrada local
Identificação dos sinais de trânsito
Conhecimento da Política e do Sistema de Gestão de Transportes
Conhecimento do veículo
Conhecimento da Política de Higiene e Segurança no Trabalho
Conhecimento de procedimentos em caso de Acidentes/Incidentes

3 Procedimentos antes do início das actividades

Verificações diárias feitas na sua totalidade e correctamente
Conhecimento da documentação necessária antes de realizar uma viagem
Uso correcto do Diário de Bordo
Ajustamento do posicionamento do condutor e dos espelhos
Utilização segura do cinto de segurança/capacete
Utilização de outros equipamentos/roupa de segurança

4 Operacionalização do veículo

Sabe dar à ignição correctamente
Consulta do painel de instrumentos
Consideração pelos outros utilizadores da estrada
Consideração pelo veículo
Uso das mudanças (caixa de velocidades) e outros instrumentos de controlo correctamente
Aproximação correcta de perigos potenciais e realização correcta de manobras
Velocidade adequada para as condições de operacionalização

Discutido e compreendido Avaliador _____
Operador _____

REGISTO DO OPERADOR DE VEÍCULO

Nome do Operador de Veículo			
Nº de funcionário			
Cargo/título			
Localização do posto			
Chefe/Supervisor Directo			
Formação	Data	Nome da formação	Resultados
Carta de Condução	Tipo/Categorias para as quais está habilitado	Número	Período em que deteve a carta
Multas e advertências	Data	Tipo	Descrição
Registo de acidentes/incidentes	Primeria ocorrência	Segunda ocorrência	Terceira ocorrência
Data			
Ferimentos - Operador do veículo			
Ferimentos - terceiros			
Estragos - veículo do departamento			
Estragos - terceiros			
Medidas tomadas			
Detalhes do Operador de Veículo	Nº de telefone	Data de Nascimento	Data de entrada no serviço
	<u>Morada</u>		

Appendix B

Ghana Transport Policy

The following is an excerpt from the Ghana Transport Policy (first published in 1993 and revised in 2004). The excerpt covers the policy's second section, *Policy Guidelines*. It does not include the first and third sections, which are outlined below—

Section 1: Introduction

- Situational Analysis
- Strengths
- Weaknesses
- Opportunities
- Threats
- Aim
- Goal
- Objectives

Section 3: Institutional Arrangements

- The Role of the Ministry
- The Role of the Agencies
- Inter Agency Collaboration

Ghana Transport Policy³

January 04 Ministry of Health

CHAPTER TWO

2.0 Policy Guidelines

2.1 Human Resource

2.1.1 Recruitment and Selection of drivers

- Vacancies shall be advertised first within the organization and then externally or both.
- A minimum of SSSCE or its equivalent and drivers license not below 'D' class shall be eligible for consideration.
- Applicants should not be less than 25 years and not more than 35 years of age.
- Track record, experience and 2 referees of applicants shall be required.
- Medical examination shall be required.
- Applicants shall undergo proficiency test.
- Interviews shall be conducted for short listed applicants.

2.1.2 Orientation

- Transport personnel shall be properly orientated into the organisation's culture.

2.1.3 Training

- Drivers shall undergo regular in-service training on PPM, human relation, defensive driving, First Aid and fire fighting techniques
- Training of transport management personnel shall be in line with the MOH human resource policy

2.1.4 Motivation and Discipline

- Transport staff, who perform exceptionally shall be recognized and rewarded.
- Offending staff shall be sanctioned immediately after completion of investigation.
- Transport staff shall be provided with the appropriate uniforms and protective clothes

³ http://moh-ghana.org/UploadFiles/Policies_Programs/TransportPolicyMOHJanuary2004090812075529.pdf

2.1.5 Officers Driving

- Health personnel who drive MOH vehicles shall have a minimum of driving licence of 'B' category.
- Officers who meet this requirement shall seek authorisation.
- Drivers shall be assigned to officers on long distance travel.

2.2 Operational Management

2.2.1 Vehicle Allocation and Distribution

- Vehicle allocation shall be made in response to POW for the Health Sector.
- The Ministry shall periodically review criteria for the allocation of vehicles.
- The allocation shall be in the appropriate mix of type, makes and model for the different levels of service delivery and operations.

2.2.2 Allocation and Use of Motorcycles

- Motorcycles shall be allocated where possible to an individual rider. However, other trained riders shall have access to the motorcycle.
- Officers shall undergo MOH Motorcycle Rider Training and must pass the Rider Competence Test before being allowed to ride a motorcycle.
- Motorcycles shall be used for the dispatch of mail/letters in cities and big towns.

2.2.3 Allocation and Use of Boats

- Boats shall be allocated to riverine areas to facilitate access to communities isolated by inland water bodies. Basic navigational aids and equipment shall be provided and used at all times.
- Boats shall be piloted by trained coxswain/boatswain and navigator.
- Boats shall form part of the fleet inventory

2.2.4 Vehicle Pool

- Vehicles shall be in the vehicle pool with the exception of duty post vehicles.

2.2.5 Duty Post

- Duty post vehicles shall be allocated to directors and above and their analogous grades and shall undergo an orientation on basic vehicle management.
- Officers who use official vehicle shall not be paid car maintenance allowance for their private cars.

2.2.6 Programme Vehicles

- Programme vehicles shall be assigned to programmes but shall be made available for use by other officers to undertake other activities outside the programmes when the need arises.

2.2.7 Identification of Vehicles

- Vehicles shall be clearly identified by the logo or symbol of the Agency and where applicable that of the Funding Agency or Health Development Partner.
- Posting of Professional Association logos, political and other crests other than that recommended on MOH official vehicles is prohibited.

2.2.8 Vehicle Use and Control

- The Ministry's Agencies shall develop operational policies and manual, which shall be in line with this document. These shall address among others the following issues:

2.2.8.1 Vehicle Planning

- Vehicle planning shall form part of the Ministry's monthly and weekly planning process.
- The most suitable available vehicle to meet the requirements of a trip shall be allocated

2.2.8.2 Station Wagons

- Station wagons shall be used for long distance journeys only.

2.2.8.3 Official Use of Personal Vehicles

- Officers using personal vehicles for approved official business shall be reimbursed at the existing kilometric allowance rates published by the Ministry of Finance and Economic Planning.

2.2.8.4 Extraordinary and Personal Use

- Extraordinary use of official vehicles such as social activities (funerals, marriage ceremonies etc) shall be authorized and duly recorded in the logbook. This shall include use by another government agency or department. The vehicle shall not be fuelled and must be driven by MOH drivers.

2.2.8.5 Transport of Staff

- Vehicles shall not be used to transport staff to and from work. In exceptional cases such as long working hours, heads of institutions shall authorize the use of official vehicles.
- The Ministry shall operate staff bus service where it is considered economical. Staff should contribute to the running of such a service.

2.2.8.6 Communications

- The Ministry shall advocate for the improvement of communication systems at all levels in the health sector in order to minimize vehicle use, reduce cost and improve vehicle availability for service delivery.
- All boats shall be fitted with effective means of communication to link them with their respective base stations.

2.2.8.7 Public Transport

- Public transport shall be used where it provides an economic and practicable alternative, especially in long distance travel. The Ministry shall reimburse the cost.

- An incentive shall be determined and paid for using public transport for official duties.

2.3 Fleet Management

2.3.1 Vehicle Make

- The Ministry shall procure makes of new vehicles with strong dealership presence and after sales service facilities in the country.
- The dealership shall provide technical training for MOH maintenance staff and spare parts support for a minimum of 3 years.
- Inventory shall be kept on all transport recourses.

2.3.2 Motorcycle

- The Ministry shall procure makes of new motorcycles with strong dealership presence and after sales service facilities in the country.
- The dealership shall provide technical training for MOH maintenance staff and spare parts support for a minimum of 3 years.
- Motorcycles shall be procured and delivered in knockdown form as much as practicable. All motorcycles shall be supplied with two (2) crash helmets and shall be provided with in-built security locks.

2.3.3 Bicycles

- Bicycles shall be capable of withstanding harsh conditions.

2.3.4 Boats

- Boats shall be appropriate in relation to the river body on which it will be deployed.
- Boats shall have compartments for medicine, bed, motorcycle and bicycle.
- Motorization shall be outboard and not inboard.

2.3.5 Vehicle Replacement

2.3.5.1 Four Wheel Vehicles

- Vehicles shall be replaced after 7 years or 250,000 km.
- Specialized vehicles such as Ambulances, Haulage Trucks, Communication and Cold Vans shall be replaced after 12 years or 220,000 km.

2.3.5.2 Motorcycle

- Motorcycles shall be replaced after 5 years.

2.3.5.3 Bicycle

- Bicycles shall be replaced after 3 years

2.3.5.4 Boats

- Outboard motors shall be replaced in accordance with manufacturer's recommendation or after 5 years.

2.3.6 Vehicle Acquisition

2.3.6.1 Procurement

Procurement of new vehicles shall be in accordance with the MOH Procurement Procedure Manual and the following:

- Meet the approved technical specifications
- Vehicles shall be new
- Previous experience with respect to vehicle operational performance
- Purpose for which vehicles is required
- Capacity to manage the vehicles
- Strong dealership presence, after sales service and spare parts stock in the country
- Qualified technical staff of the dealership
- Provision of training for MOH technical staff

2.3.6.2 Donations

Donation of vehicles shall be in accordance with MOH donation guidelines and the approved technical specifications of the Ministry.

2.3.6.3 Vehicle Type and Model

Vehicle type and model to be acquired shall be appropriate for the intended use.

2.3.6.4 Used Vehicles

The acquisition of used vehicles shall not be encouraged.

2.3.6.5 Insurance

- All vehicles shall be insured at least for third party.
- The Workman's Compensation Scheme, managed by the Ministry of Finance shall cover all authorized passengers. Ministries of Finance and the Attorney General's Departments will cater for all financial encumbrances and legal issues of the Ministry in relation to accidents and other transport related issues.

2.3.6.6 Roadworthiness

All vehicles including motorcycles and boats shall be roadworthy and shall have valid Roadworthy Certificates.

2.3.6.7 Vehicle Maintenance

The planned preventive maintenance strategy shall be the maintenance policy of the Ministry. The Ministry shall have an operational maintenance plan.

All vehicles shall be maintained regularly in accordance with the manufacturers' recommendation or MOH maintenance plan.

2.3.6.8 Maintenance Workshops

- MOH workshops shall be used for routine servicing and minor repairs only.
- They shall be equipped with the tools necessary for these tasks.
- Complex repairs shall be outsourced to "accredited" Workshops.

2.3.6.9 Vehicle Spares

Inventory management systems shall be institutionalised at all levels to facilitate the holding and management of spares.

2.3.6.10 Disposal of Vehicle and Obsolete Parts

The disposal of vehicles and obsolete parts shall be in line with the existing government regulation.

2.3.6.11 Transport Model (minimum requirements)

The Ministry in conjunction with its agencies shall determine the minimum vehicle requirement for service delivery and operations at each level based on the following:

- Programmes and operational requirements
- Geographical coverage
- Replacement policy
- Operational conditions

2.4 Management Information Systems

2.4.1 Vehicle Odometer

- Vehicles shall have working odometers at all times.

2.4.2 Vehicle Performance Measurement

The following basic transport performance indicators shall be used at all levels:

- Kilometres travelled
- Fuel utilization
- Maintenance cost per kilometre
- Vehicle availability
- Needs Satisfaction (Performance)

2.4.3 Fuel Control and Issuing

Bulk procurement of fuel coupons shall be made and kept at the Finance division and shall be issued to the transport office on request. Fuel allocation to vehicles shall be based on properly filled logbooks.

2.4.4 Transport Records

MOH and its Agencies shall keep relevant transport records. All Agencies shall submit half yearly transport report to the Ministry.

Comprehensive vehicle maintenance records shall be kept and used in assessing vehicle and workshop performance. They shall also be used to determine the yearly maintenance budget. The Ministry shall provide feedback on reports and monitoring support provided to all Agencies.

2.5 Safety

2.5.1 Safety Equipment

Vehicles shall be equipped with the required safety equipment such as seat belts, first aid box, fire extinguisher, warning triangles, helmets, life jackets etc.

2.5.2 Use of Safety Equipment

- Drivers and passengers in MOH vehicles shall wear seat belts in line with the Road Traffic Regulations.
- Motor riders (including pillions) shall wear crash helmets.
- Passengers aboard a boat shall wear life jackets.

2.5.3 Driving under the Influence of an Intoxicant

It is prohibited to drive under the influence of an intoxicant. Offenders shall be sanctioned.

2.5.4 Driving at Night

Driving between the hours of 8 p.m. and 4 a.m. shall be avoided except in emergencies.

2.5.5 Unauthorised Passengers and Over-loading

- Unauthorised passengers and goods shall not be carried on any official.
- Drivers shall ensure that vehicles are not overloaded. Offenders shall be sanctioned.

2.5.6 Smoking

In line with the Ministry's policy on smoking within the premises of health facilities, smoking is forbidden in MOH vehicles.

2.5.7 Overnight Parking

All official vehicles shall be parked at designated parking places. Officers and drivers shall be held responsible for any loss or damage as a result of non-compliance.

2.5.8. Over-speeding and careless driving

All drivers shall strictly observe speed limits. The necessary punitive measures shall apply to all offenders. Reckless and careless driving shall constitute a punishable offence.

2.5.9 Accident Management

2.6 Accident reporting

The standard Ministry of Health (MOH) Accident Report Form shall be used to record any accident or incident on the vehicle. All accidents shall be reported to the Police immediately. All accidents (by Government policy) shall be reported to Ministry within 7 days.

2.6.1 Investigation Committee

- An internal committee shall be set up to investigate and report on the cause of every accident.
- Appropriate action shall be taken and recorded.

2.6.2 Accident Prevention Programme

- The Ministry shall participate in accident prevention programmes by the Road Safety Commission, Driver and Vehicle Licensing Authority (DVLA) and any other Road Safety related agency.

Appendix C

Resources for TMS Stakeholders

The **Fleet Forum** is focused on issues surrounding humanitarian fleets within the aid and development community. Its vision is to support efficient and effective humanitarian action by catalyzing the professionalization of fleet operations, increasing road safety and security, and improving the environmental impact of fleets. <http://www.fleetforum.org>

The **Global Road Safety Partnership** (GRSP) brings together governments and governmental agencies, the private sector, and civil society organizations to address road safety issues in low- and middle-income countries. GRSP is a hosted program of the International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (IFRC). <http://www.grsproadsafety.org>

The **Global Transport Knowledge Partnership** (gTKP) is an innovative partnership of global organizations, local policymakers, experts, and interested users working to make effective use of international transport knowledge. <http://www.gtkp.com>

The **International Forum for Rural Transport and Development** (IFRTD) is a global network of individuals and organizations working together towards improved access, mobility, and economic opportunity for poor communities in developing countries. <http://www.ifrtd.org>

Riders for Health is a social enterprise working to ensure all health workers in Africa have access to reliable transportation so they can reach the most isolated people with regular and predictable health care. <http://www.riders.org>

Appendix D

Transport Assessment Tool

Introduction

Health programs can use the Transport Assessment Tool to review the performance of a transport system that manages any health commodity. The tool includes questions on numerous components related directly and indirectly to transport. The answers to these questions can be used to document the system's strengths and the areas that require attention; and to help identify opportunities for improvements.

Overall Process

The Transport Assessment Tool can be useful to a variety of users. Facility-level staff can use it to conduct self-assessments; external assessors can use it to collect data from a number of facilities before they generate an assessment of a larger transport system. In either case, the tool will help determine which aspects of an ideal transport system are in place within a specific transport environment.

For Individuals Conducting Self-assessments

Use this assessment tool to review the current status of transport-related issues within your existing operations. You may find that, within your system, some of the components addressed in the survey are not currently implemented or operational. The assessment will introduce the key concepts that are at the foundation of a transport management system.

For Individuals Conducting Transport System Assessments

Interviewing staff at facilities

The Transport Assessment Tool is an interview guide to collect information from key informants. Because this may involve interviewing numerous people, the interviewer(s) will need to consolidate and reconcile the results into one final assessment report. This entire process can take one week or more, depending on the number of facilities visited. If you write one final report after the assessment is complete, it is recommended that a stakeholders' meeting be held to present and discuss the assessment findings.

Selecting participants/interviewees

To collect accurate data during an assessment about how each aspect of transport functions, you must have the right set of people with the right set of skills. Every participant/interviewee should have in-depth knowledge about one or more of the areas covered in the tool (see Key Areas).

Physical inspections of facilities

Everyone that conducts the assessment should make field visits, when applicable. They may provide a sample of the current context or circumstances, adding additional insight into the information collection. During the field visits, use the assessment questionnaire.

Key Areas

1. Administration
2. Operations management
3. Financial management
4. Fleet management
5. Human resources

Assessment Questionnaire

The assessment questionnaire in annex 1 synthesizes data into a manageable number of questions that, together, provide an overall picture of the transport system. The questionnaire contains general questions and more focused questions. Summary boxes for strengths, areas requiring improvement, and comments are also provided.

Assessment Questionnaire Results

The results sheet is used to consolidate and summarize the data from the assessment questionnaire, as well as the key strengths and areas that require improvement. To complete the results sheet, transfer the *strengths* and the *areas requiring improvement* that are the most significant for each section.

Background Information

Date: _____ (dd/mm/yyyy)

Location: _____

Note taker: _____

Name of program: _____

Type of program: Government NGO Social marketing Private

Other (specify): _____

Assessment level: Central Regional District

Service delivery point Other _____

List the name and title of assessment participants:

Name	Title	Name	Title
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Section A Administration

1. How many people use the transport available at this location for commodity transport? List the number of people per department or office.
2. Who makes decisions about the transport and management of vehicles?
3. How many facilities are supported from this location?
4. How often does this location communicate about transport with the following?
 - A. From this facility to the next level **above**?
 - Never
 - Weekly
 - Bi-Weekly
 - Monthly
 - Quarterly
 - Annually
 - B. From this facility to the next level **below**?
 - Never
 - Weekly
 - Bi-Weekly
 - Monthly
 - Quarterly
 - Annually

STRENGTHS	AREAS FOR IMPROVEMENT
HIGHLIGHTS (include interviewee name, if applicable)	

Section B Operations Management

Current Fleet

Compile a list of vehicles, by category (light goods, passenger, motorcycle, bicycle) and by location; summarize their condition—not in need of repair, in need of repair, beyond economic repair. Please attach it to this assessment.

1. How often does this facility distribute to lower-level facilities?
2. What is the total number of days required to complete delivery to all lower-level facilities?
Note: For facilities with more than one vehicle, total the number of days used for each vehicle.
3. On average, how many shipments are needed to supply facilities outside the normal distribution schedule? *Note: These are sometimes described as “emergency shipments”*
4. What would you expect to happen if you added a much larger volume of commodities to the current distribution system?

STRENGTHS	AREAS FOR IMPROVEMENT
HIGHLIGHTS (include interviewee name, if applicable)	

Section C		Score	
Operations Management		1 if yes	Please explain
		0 if no	
1. Do the regular transport users participate in transport planning and scheduling?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
2. Does this planning include trips not yet confirmed, but anticipated?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
3. Does this planning review any specifics related to the places where the transport will travel?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
4. Are transport users responsible for negotiating with other managers who sign trip authorities for joint trips?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
5. Are trips combined so that vehicles travel as full as possible?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
6. Is transport allocated to take into account the service delivery priorities?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
7. Is there a period movement plan/schedule?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
8. Are changes to the plan/schedule updated and the changes communicated to all concerned?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
9. Is there a routine analysis to compare actual trips to the scheduled trips?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
10. Are enough functioning vehicles available, with available fuel and drivers, to meet the desired distribution schedule?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
11. Is a record kept of the type of roads that are or could be impassable (e.g., due to floods, lack of security, or truck size)?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
12. Is there a contingency plan in case the unpredictable happens (i.e., vehicle not functioning? Ex.: Using a third party)?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
13. In general, are orders delivered to lower-level facilities as scheduled?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
14. Are problems in the health commodity supply chain identified through formal processes, such as periodic supervisions, etc.?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
Total Global			

STRENGTHS	AREAS FOR IMPROVEMENT
HIGHLIGHTS (include interviewee name, if applicable)	

Section D		Score	
Financial Management		1 if yes	Please explain
		0 if no	
1. Does the operations budget for this facility include line items for transport?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
2. Do facility staff provide input into decisions regarding allocation of capital costs; for example, allocating resources to buy new vehicles?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
3. Do staff with transport responsibilities have input into indicating potential funding shortfalls and identifying possible income strategies to meet those shortfalls?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
4. Are guidelines in place for the selection and purchase of new vehicles?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
5. Do staff with transport responsibilities actively participate in budget planning and monitoring, and authorizing transactions?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
6. Do staff with transport responsibilities monitor the costs of vehicle maintenance?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
7. Do staff with transport responsibilities budget for planned preventative maintenance?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
8. Do staff with transport responsibilities monitor fuel expenditures?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
Total Global			

STRENGTHS	AREAS FOR IMPROVEMENT
HIGHLIGHTS (include interviewee name, if applicable)	

Section E		Score	Please explain
Fleet Management and Monitoring: Transport		1 if yes	0 if no
1. Are vehicles only operated by a specified driver?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
2. Are log books kept in every vehicle and are they routinely used?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
3. Is the number of kilometers traveled by each vehicle calculated on a monthly basis?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
4. Is the truck/trailer fill-rate recorded?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
5. For each vehicle, is the number calculated for kilometers traveled per liter of fuel?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
6. For each vehicle, is the amount of time calculated and recorded for when it was unusable, undergoing maintenance, and/or ready for use?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
7. Are records kept of damages incurred on vehicles during transport?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
8. Is the efficiency/effectiveness of the loading and unloading procedures enhanced with the appropriate handling devices—trolleys, pallets, and forklifts?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
9. Are <i>receiving and shipping</i> areas separated from each other?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
10. Is access to health commodities limited to only authorized personnel?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
11. Are other measures to prevent pilferage of stock items in place?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
12. Is some form of waybill or proof of delivery document used for transport transactions?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
Total Global			

STRENGTHS	AREAS FOR IMPROVEMENT
HIGHLIGHTS (include interviewee name, if applicable)	

Section F Fleet Management and Monitoring: Vehicle Operations	Score 1 if yes 0 if no	Please explain
1. Does a senior manager hold copies of driving licenses for authorized and approved drivers in a central location?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No	
2. Are the manufacturers' recommended standard maintenance procedures (e.g., replacement of fluids and filters) completed at the specified time?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No	
3. Does a qualified mechanic conduct the manufacturers' standard maintenance procedures?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No	
4. Does each vehicle operator perform routine daily checks on the vehicle and report anything that requires attention?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No	
5. If a major defect is found, is the vehicle not used?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No	
6. Can someone on the staff manage and ensure the quality of work undertaken by outside service providers?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No	
7. Is someone responsible for ensuring that each vehicle operator performs routine daily checks on vehicles and reports faults that require attention?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No	
Total Global		

STRENGTHS	AREAS FOR IMPROVEMENT
HIGHLIGHTS (include interviewee name, if applicable)	

Section G Health & Safety and Human Resources		Score 1 if yes 0 if no	Please explain
1. Does the facility have personnel responsible for transport management? Does everyone on the staff have clear job descriptions?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
2. Is there an organizational structure for the transport management system (an organizational chart clearly showing each transport-related post in an organization)?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
3. Is there sufficient staff capacity and authority to oversee transport management and to effectively run transport services?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
4. Is training offered in fleet management?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
5. Is training offered in transport planning?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
6. Is training offered in budgeting and financial planning?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
7. Is training offered in health and safety?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
8. Is training offered in defensive driving?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
9. Do staff who manage transport have written job descriptions?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
Total Global			

STRENGTHS	AREAS FOR IMPROVEMENT
HIGHLIGHTS (include interviewee name, if applicable)	

Section H Policy and Policy Development		Score 1 if yes 0 if no	Please explain
1. Are standard operating procedures (SOPs) available for vehicle allocation?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
2. Are SOPs available for vehicle usage?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
3. Are SOPs available for vehicle loans?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
4. Are SOPs available for vehicle safety?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
5. Are SOPs available for vehicle fueling?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
6. Are SOPs available for the use of log books?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
7. Are SOPs available for passengers?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
8. Are SOPs available for vehicle safety equipment?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
9. Are SOPs available for vehicle crash and incident reports?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
10. Are SOPs available for vehicle insurance?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
11. Are guidelines available for the disposal of old vehicles?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
12. Are guidelines available for the expenditure on repair of vehicles?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
13. Are guidelines available for crash and incident reporting procedures?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
14. Are guidelines available for contracting transport to private transport providers?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
15. Are SOPs and guidelines regularly reviewed and revised?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
Total Global			

STRENGTHS	AREAS FOR IMPROVEMENT
HIGHLIGHTS (include interviewee name, if applicable)	

Assessment Questionnaire Results Sheet

SECTION	KEY STRENGTH	AREAS FOR IMPROVEMENT	SECTION SCORE (IF APPLICABLE)
A.			
B.			
C.			
D.			
E.			
F.			
G.			
H.			

For more information, please visit deliver.jsi.com.

USAID | DELIVER PROJECT

John Snow, Inc.

1616 Fort Myer Drive, 11th Floor

Arlington, VA 22209 USA

Phone: 703-528-7474

Fax: 703-528-7480

Email: askdeliver@jsi.com

Internet: deliver.jsi.com