

# Estratégias de combate ao desperdício e redução de custos (relato de experiências)

MARIA DE FÁTIMA PAIVA BRITO<sup>1</sup>  
 LUCILENA FRANCOLIN<sup>2</sup>  
 CLAUDIA ISSA ZAN<sup>3</sup>

## RESUMO

**Introdução:** A melhoria contínua da qualidade constitui-se na eliminação constante das causas de desperdícios e no aprimoramento contínuo dos produtos e serviços oferecidos. No Hospital e Maternidade São Lucas optou-se por iniciar todo o processo de mudança, reorganização e implantação do programa de qualidade com o programa 5S, sendo que, desde sua implantação há três anos existe um enfoque no combate ao desperdício. Foram realizadas várias aulas de treinamento interno abordando o assunto e em julho de 2001 iniciamos o presente trabalho. **Objetivo:** Conhecer a realidade do desperdício dentro da instituição; realizar um plano de ação. **Métodos:** Utilizou-se como instrumento um questionário estruturado com perguntas abertas onde os funcionários responderam que medidas poderiam ser tomadas para diminuir o desperdício. Foram avaliadas as sugestões dos funcionários nos seguintes itens: economia de energia, água, materiais, produtos, tempo e outras. A amostra constituiu-se no universo dos funcionários do hospital, num total de 373, obtendo-se 34,9% de respostas. **Resultados:** Diante dos resultados obtidos foi elaborado juntamente com a diretoria do hospital um plano de ação que visa correção ou implantação das sugestões levantadas, algumas necessitando de ações imediatas dentre elas: elaborar planejamento correto das atividades diárias, checar vazamentos, diminuir o número de itens dos kits (Nutrição e Centro Cirúrgico) e uso racional e correto dos materiais descartáveis e produtos. **Conclusão:** Concluiu-se que a participação dos funcionários é fundamental para que as ações de combate ao desperdício sejam eficientes.

**Palavras-chave** – Desperdício/economia. Economia da saúde. Economia hospitalar.

## ABSTRACT

### *Strategies to combat waste and reduce costs (experience report)*

*Continuous quality improvement is based on the eradication of the causes of waste and on continuous improvement of the products and services offered. São Lucas Hospital decided to start a process of change, re-organization, and implementation of the 5S quality program. It has, since the implementation, three years ago, been focusing on waste combat. Aims: to know the actual waste situation in the institution; to carry out an action plan. Methods: A questionnaire with open questions was used to ask employees about measures that could be implemented to avoid waste. Issues like energy, water, materials, products, and time were surveyed. 34.9%, of 373, questionnaires were answered. Results: With the answers obtained, together with the hospital management, an action plan was developed to focus on changing or implementing the suggestions given by the employees. Some of them are immediate actions such as adjust the plan for daily activities, checking on leakages, reducing the number items in the kits (Nutrition and Surgical Center), and a correct and rational use of discardable materials and products. Conclusion: the participation of the employees is fundamental for the effectiveness of actions to combat waste.*

**Key words** – Waste/economics. Health care economics. Hospital economics.

1. Enfermeira encarregada do Centro Cirúrgico, CME e Recuperação do Hospital e Maternidade São Lucas de Ribeirão Preto – SP. Enfermeira Especialista em Centro Cirúrgico, CME e Recuperação pela SOBCEC, Administração Hospitalar e Saúde Pública.
2. Enfermeira encarregada do SCIH do Hospital e Maternidade São Lucas de Ribeirão Preto – SP. Docente da Disciplina de Centro Cirúrgico, CME e Recuperação do Centro Universitário Barão de Mauá de Ribeirão Preto – SP. Enfermeira Especialista em Enfermagem do Trabalho.
3. Enfermeira supervisora do Hospital e Maternidade São Lucas de Ribeirão Preto – SP. Enfermeira especialista em Unidade de Terapia Intensiva.

*Endereço para correspondência:* Rua Bernardino de Campos, 1.426 – 14015-130 – Ribeirão Preto, SP.  
 E-mail: lucilena.francolin@hslucas.com.br

## INTRODUÇÃO

A qualidade dos serviços prestados pelas empresas hoje tornou-se questão de sobrevivência principalmente na área da saúde onde este é o diferencial.

Os custos hospitalares são altos daí a preocupação em reduzi-los. Aliado a este custo temos avanços tecnológicos e pressão das fontes pagadoras para baixar os custos, manter preços e a exigência cada vez maior dos clientes em busca de atendimento qualificado além da concorrência existente.

A assistência à saúde no mundo inteiro se depara com dificuldades para assegurar seu financiamento em um ambiente econômico com constantes mudanças (MOTA, 1999)<sup>(1)</sup>.

“A adoção da gestão pela qualidade traz mudanças profundas de postura, de filosofia, de gerenciamento, maior consciência da importância do trabalho em grupo e um maior respeito pelo ser humano e sua capacidade de melhorar o seu trabalho” (NOGUEIRA, 1996)<sup>(2)</sup>.

Qualidade – segundo a JCAHO (1992)<sup>(3)</sup> – “é o grau no qual os serviços prestados ao paciente aumentam a probabilidade de resultados favoráveis e diminuem a probabilidade de resultados desfavoráveis dado o presente estado da arte”.

A qualidade total aparece como o mais resistente, revolucionário e eficiente dentre todos os movimentos de modernização das empresas, advindos da globalização. Todo um rol de experiências empresariais faz com que haja sempre o que se dizer, conhecer e aprender sobre o assunto. A educação, o treinamento e desenvolvimento, por sua vez, são vistos como o único caminho

para a real compreensão da qualidade total, onde os conhecimentos e as habilidades de cada trabalhador devem ser desenvolvidos, em diferentes funções e níveis hierárquicos (MARQUES, 1997)<sup>(4)</sup>.

De alguns anos para cá o mundo tem testemunhado um movimento constante por modernização e melhoria da qualidade, que se iniciou na indústria e vem-se alastrando a passos largos para a área de prestação de serviços. A preocupação com qualidade está se tornando um imperativo, um pré-requisito básico para sobrevivência e a competitividade das organizações. O sistema de gestão baseado na qualidade amplia horizontes contemplando não apenas o paciente (cliente), razão principal de ser da própria existência dos serviços de saúde, mas estende o conceito aos clientes internos, familiares dos pacientes, fontes pagadoras e comunidade. (NOGUEIRA, 1996)<sup>(2)</sup>.

Segundo BITTAR (1997)<sup>(5)</sup>, a “melhoria contínua da qualidade constitui-se na eliminação constante das causas de desperdício e no aprimoramento contínuo dos produtos e serviços oferecidos, sob o ponto de vista da satisfação dos clientes”.

Para que as instituições de saúde passem a ganhar dinheiro elas primeiro têm que parar de perdê-lo, daí a importância do combate ao desperdício.

Para manutenção da qualidade é preciso aprender com imprevistos referindo-se a anomalias. Anomalias são desvios em relação às condições normais e esperadas de funcionamento de um processo padronizado, tudo aquilo que não estava no programa. As anomalias geram custos, reparos, tempo, materiais,

etc. e não agregam valor. (NOGUEIRA, 1996)<sup>(2)</sup>.

O estudo de custo-benefício para tomada de decisão, a utilização correta do material pode reduzir a mão-de-obra com menor custo. Os hospitais precisam oferecer um bom atendimento ao maior número de pessoas pertencentes à comunidade, devendo por isso oferecer seus serviços a custos mais baixos (BITTAR, 1997)<sup>(5)</sup>.

Na atualidade o desafio é à busca de um equilíbrio entre as forças de mercado e as necessidades da sociedade, aliado ao conjunto de ações e atividades que visam a melhoria à atenção à saúde com equidade e custo socialmente aceitável (QUINTO, 2000)<sup>(6)</sup>.

BRITO e ROTTA (2001)<sup>(7)</sup>, relatam que o programa 5S constituiu-se numa ferramenta indispensável para implantação de programas de qualidade, já que, quando bem aplicado, realmente provoca uma mudança no ambiente físico, nas questões organizacionais, ajuda a melhorar a autoestima do pessoal e o relacionamento entre os setores.

O programa 5S tem demonstrado na prática ser uma grande ferramenta para sustentar a implantação de um programa de qualidade nas empresas e nas instituições de saúde, constituindo-se em uma excelente forma de se iniciar o processo de mudanças. É um programa simples, autêntico e profundo que estimula a busca constante da melhoria pessoal e profissional. Os benefícios da implantação desse programa são visíveis, como: combate ao desperdício, valorização dos colaboradores, colaboradores mais comprometidos, melhoria da imagem da instituição, ambientes mais organizados

e limpos, melhora a integração entre os setores.

Muitas instituições estão fazendo uma revolução interna gradativa com criatividade e objetividade que trará benefícios para pacientes e funcionários permitindo um atendimento de qualidade a custos mais baixos (FUCHS, 1995)<sup>(8)</sup>.

Desperdício, segundo AURÉLIO (1988)<sup>(9)</sup>, significa: "ato ou efeito de desperdiçar, esbanjamento, desbaratamento, desbarato, desbarate. Desaproveitamento, extravio, perda".

A tendência mundial é não desperdiçar, reciclar, aproveitar ao máximo os alimentos. Economia tem se tornado a palavra-chave tanto em nossas residências como também no trabalho. São as mínimas coisas que somadas ajudam a fazer uma grande diferença no orçamento mensal das empresas e pessoal.

Na instituição em estudo optou-se por iniciar todo o processo de mudança e reorganização da instituição e implantação do programa de qualidade com o programa 5S, sendo que desde sua implantação, há três anos, existe um enfoque no combate ao desperdício. Foram realizadas várias aulas de treinamento interno abordando o assunto e, em julho de 2001, efetuou-se uma pesquisa junto aos funcionários, com os seguintes objetivos:

- problematizar o desperdício de um modo geral;
- conhecer a realidade do desperdício dentro da instituição;
- realizar um plano de ação.

## METODOLOGIA

A amostra constituiu-se no universo dos funcionários do hospital. Elaborou-se um instrumento com questionário estruturado com duas

questões abertas, sendo uma referente ao combate de desperdício na empresa e outra na residência. Constatando também um espaço para que

fosse feitas sugestões extras, onde os funcionários responderam que medidas poderiam ser tomadas para diminuir o desperdício (Anexo 1).

### Anexo 1



## 5S promove a campanha no controle do desperdício.

O que você poderia fazer para diminuir o desperdício em seu setor de: materiais, energia, água, tempo, produtos. Enumere alguns itens e dê sua sugestão de combate ao desperdício.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

O que você poderia fazer para diminuir o desperdício em sua residência?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Sugestões:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Setor: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Foram enviados 373 questionários, obtendo-se 34,9% de retorno, sendo os mesmos de forma espontânea. Analisaram-se somente as sugestões referentes ao controle de desperdício na empresa, ficando as sugestões referente ao controle de desperdício no domicílio para ser elaborado um manual educativo.

Foram catalogadas 412 sugestões referentes ao controle de desperdício de energia, água, materiais, tempo e produtos.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

As respostas obtidas estão demonstradas nas Tabelas 1 a 8.

Devido à variedade de sugestões, demonstrada na Tabela 1, foram separados os itens por categoria para facilitar a interpretação destes, podendo-se observar, como demonstrado nas Tabelas 3 a 4, que 40,8% das sugestões estão relacionadas ao controle de energia, 16,5% referem-se ao controle de água, perfazendo um total de 57,3% das sugestões, provavelmente por influência da mídia, que tem focado muito esses temas. Sugestão para economia de materiais obteve um percentual de 23,5%, sendo observados vários itens importantes e de fácil implantação e/ou correção. Em relação à economia de produtos, 6,3% corresponderam a este item, com poucas variedades de sugestões. A economia de tempo ficou com 9,5% do percentual das respostas e 3,4% foram sugestões adversas aos itens solicitados.

Fazendo uma observação mais detalhada das respostas, observamos que grande parte delas sugerem a conscientização e treinamento

dos funcionários e as outras sugerem medidas corretivas, de adaptação e planejamento, devendo estes itens ser trabalhados por diferentes grupos e categorias dentro da instituição a ser definida pelo plano de ação. Observamos também que sugestões com incidências baixas são muito significativas, merecendo atenção para possível implantação, não devendo ser desconsideradas da análise.

Abaixo analisamos as tabelas já com os percentuais separados por categorias, onde podemos identificar os itens de implantação a pequeno, médio e a longo prazo.

Ao separarmos os setores por percentagem de participação, como mostra a Tabela 2, podemos observar que houve a participação de todos os setores e ressaltar que o serviço de enfermagem/CCIH alcançou a maior percentual, provavelmente por ser este o setor de maior número de funcionários, o que não significa que setores com menor percentual participaram com poucos de seus funcionários; por serem setores menores, alguns tiveram até 100% de participação.

Como podemos observar pela Tabela 3, 50% das sugestões referem-se à conscientização e orientação dos funcionários para que se adotem novas atitudes como, por exemplo, o item que mais foi citado: "desligar luzes, ar condicionado e ventiladores, quando não estiver ninguém nos setores"; observamos que outros itens sugerem mudanças nas rotinas como, por exemplo: "desligar o monitor do computador quando não estiver sendo utilizado", com um alto percentual, mas com igual importância podemos destacar também uma sugestão relevante, po-

rém, que aparece com um baixo percentual: "desligar bebedouros d'água dos andares durante os meses de inverno". Ainda verificamos algumas sugestões que necessitariam de investimentos por parte da instituição, a pequeno, médio e longo prazo como: "diminuição do número de lâmpadas incandescentes ou substituição por lâmpadas econômicas" com maior percentual ou "instalação de aquecedor solar", com menor percentual, mas de igual importância.

Como na Tabela 4, 41,18% das sugestões enfocam nunca esquecer torneiras abertas ou pingando e 22,06% referem a necessidade de arrumar vazamentos, o que demonstra que estas sugestões devem ser trabalhadas, uma vez que sabidamente uma torneira apenas pingando gasta em média 1.380 litros/mês e uma torneira com 1mm aberta gasta cerca de 62.640 litros/mês.

As demais sugestões, mesmo que sugeridas em menores porcentagens, demonstram ser significativas e devem ser avaliadas quanto à possibilidade de implantação.

Com relação à economia de materiais demonstrada na Tabela 5, observamos que vários sugerem a revisão da quantidade dos itens dos kits (procedimentos, medicamento, nutrição), bem como o uso racional de materiais descartáveis e de escritório; assim, o controle de estoque, saída e consumo de materiais, deverá ser um dos principais itens a serem trabalhados dentro da instituição.

Foi unânime dentre as sugestões de economia de produtos, conforme Tabela 6, a indicação do uso correto em relação à quantidade e diluição, fato este que demonstra a preocu-

**Tabela 1 – Resultado geral do questionário aplicado**

Desligar luzes, ar condicionado, ventiladores, etc., quando não estiver ninguém nos setores	94	22,82%
Fechar as torneiras enquanto estiver ensaboando os materiais ou equipamentos e somente abrir para enxaguar	7	1,70%
Recolher materiais úteis jogados ou caídos pelo chão e não simplesmente jogar no lixo	2	0,49%
Que cada funcionário fiscalize o colega, lembrando quanto ao desperdício	1	0,24%
Saber utilizar corretamente materiais e equipamentos para não perder tempo ou danificar os mesmos	10	2,43%
Fazer o certo da 1ª vez economizando tempo (retrabalho)	3	0,73%
Usar produtos corretamente (quantidade/diluição)	25	6,07%
Programar a caldeira para trabalhar uma hora a menos por dia	1	0,24%
Diminuir nº de lâmpadas incandescente ou substituir por lâmpadas econômicas (frias)	10	2,43%
Colocar interruptores inteligentes em locais de circulação com intervalos	1	0,24%
Diminuir a quantidade de copos descartáveis que são colocados nos quartos	1	0,24%
Diminuir a quantidade de roupas limpas que são levadas para os quartos geralmente para os banhos de pacientes	1	0,24%
Sempre que possível aproveitar a luz natural	15	3,64%
Arrumar vazamentos (água, gases, etc.)	15	3,64%
Planejamento correto das atividades antes de executá-las	26	6,31%
Não deixar torneiras abertas por muito tempo	12	2,91%
Nunca esquecer torneiras abertas ou pingando	28	6,80%
Conscientizar os funcionários quanto aos gastos e desperdícios	7	1,70%
Serviço de manutenção deverá ser realizado antes da limpeza do quarto	1	0,24%
Diminuir a frequência do uso de elevadores – utilizar mais as escadas	6	1,46%
Deixar apagado as lâmpadas dos corredores	3	0,73%
Não utilizar materiais desnecessariamente; diminuir excessos de itens (kits)	21	5,10%
Desligar o monitor do computador quando não estiver utilizando	18	4,37%
Economizar água não lavando pátios e calçadas todos os dias	2	0,49%
Comprar somente produtos que você conhece	1	0,24%
Aproveitar papéis para rascunho	13	3,16%
Não usar envelopes novos para correspondência interna	3	0,73%
Imprimir documentos somente após corrigir no vídeo	2	0,49%
Estabelecer horários para funcionamento da máquina de xerox	1	0,24%
Desligar bebedouros d'água dos andares durante o inverno	1	0,24%
Colaborar com a limpeza do hospital diminuindo o tempo de trabalho	1	0,24%
Uso racional e correto de materiais descartáveis (copos, lápis, canetas, borracha, fitas adesivas, descartex, esparadrapo, papel toalha, cotonetes, palitos, guardanapos, agulhas, luvas, etc.)	22	5,34%
Antes de comprar materiais ou equipamentos verificar se tem conserto	1	0,24%
Deixar tudo organizado para fácil localização evitando desperdício de tempo	4	0,97%
Manter estoques enxutos tendo o mínimo necessário	4	0,97%
Instalar descargas econômicas nos banheiros	2	0,49%
Ao atender telefone já ter em mãos papel e caneta para anotação de recados	1	0,24%
Ver a possibilidade de reaproveitamento de materiais a ser descartados - reciclar	4	0,97%
Não ligar ar condicionado ou ventiladores quando o clima estiver ameno	9	2,18%
Trocar impressora para diminuir o desperdício de papel	1	0,24%
Usar o telefone somente para assuntos de trabalho	5	1,21%
Adquirir materiais de melhor qualidade, gastando menos	1	0,24%
Controle da data de validade dos materiais	2	0,49%
Armazenamento correto dos materiais para não danificá-los (identificação, ventilação, local, etc.)	2	0,49%
Instalação de torneiras automáticas	2	0,49%
Manter as portas fechadas quando o ar condicionado estiver ligado	4	0,97%
Diminuir o tempo dos banhos	3	0,73%
Demora de atendimento de alguns setores	2	0,49%
Falta de materiais ocasionando perda de tempo	1	0,24%
Diminuir o nº de etiquetas de alguns pacientes	1	0,24%
Colocar aquecedor solar	1	0,24%
Fazer anotações de gastos de materiais corretamente	1	0,24%
Utilizar o microondas para aquecimento de vários itens ao mesmo tempo	1	0,24%
Fazer manutenção periódica das borrachas da geladeira	1	0,24%
Comprar alimentos fracionados durante o mês, para não perder o prazo de validade	1	0,24%
Diminuir itens do café da manhã dos pacientes	1	0,24%
Reaproveitar alimentos sempre que possível	1	0,24%
Não desperdiçar comida fazendo a quantidade necessária	2	0,49%
Total	412	100,00%

pação dos funcionários quanto à conscientização de todos para o manuseio correto, sendo este um item de desperdício que passa despercebido, principalmente quando tal controle é feito manualmente por cada área, não possuindo uma central de diluições.

A Tabela 7 mostra que 66,67% das sugestões para economia de tempo indicam planejamento correto das atividades antes de executá-las, o que vem alertar que mesmo para o desenvolvimento das atividades mais simples é necessário um planejamento para que o tempo seja maximizado.

Atualmente já existe uma preocupação dos dirigentes de várias empresas com relação à otimização do tempo, sendo este um tema a ser trabalhado em todas as áreas da instituição.

Na Tabela 8, verificamos que a conscientização novamente aparece como item predominante, tendo sido abordada de forma diferente nas demais tabelas; esta conscientização deverá ser trabalhada com treinamentos e avaliação periódica dos gastos de cada setor.

Abaixo descrevemos medidas já implantadas e a ser implantadas pela empresa visando o controle ao desperdício.

### Medidas implantadas

- Diminuição do número de lâmpadas de vários locais como, por exemplo, corredores;
- Trocadas lâmpadas incandescentes por lâmpadas frias;
- Instalados sensores de presença em áreas tipo corredores e banheiros de funcionários;
- Retirada discagem direta dos ramais telefônico de vários setores;

**Tabela 2 – Frequência de participação por setores**

Setores		%
Almoxarifado/central de suprimentos	7	5,40%
CC/CME/recup.	18	13,85%
Contabilidade/SAME	6	4,60%
Enfermagem/CCIH	30	23,00%
Faturamento/audit. contas	13	10,00%
Limpeza	9	6,90%
Manutenção	5	3,85%
Nutrição	8	6,20%
Patologia	14	10,80%
Qualidade/treinamento	3	2,30%
Recepções	12	9,20%
Rouparias	4	3,10%
Tesouraria/caixa	1	0,80%
Total	130	100,00%

**Tabela 3 – Sugestões para economia de energia**

Desligar luzes, ar condicionado, ventiladores e etc. quando não estiver ninguém nos setores	94	56,0%
Diminuir nº de lâmpadas incandescente ou substituir por lâmpadas econômicas (frias)	10	6,0%
Colocar interruptores inteligentes em locais de circulação com intervalos	1	0,6%
Sempre que possível aproveitar a luz natural	15	8,9%
Diminuir a frequência do uso de elevadores – utilizar mais as escadas	6	3,6%
Deixar apagadas as lâmpadas dos corredores	3	1,8%
Desligar o monitor do computador quando não estiver utilizando	18	10,7%
Estabelecer horários para funcionamento da máquina de xerox	1	0,6%
Desligar bebedouros d'água dos andares durante o inverno	1	0,6%
Não ligar ar condicionado ou ventiladores quando o clima estiver ameno	9	5,4%
Manter as portas fechadas quando o ar condicionado estiver ligado	4	2,4%
Colocar aquecedor solar	1	0,6%
Utilizar o microondas para aquecimento de vários itens ao mesmo tempo	1	0,6%
Fazer manutenção periódica das borrachas da geladeira	1	0,6%
Diminuir o tempo dos banhos	3	1,8%
Total	168	100,0%

**Tabela 4 – Sugestões para economia de água**

Fechar as torneiras enquanto estiver ensaboando os materiais ou equipamentos e somente abrir para enxaguar	7	10,29%
Arrumar vazamentos (água, gases, etc.)	15	22,06%
Não deixar torneiras abertas por muito tempo	12	17,65%
Nunca esquecer torneiras abertas ou pingando	28	41,18%
Economizar água não lavando pátios e calçadas todos os dias	2	2,94%
Instalar descargas econômicas nos banheiros	2	2,94%
Instalação de torneiras automáticas	2	2,94%
Total	68	100,00%

**Tabela 5 – Sugestões para economia de materiais**

Saber utilizar corretamente materiais e equipamentos para não perder tempo ou danificar os mesmos	10	10,31%
Recolher materiais úteis que estiverem jogados ou caídos pelo chão e não simplesmente jogar no lixo	2	2,06%
Diminuir a quantidade de copos descartáveis que são colocados nos quartos	1	1,03%
Diminuir a quantidade de roupas limpas que são levadas para os quartos geralmente para os banhos de pacientes	1	1,03%
Não utilizar materiais desnecessariamente diminuir excessos ( <i>kits</i> )	21	21,65%
Aproveitar papéis para rascunho	13	13,40%
Não usar envelopes novos para correspondência interna	3	3,09%
Imprimir documentos somente após corrigir no vídeo	2	2,06%
Uso racional e correto de materiais descartáveis (copos, lápis, canetas, borracha, fitas adesivas, descartex, esparadrapo, papel toalha, cotonetes, palitos, guardanapos, agulhas, luvas, etc.)	22	22,68%
Antes de comprar materiais ou equipamentos, verificar se tem conserto	1	1,03%
Manter estoques enxutos tendo o mínimo necessário	4	4,12%
Ver a possibilidade de reaproveitamento de materiais a serem descartados – reciclar	4	4,12%
Trocar impressora para diminuir o desperdício de papel	1	1,03%
Adquirir materiais de melhor qualidade, gastando menos	1	1,03%
Controle da data de validade dos materiais	2	2,06%
Armazenamento correto dos materiais para não danificá-los (identificação, ventilação, local, etc.)	2	2,06%
Diminuir o número de etiquetas de alguns pacientes	1	1,03%
Comprar alimentos fracionados durante o mês para não perder o prazo de validade	1	1,03%
Reaproveitar alimentos sempre que possível	1	1,03%
Diminuir itens do café da manhã dos pacientes	1	1,03%
Não desperdiçar comida fazendo a quantidade necessária	1	1,03%
Fazer anotações de gastos de materiais corretamente	2	2,06%
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100,00%</b>

**Tabela 6 – Sugestões para economia de produtos**

Usar produtos corretamente (quantidade/ diluição)	25	96,15%
Comprar somente produtos que você conhece	1	3,85%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,00%</b>

**Tabela 7 – Sugestões para economia de tempo**

Fazer o certo da 1ª vez economizando tempo (retrabalho)	3	7,69%
Planejamento correto das atividades antes de executá-las	26	66,67%
Serviço de manutenção deverá ser realizado antes da limpeza do quarto	1	2,56%
Colaborar com a limpeza do hospital diminuindo o tempo de trabalho	1	2,56%
Deixar tudo organizado para fácil localização evitando desperdício de tempo	4	10,26%
Ao atender telefone já ter em mãos papel e caneta para anotação de recados	1	2,56%
Demora de atendimento de alguns setores	2	5,13%
Falta de materiais ocasionando perda de tempo	1	2,56%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,00%</b>

**Tabela 8 – Outras sugestões para economia**

Que cada funcionário fiscalize o colega, lembrando quanto ao desperdício	1	7,14%
Programar a caldeira para trabalhar uma hora a menos por dia	1	7,14%
Conscientizar os funcionários quanto aos gastos e desperdícios	7	50,00%
Usar o telefone somente para assuntos de trabalho	5	35,71%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100,00%</b>

- Realizado treinamento enfocando o combate ao desperdício;

- Implantado controle de validade de medicamentos no setor de farmácia e central de suprimentos no centro cirúrgico;

- Já se tornou rotina no hospital o reaproveitamento do envelopes para correspondências internas;

- Desde 1998 foi implantado no hospital o programa de qualidade 5S, sendo uma de suas atividade a manutenção da organização dos setores, realizando auditorias internas freqüentes;

- Encaminhamento das sugestões para avaliação dos diretores da empresa;

- Exposições em murais das sugestões obtidas, para os funcionários, reforçando a conscientização;

#### **Medidas a serem implantadas**

- Levantamento do custo-benefício de alguns materiais utilizados atualmente no hospital como, por exemplo, o papel crepado;

- Implantação da coleta seletiva do lixo;

- Revisão da quantidade de itens dos *kits* cirúrgicos e do serviço de nutrição;

- Levantamento do custo-benefício para fracionamento das soluções anti-sépticas para uso individual por paciente;

- Organização de treinamento para: planejamento das atividades diárias e itens de conscientização dos funcionários;

- Elaboração e distribuição de folhetos educativos referentes ao combate ao desperdício na empresa e residência;

- Elaboração de um plano de ação juntamente com a diretoria do hospital utilizando o método 5W e 2H;

- Elaboração, juntamente com as enfermeiras encarregadas, de uma forma de maior controle das requisições de materiais na central de materiais e esterilização;

- Formação de grupos dentro da empresa para discussão, avaliação e controle das medidas de combate ao desperdício.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, observamos uma preocupação dos funcionários em combater o desperdício, principalmente pelo retorno dos questionários de forma espontânea.

Das sugestões, algumas já foram implantadas e outras serão implantadas a partir da elaboração de um plano de ação que será realizado juntamente com a diretoria do hospital.

O desperdício é uma constante no nosso meio; portanto, deve ser combatido diariamente, mas para isso precisamos ser persistentes nas ações que visam o combate, além de promover a conscientização de todos.

O presente trabalho demonstrou que com ações simples é possível combater o desperdício nas empresas e, utilizando estes princípios no trabalho, as mesmas ações possam ser implantadas em suas residências.

## REFERÊNCIAS

1. Mota, D.M.; Gadelha, S.R.; Albuquerque, M.Z.M. Análise e avaliação farmacoeconômica de prescrição de medicamentos: um estudo preliminar. Rev. O mundo da Saúde, v. 23, n. 3, p. 182, São Paulo, maio/junho 1999.
2. Nogueira, L.C.L. Gerenciamento pela qualidade total. Ed. F.D.G., Belo Horizonte, 1996.
3. JCAHO – Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations – Accreditation Manual for Hospitals, 1992.
4. Marques, H.M. et al. Qualidade total e a implantação do programa 5S em usinas hidroelétricas: um estudo do envolvimento dos empregados em um cenário de mudanças estruturais, monografia; Fundação Armando Álvares Penteado, São Paulo, 1997.
5. Bittar, O.J.N.V. Hospital: Qualidade & Produtividade. São Paulo, Sarvier, 1ª ed., 1997.
6. Quinto, A. Processo de Acreditação – A busca da qualidade nas organizações de saúde. Porto Alegre, 2000.
7. Brito, M.F.P.; Rotta, C.S.G. A implantação do Programa 5S num hospital geral privado do interior do Estado de São Paulo como ferramenta para melhoria da Qualidade. Rev. Administração em Saúde, v. 3, n. 11, p. 9-13, abr-jun, 2001.
8. Fuchs, J.; O paciente quer qualidade. Rev. O mundo da saúde, v. 19, n. 5, p. 184, junho, 1995.
9. Ferreira, A.B.H. Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa. São Paulo, Nova Fronteira, 1ª ed., 1988.

Conflito de interesse: nenhum declarado.  
Financiador ou fontes de fomento: nenhum declarado.  
Data de recebimento do artigo: 15/7/2002.  
Data da aprovação: 25/9/2002.