



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2021

FLÁVIA ZAGORDO **CAMPANELLA**, Cap Farm

Indicadores de qualidade: melhoria dos processos da Farmácia Hospitalar

Rio de Janeiro
2021

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2021

FLÁVIA ZAGORDO **CAMPANELLA**, Cap Farm

Indicadores de qualidade: melhoria dos processos da Farmácia Hospitalar

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-graduação em Gestão Pública com ênfase em Projetos e Processos.

Linha de Pesquisa: Administração Militar.

Orientador: Prof. Israel Cordeiro dos Santos Rocha, Maj Eng

Rio de Janeiro

2021

FLÁVIA ZAGORDO **CAMPANELLA**, Cap Farm

Indicadores de qualidade: melhoria dos processos da Farmácia Hospitalar

Trabalho de conclusão de curso apresentado
no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da
Aeronáutica.

Aprovado por:

Janiny Mancini Rodrigues Silva de Paiva Valente, Maj Med
EAOAR

Israel Cordeiro dos Santos Rocha, Maj Eng
EAOAR

Rio de Janeiro

2021

RESUMO

A principal finalidade da Farmácia Hospitalar é garantir a qualidade da assistência prestada ao paciente por meio do uso racional e seguro do medicamento. Contudo, a ausência de monitoramento e de quantificação dos processos da Farmácia Hospitalar das Organizações de Saúde da Aeronáutica (OSA) é uma realidade. Neste contexto, esse ensaio defende que as Farmácias Hospitalares da OSA devem utilizar indicadores de qualidade para monitoramento de seus serviços. Estes indicadores de qualidade, como ferramentas de gestão, propiciam a detecção de falhas e pontos frágeis na estrutura, nos processos e nos resultados das ações da farmácia, minimizando os impactos no cuidado do paciente e perdas financeiras. Outrossim, os Órgãos fiscalizadores exigem que as Farmácias Hospitalares das OSA controlem seus processos e ofereçam serviços de qualidade, garantindo o uso seguro e racional dos medicamentos. Face ao exposto, é responsabilidade do gestor da farmácia estabelecer os indicadores de qualidade com os quais será medida e avaliada sua própria gestão, possibilitando a tomada de decisões adequadas, o assessoramento dos gestores da OSA, a redução dos riscos ao paciente e das perdas financeiras. Assim também, poderá se tornar um exemplo de gestão para as farmácias das Organizações Militares das demais Forças Singulares.

Palavras-chave: Indicadores. Qualidade. Farmácia Hospitalar. Gestão. Órgãos Fiscalizadores.

1 INTRODUÇÃO

A qualidade dos serviços de saúde é um tema imprescindível, pois erros podem comprometer a saúde dos pacientes ou até mesmo levar ao seu óbito. A segurança e a qualidade dos serviços na saúde devem ser garantidas, e para auxiliar no desempenho de suas atividades, o hospital possui a Farmácia Hospitalar:

Uma unidade clínica de assistência técnica e administrativa, dirigida por farmacêutico e integrada, funcional e hierarquicamente, às atividades hospitalares. Sua finalidade é garantir a qualidade da assistência prestada ao paciente, por meio do uso seguro e racional de medicamentos e produtos para a saúde, adequando sua aplicação à saúde individual e coletiva. (BARBOSA, 2015, p.1)

No cenário atual das Farmácias Hospitalares das Organizações de Saúde da Aeronáutica (OSA), percebe-se a ausência de monitoramento e de quantificação dos processos. Sejam processos administrativos, sejam da área técnica. Esse monitoramento é importante para assessoramento do Comando, para o controle qualitativo e quantitativo, para a detecção de falhas e atendimento das exigências dos Órgãos de fiscalização, os quais visam a melhoria contínua dos processos. O uso de indicadores contribui para a solução dessa problemática.

Nesse contexto, esse ensaio defende o ponto de vista de que as Farmácias Hospitalares das OSA devem usar indicadores de qualidade para monitoramento de seus serviços, sendo que para fundamentar essa tese, serão abordados dois argumentos principais. O primeiro retrata a importância do uso dos indicadores, pois são considerados uma ferramenta de gestão que permite a detecção de falhas e pontos frágeis na estrutura, no processo e nos resultados das ações da farmácia, minimizando os impactos no cuidado do paciente e as perdas financeiras. Já o segundo argumento aponta que os Órgãos fiscalizadores exigem que as Farmácias Hospitalares controlem seus processos e ofereçam serviços de qualidade, garantindo o uso racional dos medicamentos.

2 OS INDICADORES DE QUALIDADE E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A MELHORIA DOS PROCESSOS DA FARMÁCIA HOSPITALAR

Visando um melhor entendimento do papel da Farmácia Hospitalar dentro do ambiente hospitalar, seguem algumas considerações:

O serviço de farmácia hospitalar moderno tem como objetivo, promover o uso racional do medicamento e sustenta seu trabalho em pilares fundamentais tais como: a seleção de medicamentos (aquisição, conservação e controle de estoque dos medicamentos selecionados, a manipulação/produção de medicamentos em diferentes formas farmacêuticas); o estabelecimento de um sistema racional de distribuição de medicamentos; a implantação de um sistema de informação sobre medicamentos que proporcione dados objetivos, a fim de otimizar a prescrição médica e a administração dos medicamentos, além de assistir os pacientes de forma especial no momento da alta, orientando-os, adequadamente, quanto ao tratamento ambulatorial ou domiciliar prescrito (XAVIER, 2007, p.19).

No desenvolvimento das atividades de Farmácia Hospitalar, é possível ocorrerem vários erros, dentre eles os erros de dispensação de medicamentos. Estes erros causam impactos no cuidado do paciente e a má gestão do estoque, pois contribuem para o prejuízo na terapia medicamentosa do paciente e para perdas financeiras. Os indicadores de qualidade detectam estas falhas, sendo essenciais para o processo de tomada de decisão, uma vez que oferecem informações seguras acerca da Farmácia (MENEZES; D'INNOCENZO, 2013).

2.1 O uso de indicadores e a sua relação com a qualidade

Para o desenvolvimento dessa idéia é importante relacionar a complexidade da área da saúde com a qualidade da gestão, pois:

Na saúde, como em qualquer outro setor, o que faz a diferença é a qualidade da gestão. Entretanto, dentre as organizações de prestação de serviços, o hospital é uma das mais complexas, pois segundo o Diretor do Instituto Johns Hopkins, nos EUA, o segmento de saúde só perde em nível de complexidade e em número de itens para a indústria aeroespacial (PONTES et al., 2008, p.2).

Ao se abordar a qualidade em serviços de saúde, um fator fundamental para o desempenho da organização é a gestão hospitalar. Uma ferramenta para a mensuração da eficiência desta gestão seriam as avaliações periódicas realizadas pelos gestores (BARBOSA, 2015). E essas avaliações periódicas se dariam com o uso dos indicadores de qualidade.

Complementando, os indicadores, como uma ferramenta de gestão, são considerados uma forma de controlar e gerenciar as organizações e segundo Juran (1992), “quem não mede, não controla e quem não controla, não consegue gerenciar”.

Reiterando a importância da qualidade na saúde, o que se observa é que Órgãos como a Joint Commission International (JCI, 2010), uma Organização não

governamental líder mundial em certificação de Organizações de Saúde, afirmam que a busca pela melhoria da qualidade deve fazer parte da rotina diária dos profissionais hospitalares. Entretanto, para se alcançar este objetivo é necessário monitorar os processos por meio de indicadores de saúde validados. A JCI e outros Órgãos fiscalizadores trabalham com este conceito, exigindo-as em suas auditorias, como será discutido no próximo tópico deste ensaio.

O *e-book* nº 41 da Fundação Nacional de Qualidade traz ótimos conceitos para se compreender melhor o papel dos indicadores do dia-a-dia do serviço. Nele, os indicadores são definidos como informações quantitativas que trarão diversos benefícios, como: decisões mais efetivas; capacidade de mensurar e avaliar resultados; identificação mais ágil de erros; melhoria contínua das operações. Isso porque os indicadores permitem avaliar o comportamento de objetos ou de eventos, ou seja, a fatia da realidade que os gestores desejam compreender. Além disso, ao medir adequadamente o que, de fato, acontece no serviço, os gestores podem tomar decisões mais acuradas e acompanhar os efeitos de suas escolhas. Haverá uma concepção mais clara do que funciona e do que não funciona, possibilitando a otimização periódica dos sistemas. Portanto, ter indicadores é um requisito para fazer uma leitura mais correta da realidade e, assim, tomar decisões adequadas. Nesse sentido, de nada adianta fixar indicadores, mas não saber utilizá-los. (FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE, 2018).

Alguns atributos devem ser levados em consideração na elaboração de um indicador. São eles: nome, descrição, escalas, *benchmark* (referencial de excelência) e frequência ou periodicidade de mensuração. Segundo Pontes et al. (2008), estes dados “devem fazer parte de uma ficha de indicador de forma a manter um padrão constante de medição ao longo do tempo e facilitar o *benchmarking* entre as organizações”.

Também, na seleção dos indicadores, deve-se atentar para algumas características como:

- a) Relevância: os valores fornecidos devem ser imprescindíveis para controlar, avaliar, tomar decisões, prestar contas, estabelecer corretivos;
- b) Pertinência: adequação do indicador para o que se quer medir e sua validade no tempo e espaço;
- c) Objetividade: o cálculo deve considerar as magnitudes do valor. Não há possibilidades de interpretações erradas;
- d) Sensibilidade: a unidade de medição do indicador deve ser eficaz, para permitir identificar pequenas variações, se estas são de importância;
- e) Precisão: a margem de erro deve ser calculada e aceitável, ou seja, que não distorça sua interpretação;
- e o f) Custo-benefício: o custo para obter o resultado da aplicação do indicador deve ser menor que o benefício da

informação que fornece e, ao mesmo tempo, deve ser fácil de calcular e de interpretar (GRATERON, 1999, p. 8).

Revisando os conceitos acima apresentados, é muito importante que os gestores das Farmácias Hospitalares das OSA se comprometam a utilizar os indicadores de qualidade nos processos administrativos, com vistas ao controle, mapeamento e melhoria da qualidade. Isso porque o alcance da qualidade na Farmácia é o único caminho para se evitar danos ao tratamento dos pacientes e dano ao erário relacionado às perdas de insumos farmacêuticos.

Além disso, numa gestão onde se visa a qualidade, existe a busca pela satisfação dos clientes (que num ambiente hospitalar seriam os pacientes) e pela melhoria contínua de suas tarefas de trabalho. E, para se tornar eficiente, as principais atividades e etapas do processo necessitam de constante avaliação, realizada por meio da utilização dos indicadores que traduzam a qualidade esperada nas tarefas de cada etapa do processo assistencial.

A partir dessa análise crítica, surge um embasamento real para a tomada de decisão e para a implementação de ações corretivas com vistas a melhoria qualidade dos serviços da Farmácia Hospitalar e o devido assessoramento ao gestor da OSA, ou seja, o Ordenador de Despesas.

2.2 Os Órgãos fiscalizadores e o controle dos processos dentro da Farmácia Hospitalar

Na Administração Pública, o controle da gestão faz parte do processo administrativo.

É responsabilidade do gestor da Administração estabelecer os indicadores com os quais será medida e avaliada a sua própria gestão, cabendo aos órgãos superiores de fiscalização e controle auditar e avaliar: a) se foram estabelecidos os indicadores; b) se estes indicadores são os mais apropriados para medir e avaliar a gestão; c) se estão sendo providenciados os corretivos necessários. Conclui-se, portanto que os indicadores também permitem detectar uma má gestão (GRATERON, 1999, p.8).

No que tange as atividades administrativas da Farmácia Hospitalar, na Força Aérea Brasileira, a sua gestão é fiscalizada internamente pelo Controle Interno e externamente pelo Centro de Controle Interno da Aeronáutica (CENCIAR). As auditorias interna e externa verificam os procedimentos de controle interno, insuficiências, anomalias e erros nos processos, avaliam os riscos associados e elaboram relatórios, nos quais, segundo Porto (2012): “fazem as suas apreciações,

formulam sugestões e apresentam propostas corretivas a adotar com vista a resolver ou a minimizar as deficiências encontradas”.

Essas atividades desenvolvidas pelo Sistema de Controle Interno, conforme o item 1.4.1 da Norma do Sistema de Controle Interno (NSCA 174-1), de 04 de junho de 2009, estão definidas como:

O conjunto integrado de ações, métodos e procedimentos adotados pelas Organizações com a finalidade de aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas sejam atingidos bem como assegurar com razoável certeza esta realização, em conformidade com as diretrizes, planos, normas e rotinas estabelecidos (PORTO, 2012, p.48).

No que tange as atividades assistenciais da Farmácia Hospitalar, há vários dispositivos legais reguladores, todos com objetivo comum de fornecer parâmetros e incentivos para a prestação de uma assistência segura e com qualidade pelas instituições de saúde. Dentre eles, o Sistema Nacional de Acreditação, coordenado no Brasil por uma entidade não governamental, a Organização Nacional de Acreditação (ONA), que possui caráter educativo e não fiscalizador. Segundo Martins et al (2008), “a acreditação dos serviços de saúde é uma ferramenta para a qualificação e melhoria dos serviços de saúde sendo reconhecido oficialmente pela ANVISA através da resolução nº 921 de 29 de maio de 2002”. Internamente nas OSA, existe o Núcleo de Segurança do Paciente, um setor educador e regulador da assistência que exige o uso seguro e racional do medicamento e a qualidade do atendimento.

Observa-se então, que o serviço da Farmácia Hospitalar da FAB é sujeito a fiscalização de agentes reguladores que atuarão tanto nas suas atividades administrativas quanto nas assistenciais, com o objetivo principal de assegurar o cumprimento das normas, as quais buscam a garantia da prestação de serviços de qualidade, a melhoria dos processos e a promoção do uso racional dos medicamentos. E para o controle dos processos das Farmácias das OSA, o uso dos indicadores de qualidades seriam um sinalizador tanto para os gestores quanto para os auditores.

3 CONCLUSÃO

A ausência de monitoramento e de quantificação dos processos da Farmácia Hospitalar das OSA é uma realidade. O uso de indicadores de qualidade contribuirá para a solução dessa problemática.

A aplicação assertiva desse instrumento traz como responsabilidade do gestor da farmácia estabelecer indicadores adequados, cabendo aos Órgãos superiores de fiscalização e controle auditar e avaliar. Afinal, segundo Juran (1992): “quem não mede, não controla e quem não controla, não consegue gerenciar.”

Sendo assim, os indicadores permitem o alcance da melhoria da qualidade.

Nesse contexto, esse ensaio defende a visão de que as Farmácias Hospitalares das Organizações de Saúde da Aeronáutica devem usar indicadores de qualidade para monitoramento de seus serviços. Isso porque eles são uma ferramenta de gestão que minimiza os impactos nos cuidados com o paciente e as perdas financeiras. Do mesmo modo, os Órgãos fiscalizadores exigem das Farmácias o controle dos processos e a prestação de serviços de qualidade.

Em relação as auditorias na farmácia das OSA, existem vários Órgãos fiscalizadores internos e externos. As exigências desses agentes reguladores têm a finalidade de assegurar a melhoria contínua, o controle dos processos e sua conformidade com as diretrizes, planos, normas e rotinas estabelecidos, garantindo o uso seguro e racional dos medicamentos.

Face ao exposto, é responsabilidade do gestor da farmácia estabelecer os indicadores de qualidade com os quais será medida e avaliada sua própria gestão, possibilitando a tomada de decisões adequadas, o assessoramento dos gestores da OSA, a redução dos riscos ao paciente e das perdas financeiras. Assim também, poderá se tornar um exemplo de gestão para as farmácias das Organizações Militares das demais Forças Singulares.

Por essa razão, é primordial que as auditorias internas e externas estimulem os gestores da Farmácia Hospitalar ao uso dessa importante ferramenta de gestão.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, K.S.S. Gerenciamento de Farmácia Hospitalar: otimização da qualidade, produtividade e recursos financeiros. **Revista Saúde e Desenvolvimento**, Curitiba, v. 7, n. 4, jan./dez. 2015.

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Resolução nº 921 de 29 de maio de 2002. **Reconhece a Organização Nacional de Acreditação – ONA**. Disponível em: www.anvisa.gov.br/legislacao. Acesso em: 23 nov. 2007.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Secretaria de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica. Portaria nº 21/SEFA, de 29 de maio de 2009. Aprova a edição da Norma do Sistema de Controle Interno do Comando da Aeronáutica (NSCA 174-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 104, f. 3609, 08 junho 2009.

FERREIRA, C. A. A; NUNES, G. L. Z; SOUZA, W. I; VIANNA, B. L. B; GUIMARÃES, H. A. A.; AZEVEDO, M. A. G. Monitoramento da gestão farmacêutica com o uso de indicadores em um hospital público. **Rev. Bras. Farm. Hosp. Serv. Saúde**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 14-18, abr./jun. 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE. **Guia Prático: aprenda como definir e utilizar os indicadores de desempenho**. *E-book* nº 41., [s. n.], São Paulo, dez. 2018.

GRATERON, I.R.G. Auditoria de gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público. **Caderno de Estudos**, São Paulo, n. 21, maio/ago. 1999.

JOINT COMMISSION INTERNATIONAL. **Padrões de Acreditação da Joint Commission International para Hospitais** [editado por] CONSÓRCIO BRASILEIRO DE ACREDITAÇÃO (CBA) DE SISTEMAS E SERVIÇOS DE SAÚDE. 4. ed. Rio de Janeiro: CBA: 2010. 296p.

JURAN, J. M. **Planejamento para a Qualidade**. Editora Pioneira. São Paulo, 1992.

MARTINS, B.P.R; VECHIATO, C.; VIEIRA, D.A.; BORGES, D.M.; PROVIN, M.P. Aplicabilidade de dois instrumentos de avaliação de serviços em farmácia hospitalar. **Revista Brasileira de Farmácia**. [S. l.], v. 5, n. 1, p. 83-94, jul. 2008.

MENEZES, P.I.F.B; D'INNOCENZO, M. Dificuldades vivenciadas pelo enfermeiro na utilização de indicadores de processos. **Revista Brasileira de Enfermagem**. Brasília, v. 66, n. 4, jul./ago. 2013.

PONTES, A.T; SILVA, R.F; ALLEVATO, R.C.G; PINTO, M.A.C. A utilização de indicadores de desempenho no setor de suprimentos hospitalares: uma revisão de literatura. *In*: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 23. A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável, 2008, Rio de Janeiro, **Anais** [...]. Rio de Janeiro, 13 out./16 out. 2008.

PORTO, A.R.F. **Avaliação da Eficácia do Sistema de Controle Interno do Comando da Aeronáutica Brasileira.** 2012. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Portugal, Mai. 2012.

XAVIER, R.M.F. **Vigilância Sanitária em Serviços da Saúde:** controle sanitário da Farmácia Hospitalar. 2007. Dissertação (Mestrado em saúde Comunitária) - Programa de Pós Graduação em saúde Coletiva, Instituto de Saúde Coletiva, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, 2007.