

MAPEAMENTO DE PROCESSOS EM UMA FARMACIA HOSPITALAR: FERRAMENTA PARA GESTÃO E MELHORIA DA QUALIDADE

PROCESS MAPPING METHODOLOGY AT A HOSPITAL PHARMACY: MANAGEMENT AND QUALITY IMPROVEMENT TOOL

MAPEO DE PROCESOS EN UNA FARMACIA HOSPITALARIA: UNA HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN Y MEJORA DE LA CALIDAD

RESUMO

Objetivo: Descrever as etapas e atividades envolvidas no mapeamento de processos de trabalho realizado em uma farmácia hospitalar, à luz do estabelecido pelas normativas nacionais, como estratégia de gestão e de melhoria da qualidade.

Métodos: Trata-se de estudo descritivo, com componentes de pesquisa-ação (definição do problema, planejamento e desenvolvimento da ação). O estudo utilizou a técnica Joint Application Design, o modelo de Gestão de Processos de Trabalho (Business Process Management) e a ferramenta BizAgi Process Modeler para análise e mapeamento dos processos desempenhados na gestão da assistência farmacêutica neste hospital quaternário da Secretaria de Estado da Saúde do Distrito Federal. A pesquisa foi desenvolvida entre março de 2014 e junho de 2015.

Resultados: Na gestão de medicamentos se identificaram os processos (com respectivos sub-processos e atividades) de programação, armazenamento, gestão de estoques, distribuição e dispensação. Na gestão clínica do paciente os processos mapeados foram conciliação de medicamentos, dispensação, acompanhamento farmacoterapêutico e orientação de alta hospitalar.

Conclusões: A gestão de processos de trabalho tem um enfoque inovador, que propõe mudanças de forma participativa e agrega valor às atividades da instituição. A interface construída pelo Núcleo de Farmácia com as demais unidades do hospital e a participação de todos os colaboradores da unidade no mapeamento de processos desenvolvido garantiu a exequibilidade do trabalho. A melhoria da qualidade no desenvolvimento das funções do Núcleo de Farmácia pode contribuir com a efetividade da atuação do Hospital na Rede de Atenção à Saúde no Distrito Federal.

Palavras-chave: Gestão em Saúde, Gestão de processos de trabalho, Mapeamento de processos, BisAgi.

ABSTRACT

Objectives: Describe the steps and activities involved in the mapping processes performed in Hospital Pharmacy Unit, based in the established by national regulations in the area, as strategy for management and quality improvement.

Methods: This is a descriptive study, with components of action research (problem definition, planning and development of action, evaluate the results). The study used the Joint Application Design technique, the Business Process Management model and BizAgi Process Modeler® tool for analysis and mapping of processes performed in the management of pharmaceutical care (with Brazilian concept) in this quaternary hospital of the Health's Secretary of the Distrito Federal. The research was conducted between March 2014 and June 2015.

Results: There were identified five processes in drug management (with their sub-processes and activities): programming, drug storage, stores management, distribution and dispensing. As well, In clinical patient management were mapped four processes: drug conciliation, dispensing, pharmaceutical care and hospital discharge patient orientation.

Conclusions: The work process management has an innovative approach, which proposes changes in a participatory manner and adds value to the activities of the institution. The interface built by the Pharmacy with other hospital units and the participation of all employees of the Unit in the mapping process ensured the feasibility of this work. The quality improvement in the performance of Pharmacy duties may contribute to the effectiveness of the Hospital at the Health Care Network on the Distrito Federal.

Key-words: Health Management, Business Process Management, Mapping process, BisAgi.

Micheline Marie Milward de Azevedo Meiners¹
Alzira de Carvalho Brostel Figueiredo²
Camila Alves Arede¹
Dayani Galato¹
Demalson Soares Barbosa de Carvalho²

1. Universidade de Brasília
2. Secretaria de Saúde do Distrito Federal

Recebido em: 28/07/15
Aceito em: 24/09/15

Autor para Correspondência:
Micheline Marie Milward de Azevedo Meiners¹
Universidade de Brasília
E-mail:
michelinemeiners@gmail.com

RESUMEN

Objetivos: Describir las etapas y actividades involucradas en el mapeo de procesos de trabajo realizado en una Farmacia Hospitalaria, teniendo como marco las normativas nacionales establecidas para el tema, como una estrategia de gestión y de mejoría de la calidad.

Métodos: Tratase de un estudio descriptivo, con componentes de investigación-acción (definición del problema, planificación y desarrollo de la acción). El estudio utilizó la técnica Joint Application Design, el modelo de Gestión de Proceso de Trabajo (Business Process Management - BPM) y la herramienta BizAgi Process Modeler® para el análisis y el mapeo de los procesos realizados en la gestión de la atención farmacéutica en este hospital cuaternario de la Secretaría de la Salud del Distrito Federal. La investigación se realizó entre marzo de 2014 y junio 2015.

Resultados: En la gestión de medicamentos fueron identificados cinco procesos (con respectivos sub-procesos y/o actividades): programación, almacenamiento, gestión de stock, distribución y dispensación. En los procesos de gestión clínica de los pacientes fueron reconocidos: la reconciliación de medicamentos, la dispensación, el seguimiento farmacoterapéutico y la orientación de alta hospitalaria al paciente.

Conclusiones: La gestión de procesos de trabajo tiene un enfoque innovador, que propone cambios de forma participativa y agrega valor a las actividades de la institución. La interfaz construida por la Farmacia con otras unidades del hospital y la participación de todos los empleados de la unidad en el mapeo de procesos desarrollado, ha asegurado la viabilidad del trabajo. La mejoría de la calidad en el desempeño de las funciones de la farmacia hospitalaria, puede contribuir a la efectividad del rol del Hospital en la Red de Atención de Salud en el Distrito Federal.

Palabras-clave: Gestión en salud, Gestión de procesos de trabajo, Mapeo de procesos, BizAgi

INTRODUÇÃO

A Farmácia Hospitalar é uma unidade clínica-administrativa-econômica que ocupa importante posição dentro do contexto assistencial de uma organização hospitalar, por ser responsável por diversas atividades relacionadas aos medicamentos e produtos para saúde, os quais têm forte impacto na melhoria da saúde dos pacientes e nos custos hospitalares¹⁻⁴.

O Sistema Único de Saúde (SUS), a partir da promulgação do Decreto-Lei 7508/11 que trata das Redes de Atenção à Saúde (RAS), tem buscado disponibilizar serviços de saúde mais integrados e efetivos, de forma a garantir a integralidade no cuidado à população, segurança do paciente e a eficiência nos gastos em saúde⁵.

Neste contexto, uma assistência farmacéutica hospitalar integrada, pode contribuir com a gestão de medicamentos (componentes logísticos do ciclo de assistência farmacéutica), com a gestão clínica (avaliação da prescrição, identificação e resolução de problemas relacionados com os medicamentos e o monitoramento do seu uso seguro e racional) e com a gestão de conhecimentos (informação, ensino, pesquisa e educação permanente), sempre com o foco no paciente e por meio de processos seguros e de qualidade^{4,6,7}.

Para garantir a qualidade e segurança de processos, pode-se aplicar uma modelagem para mapeamento de processos de trabalho nas organizações hospitalares e de saúde pública. Embora os serviços de saúde privados e públicos possam ter finalidades diferentes, os processos em ambos devem ser eficientes, eficazes e produtivos⁸. Na farmácia hospitalar, este mapeamento se faz necessário, pela própria diversidade e complexidade dos serviços prestados e, principalmente, pelo impacto que ela pode representar para as instituições⁹.

De maneira simples, pode-se definir processos como a forma pelas quais as coisas são feitas em uma organização. Uma definição mais completa, descrita por Antonucci e colaboradores¹⁰, seria "um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas" e ainda "(...) são compostos por várias tarefas ou atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica".

Segundo Gonçalves¹¹ nas empresas de prestação de serviços, a conceituação de processo é de fundamental importância, tendo em vista que as atividades nem sempre tem visibilidade para o cliente ou mesmo para quem as realiza. Ademais, salienta o autor, com processos cada vez mais intelectuais, os produtos ou serviços têm valores mais intangíveis, nos quais não se consegue visualizar o número de processos envolvidos. Mostra-se, assim, a importância do mapeamento, da descrição e da padronização de processos, para promover a melhoria contínua dos mesmos, visando reduzir a variabilidade e os custos, e eliminar os desperdícios e o retrabalho.

Para o mapeamento de processos, um dos modelos existentes é o gestão dos processos de trabalho (em inglês, Business Process Management – BPM), que tem sido utilizado por algumas instituições públicas brasileiras, como o Tribunal de Contas da União, para a reorganização e gestão de processos. A base do BPM é explicitar, por

meio de diagramas, a representação dos processos de trabalho com suas atividades e limitações¹². Esse modelo se apoia em ferramentas informatizadas que possibilitam o desenho, a análise e o redesenho dos processos. Essas ferramentas, entre as quais podemos destacar o BizAgi, utilizam notações gráficas padronizadas para a modelagem de processos, visando facilitar sua interpretação entre todos os envolvidos¹³.

Em 2013, por meio do Decreto 34.213, foi aprovado um novo Regimento Interno da Secretaria de Estado da Saúde do Distrito Federal (SES/DF). Ficou criada neste ato a Subsecretaria de Planejamento, Regulação, Avaliação e Controle e, subordinada a esta, a Central de Competências em Gestão de Processos (CCGP). Esta Central ficou responsável pela implantação de gestão de processos na SES/DF e utilizou como modelo o BPM¹⁴.

Esse estudo teve por objetivo descrever as etapas e atividades envolvidas no mapeamento de processos de trabalho que foi realizado pelos colaboradores do Núcleo de Farmácia do Hospital de Apoio do Distrito Federal (Nufar/HAB), à luz do estabelecido pela Política Nacional de Assistência Farmacéutica e pelas diretrizes e estratégias para a farmácia hospitalar (Portaria MS 4.283/10), assim como os Padrões Mínimos para Farmácia Hospitalar e Serviços de Saúde, descrevendo as atividades envolvidas nos mesmos.

MÉTODOS

Trata-se de um estudo descritivo, que utilizou alguns componentes de pesquisa-ação. A pesquisa-ação visa a avaliação e resolução de problemas por meio de ações definidas por pesquisadores e sujeitos envolvidos com a situação sob investigação¹⁵⁻¹⁶.

Assim, nesse trabalho, a partir da definição do problema - necessidade de reorganização dos processos de trabalho da farmácia hospitalar do HAB -, foi planejada a ação - utilização do modelo BPM e a ferramenta BizAgi para o mapeamento e redesenho dos processos desempenhados pela farmácia -, e desenvolvida a ação - treinamento no método e realização de oficinas com os colaboradores da farmácia para a identificação e desenho dos processos¹⁵⁻¹⁷.

Os componentes de avaliação e de conclusões gerais e lições aprendidas constantes do método não constam deste estudo¹⁵⁻¹⁷.

Caracterização do local da pesquisa

O HAB faz parte da Rede de Atenção à Saúde (RAS) da SES/DF como um hospital quaternário, referência para as áreas de cuidado paliativo e reabilitação física. Foi inaugurado em março de 1994 e possui 52 leitos ativos, sendo considerado de médio porte: 36 leitos para reabilitação física e 18 leitos para cuidado paliativo. O Núcleo de Farmácia (Nufar/HAB) está no organograma do hospital subordinado à Diretoria de Atenção à Saúde (DAS/HAB).

O Nufar/HAB possui em seu quadro de pessoal 13 colaboradores, entre os quais: 03 farmacêuticos, 03 auxiliares de enfermagem, 06 agentes

administrativos, e 01 auxiliar operacional para serviços diversos (AOSD). Conta com uma área física de 84 m².

Como atividades de gestão de medicamentos, o Nufar/HAB realiza: programação, recebimento, armazenamento, estocagem e controle de estoque de medicamentos e produtos para a saúde, inclusive psicofármacos e produtos termolábeis. O sistema de distribuição de medicamentos por dose individualizada é realizado em 100% dos leitos de internação e, para tanto, se executa o individualização e fracionamento de medicamentos em formas sólidas.

Vale salientar que a seleção e a compra de medicamentos e produtos para saúde da SES-DF são feitas de forma centralizada, sob a coordenação da Diretoria de Assistência Farmacêutica (DIASF/SES-DF). Existe uma única Comissão de Farmácia e Terapêutica em toda a Secretaria, responsável pelos processos de inclusão e exclusão de medicamentos e pela formulação da Relação de Medicamentos do Distrito Federal (REME-DF).

As atividades de gestão clínica realizadas são a dispensação, conciliação de medicamentos e orientação de alta hospitalar ao paciente e ao acompanhante. Se encontra em fase de implantação o acompanhamento farmacoterapêutico para os pacientes internados.

Ademais, o Nufar/HAB detém e utiliza um grande volume de informação para a gestão de conhecimentos (documentos, registros manuais e eletrônicos, portais eletrônicos e bases de dados), realiza atividades de comunicação para a equipe multiprofissional e de educação permanente para seus colaboradores e é um cenário de prática para o estágio em farmácia hospitalar para a Faculdades Integradas da União Educacional do Planalto Central (FACIPLAC) e para a Universidade de Brasília (UnB).

Definição do problema

Em 2010 o Nufar/HAB elaborou um planejamento estratégico para o desenvolvimento de suas rotinas. Com a publicação da Portaria MS n.º 4283 de 30 de dezembro de 2010, oportunamente se incluíram as diretrizes estabelecidas na normativa e se pactuou com os profissionais das demais unidades do HAB a padronização de rotinas, tendo como resultado a consolidação do documento Manual de Assistência Farmacêutica do HAB. A interface gerada a partir desse documento possibilitou um espaço de diálogo que trouxe um ganho em termos assistenciais para o hospital.

Entretanto, apesar dos resultados conseguidos com o Manual, não se avançou significativamente na reorganização e na gestão de processos de trabalho da unidade.

Ferramentas utilizadas

Em agosto de 2014 a SES-DF publicou o Manual de Gestão de Processos da Secretaria de Saúde do Distrito Federal, como parte das ações desenvolvidas com o objetivo de implantar a gestão de processos, visando garantir a oferta de serviços de saúde com mais qualidade para os cidadãos do DF¹⁸.

O Manual determinou o uso da Técnica Joint Application Design (JAD) para garantir a retratação da realidade e construção de consenso sobre os processos a serem mapeados. Esta Técnica consiste em reuniões com as pessoas envolvidas direta ou indiretamente no processo (fornecedores, executantes e clientes), para que possam discutir as atividades desenvolvidas, a partir de diferentes visões, buscando o consenso na execução do processo e uma visão homogênea entre as partes.

Também por determinação da SES-DF, todos os processos de trabalho foram desenhados dentro do padrão de modelagem Business Process Modeling Notation (BPMN), notação gráfica internacional, que modela os processos de maneira unificada e padronizada, para descrever a lógica dos passos de um processo¹⁸. Esse padrão é o utilizado pelo BisAgi Process Modeler®, um programa gratuito para modelagem, disponível na internet, bastante intuitivo e de fácil utilização para a criação de diagramas e fluxogramas. Este programa permite, também, que a diagramação dos processos realizada seja documentada tanto na internet como em outros programas (como Word, PDF, entre outros)^{13,18-19}.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na Figura 1 apresenta-se de forma sintetizada as etapas do processo de reorganização da gestão de processos do Nufar/HAB, que se encontra em curso.

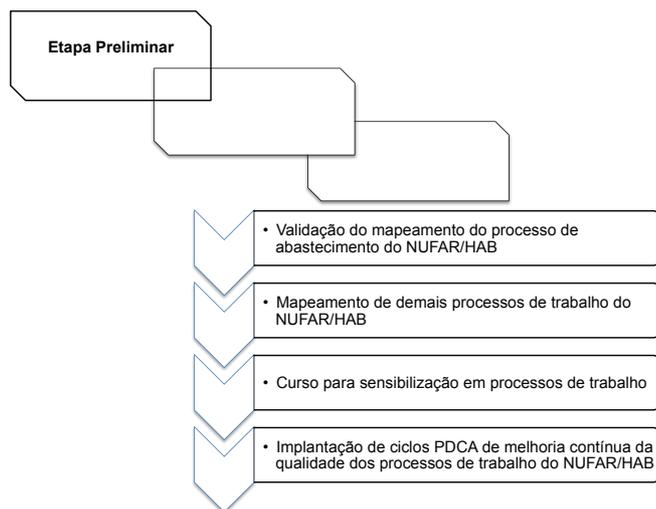


Figura 1 – Etapas do processo de reorganização da gestão de processos do Núcleo de Farmácia do Hospital de Apoio de Brasília.

Etapa preliminar e Planejamento da ação

Esta pesquisa contou com uma etapa preliminar que ocorreu por meio do convite para um farmacêutico do Nufar/HAB participar da capacitação em Gestão de Processos que foi desenvolvida pela CCGP/SES-DF entre março a agosto de 2014.

Após a capacitação teórica com carga horária de 40 horas, foram feitos grupos de trabalho para realizar a parte prática do curso, também de 40 horas, onde foram elaborados mapeamento de processos de trabalho nas regionais. O produto desta etapa de trabalho foi o mapeamento do abastecimento do Nufar/HAB.

Assim, com a finalização da capacitação e apresentação dos resultados em evento da SES-DF, foi planejada pela chefia do Nufar/HAB uma proposta para mapeamento dos processos da assistência farmacêutica do HAB, delineada em quatro fases para o período de dois anos. A proposta foi aprovada e contou com suporte da direção e outras unidades do hospital.

Desenvolvimento das ações

Fase 1 – Validação do mapeamento do processo de abastecimento do Nufar/HAB:

Apresentação do mapeamento para a equipe de colaboradores da farmácia, com a explicação sobre a proposta da CCGP/SES-DF, discussão, redesenho e validação dos processos, atividades e tarefas. Esta fase aconteceu entre agosto e setembro de 2014.

Fase 2 – Mapeamento de demais processos de trabalho do Nufar/HAB: Em outubro de 2014, foi delineado o mapeamento de todos os processos de trabalho identificados a partir do Manual de Assistência Farmacêutica do HAB e à luz da Política Nacional de Assistência Farmacêutica e pelas diretrizes e estratégias para a farmácia hospitalar (Portaria MS 4.283/10), assim como os Padrões Mínimos para Farmácia Hospitalar e Serviços de Saúde. Este mapeamento foi apresentado e discutido com a direção técnica do HAB. Foi programado um curso de sensibilização em gestão de processos de 20 horas junto ao Núcleo de Educação Permanente em Saúde (NEPS/HAB) para a equipe de colaboradores do Nufar/HAB.

Fase 3 - Curso para sensibilização em processos de trabalho: Foi realizado curso de 20 horas, entre fevereiro e junho de 2015, que abordou: 1) revisão e atualização dos procedimentos operacionais padrão, estabelecidos no Manual de Assistência Farmacêutica do HAB, 2) conceituação e contextualização de processos de trabalho, 3) sensibilização para trabalho em equipe, 4) conceitos e dimensões da qualidade, 5) ferramentas para a melhoria da qualidade, 6) princípios da gestão de processos na SES-DF, 7) oficina avaliação e validação da proposta de mapeamento elaborado na Fase 2.

Ficou planejada a Fase 4, prevista para ocorrer a partir de agosto de 2015. Esta fase contará com a implantação de ciclos PDCA de melhoria contínua, com o objetivo do aprimoramento dos processos de trabalho. Os colaboradores receberão a certificação semestral pelo NEPS/HAB (duas horas semanais e um total de 20 horas semestrais), para a realização de oficinas de melhoria contínua de processos de trabalho e sua implantação. Este processo visa a formação, colaboração e comprometimento desses na gestão de processos e melhoria contínua da qualidade da assistência farmacêutica do Nufar/HAB.

Para este estudo serão avaliadas as fases de 1 a 3, que ocorreram no período de agosto de 2014 a junho de 2015.

A partir do mapeamento de processos realizado, se identificaram inicialmente cinco grupos de processos no Nufar/HAB: Gestão de medicamentos; Gestão clínica de pacientes; Gestão de conhecimentos; Gestão de recursos humanos e Gestão de infraestrutura (Figura 2).

Verificou-se, pelas características definidas para o conceito de dispensação no país, que este é um processo que está compartilhado entre a gestão de medicamentos (atividades logísticas) e gestão clínica de

pacientes (atividades clínicas, privativas do farmacêutico)⁶⁻⁷. Os processos de gestão de recursos humanos e de infraestrutura, apesar da reconhecida importância, não foram avaliados neste estudo, por serem muito extensos, complexos e extrapolarem a competência do Nufar/HAB. Os de gestão de conhecimentos ainda não foram completamente mapeados e modelados.

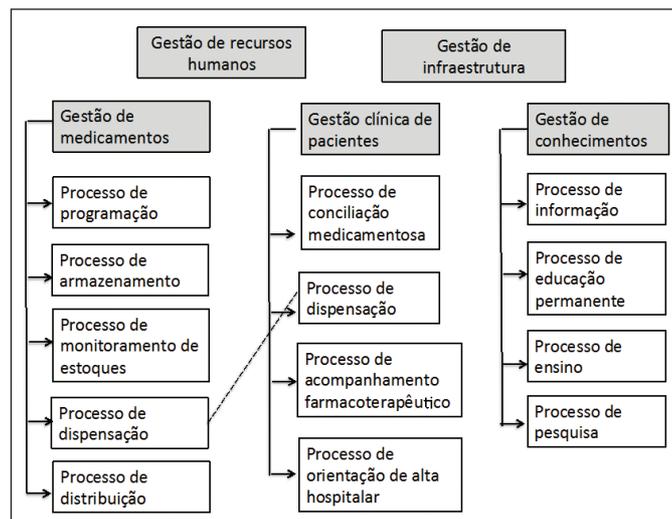
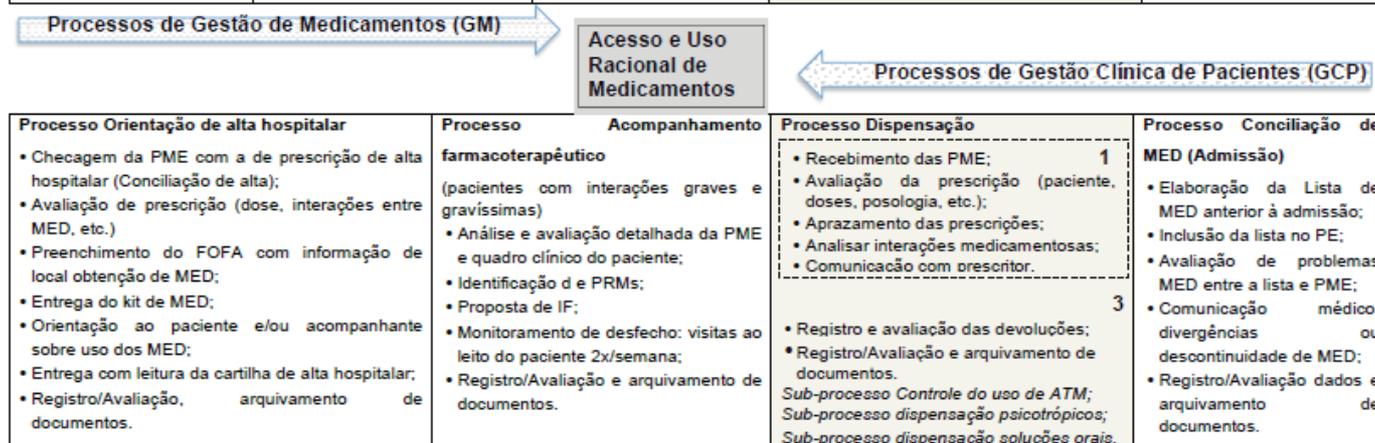


Figura 2 – Mapeamento do macroprocesso da assistência farmacêutica do Núcleo de Farmácia do Hospital de Apoio de Brasília e seus processos de trabalho identificados por grupos de processos, 2015.

Processo Programação	Processo Armazenamento	Processo Monitoramento de estoque	Processo Dispensação	Processo Distribuição
<ul style="list-style-type: none"> Disponibilização de elenco de MED e PPS de acordo quadro nosológico HAB; Elaboração do CMM e alimentação do SI; Elaboração de pedido de abastecimento mensal e emergencial; Solicitação de remanejamento de estoque; Solicitação de compras a partir do PDPAS; Arquivamento de documentos 	<ul style="list-style-type: none"> Recebimento e conferência de MED e PPS na GEAFAR; Transporte de produtos até a NUFAR/HAB; Recebimento, conferência dos medicamentos e PPS; Estocagem e guarda dos produtos na CAF; Conservação dos produtos; Controle de estoque; Controle de psicotrópicos; Transferência para CC da DI; Arquivamento de documentos. <p><i>Sub-processo Fracionamento e individualização de sólidos</i> <i>Sub-processo kits de injetáveis</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação do abastecimento da NUFAR/HAB de itens não atendidos; Elaborar mapa de produtos em falta na GEAFAR; Avaliação do mapa de produtos em falta na GEAFAR; Consulta de estoque nas regionais ou pedidos de compra da GEAFAR; Arquivamento de documentos.. 	<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> Consolidar consumo de MED e kits; 2 Verificação de estoque; Pedido de reposição à CAF; e Armazenamento. Separação de MED, kits CVI/IU e PPS; Preparação de kits injetáveis e da DI; Conferência da DI; Transporte das DI para as alas; Entrega da DI (dupla conferência); Recolhimento MED não utilizados; </div> <p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> Conferência da integridade MED e PPS e reincorporação ao CC da DI; Arquivamento dos documentos. <p><i>Sub-processo kits de injetáveis;</i> <i>Sub-processo Elaboração dos kits MED e PPS de altas.</i></p>	<p>PPS</p> <ul style="list-style-type: none"> Recebimento de pedidos da unidades de internação Separação dos produtos; Entrega dos produtos com dupla conferência; Realização de transferência no sistema; Arquivamento de documentos. <p><i>Sub-processos kits de CVI e IU</i> <i>Sub-processo cautelas MED nas alas</i></p>



Abreviações: ATM – antimicrobianos; CAF - Central de Armazenamento Farmacêutico; CC – centro de custo; CMM – consumo médio mensal; CVI - cateterismo vesical intermitente; DI - Dose Individualizada; FOFA - formulário de orientação farmacêutica GEAFAR - Gerência de Assistência Farmacêutica da SES-DF; IF - intervenções farmacêuticas IU - incontinência urinária; MED – medicamentos; PDPAS - Programa de Descentralização Progressiva das Ações de Saúde; PE - prontuário eletrônico; PME – prescrição médica eletrônica; PPS - Produtos para a saúde; PRMs - problemas relacionados com medicamentos; SS – Semissólidos.
Legendas: 1 – Início do fluxo de atividades do processo de dispensação (GCP); 2 continuação do fluxo de atividades do processo de dispensação (GM); 3 continuação do fluxo de atividades do processo de dispensação (GCP); 4 finalização do fluxo de atividades do processo de dispensação (GM).

Figura 3 – Processos e respectivas atividades e sub-processos de Gestão de Medicamentos e Gestão Clínica de Pacientes do macroprocesso de assistência farmacêutica do Núcleo de Farmácia do Hospital de Apoio de Brasília, 2015.

Na Fase 2 foram mapeados os processos de trabalho do macroprocesso de assistência farmacêutica do Nufar/HAB, relacionados à gestão de medicamentos e gestão clínica de pacientes, com todas as atividades e sub-processos envolvidos, como pode ser visto na Figura 3.

Perceber-se, a partir do mapeamento, a quantidade e complexidade das atividades desenvolvidas para a quantidade de colaboradores lotados na unidade. Quando se detalharam as tarefas de cada atividade, com os recursos humanos e materiais envolvidos, as interações e o tempo necessário para desempenhá-las, percebeu-se um número deficiente de colaboradores, em especial de farmacêuticos, para conseguir desempenhar todas as atividades propostas. O detalhamento das tarefas permitiu, também, a otimização na utilização do tempo de cada colaborador, com a redução de tempo ocioso da equipe e melhor integração entre as atividades.

Conforme descrito por Cipriano⁹, este é um importante resultado, pois auxilia numa melhor visão gerencial, com a identificação dos pontos de estrangulamento e limitações, embasando as decisões para priorização de processos e apontando as tarefas, atividades ou processos que precisam ser reformulados, para suprir deficiências e manter a qualidade e segurança do serviço prestado. Verificou-se também, que aumenta a capacidade produtiva dos colaboradores envolvidos nas atividades, porque estes passam a entender melhor suas tarefas e a contribuição que as mesmas têm para o macroprocesso de assistência farmacêutica do Nufar/HAB.

Na Figura 4 observa-se um exemplo de diagrama gerado pelo BisAgi Process Modeler[®] pa. O programa permite desenhar um processo, de forma a ilustrar ou representar a realidade, de forma segura e econômica, permitindo simular sua funcionalidade e viabilidade²⁰.

O exemplo ilustra um dos vários diagramas gerados para o mapeamento de processos do Nufar/HAB. Foi gerado para o processo de dispensação de medicamentos, onde pode-se observar: o círculo verde indica o início do processo e o círculo vermelho o final do processo; a descrição das várias atividades (retângulos azuis) e sub-processos (retângulos azuis com um sinal de + no centro inferior) identificados pelo mapeamento; os vários pontos onde existem bifurcações nos fluxos (representado pelos losangos), que exigem tomadas de decisões. Estas decisões normalmente devem ser feitas pelo farmacêutico ou sob sua supervisão e devem ser registradas manual ou eletronicamente (Figura 3).

Por meio do Figura 3 e 4 é possível verificar que, como citado anteriormente, a dispensação envolve atividades de gestão de medicamentos e de gestão clínica, visando disponibilizar os medicamentos necessários, nas doses e horários apropriados, para o paciente indicado, a fim de evitar eventos adversos, como interações ou incompatibilidades medicamentosas, permitindo o uso seguro e racional dos mesmos^{6,7}.

As modelagens, ademais da facilidade de elaboração e fácil interpretação, permitem, no momento de sua execução, perceber as falhas e os risco de erros do processo, que podem afetar, no caso de instituições de saúde, os custos hospitalares e a segurança do paciente. Assim, o mapeamento auxilia nas mudanças das atividades organizacionais, pois com a visibilidade das sequencias de trabalho desenvolvidos, se favorece a reflexão dos serviços de uma maneira estruturada e a uniformidade nos procedimentos.

O mapeamento de todas as etapas dos processos desenvolvidos no Nufar/HAB permitiu identificar quais os pontos críticos nas atividades e traçar estratégias para que sejam evitados erros e aumentar o controle

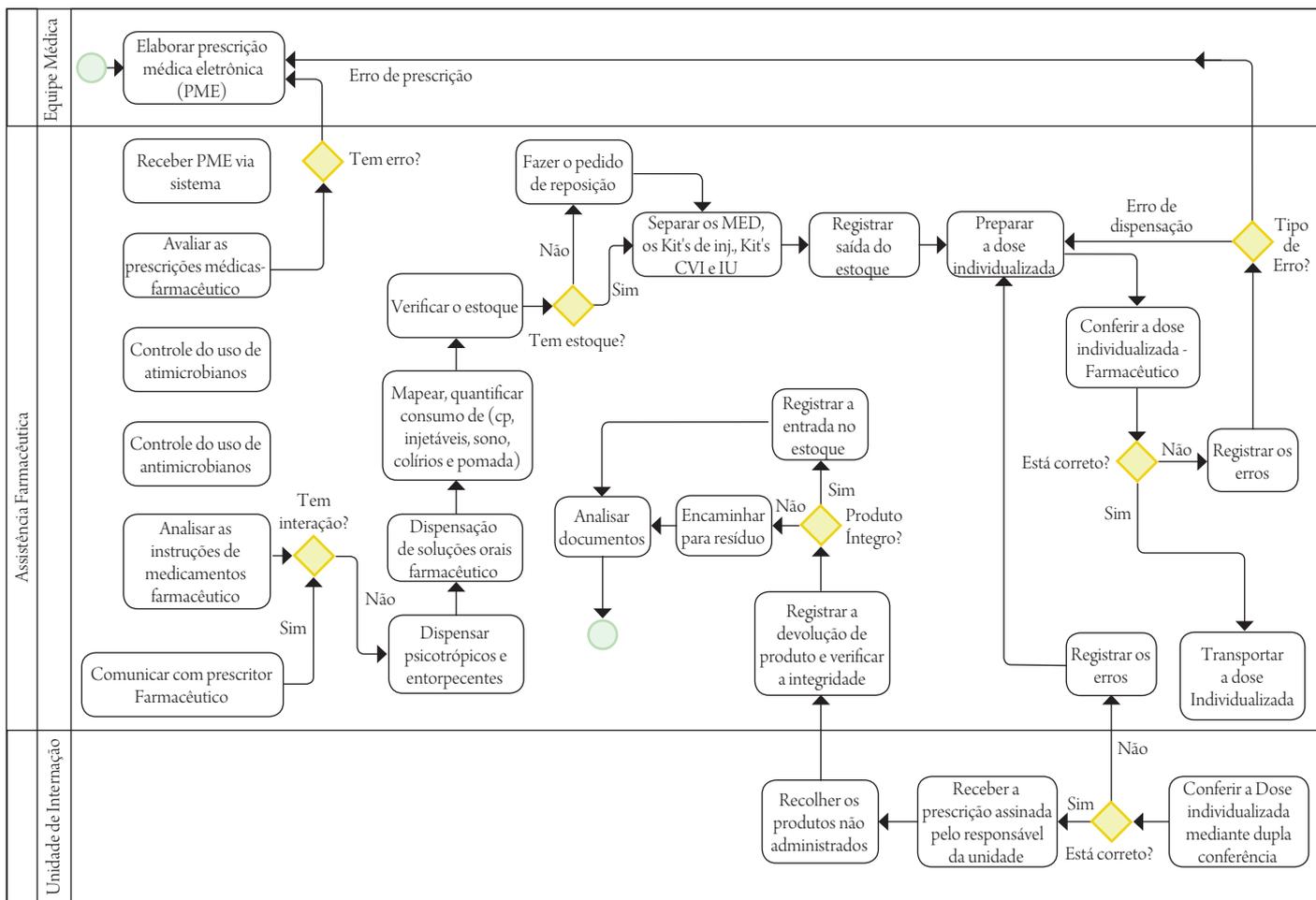


Figura 4 - Modelagem do fluxo de atividades do processo de dispensação do Núcleo de Farmácia do Hospital de Apoio de Brasília. Elaborado pelos autores com o uso da ferramenta BisAgi, 2015.

especialmente da distribuição e dispensação dos medicamentos aos pacientes.

A modelagem dos processos envolvidos na dispensação mostrou, também, que o medicamento passa por mais de uma unidade do hospital e por diferentes profissionais, como médicos, auxiliares de farmácia, farmacêuticos, técnicos de enfermagem e enfermeiras, até chegar ao paciente. Por isso a importância de criar uma interface da farmácia hospitalar com as outras unidades hospitalares e contar com o apoio dos demais profissionais de saúde para garantir que o ciclo da assistência farmacêutica transcorra de forma contínua e ordenada². E, quando não utilizado, o medicamento faz um ciclo reverso e retorna à farmácia, e deve ser reincorporado ao estoque ou descartado com segurança.

A complexidade do caminho percorrido pelo medicamento, mostra a importância do controle da distribuição e da rastreabilidade, permitindo que o medicamento chegue ao paciente de modo organizado e preciso, no horário estipulado e de acordo com a prescrição médica. Segundo Paulo, o tempo de dispensação, transporte e administração deve ocorrer em um sincronismo lógico, caso contrário, pode causar, em algumas situações, o não uso do medicamento, com devoluções e reflexos em toda a cadeia de produção da saúde, inclusive com retrabalho e aumento do tempo de internação²¹.

Assim, a partir da conclusão do mapeamento, as informações obtidas permitiram o acompanhamento e avaliação do fluxo de medicamento, identificando gargalos e medindo indicadores padronizados, como a quantidade de doses com problema, quantidade de medicamentos que retornam ao estoque, entre outros, uma vez que são atividades que causam retrabalho.

A preocupação com a melhoria da qualidade da assistência farmacêutica prestada foi evidenciada pela participação e integração dos colaboradores do Nufar/HAB ao projeto, permitindo discussão dos processos, redesenho, validação e implementação das mudanças. Destaca-se também a contribuição das demais áreas e de funcionários do hospital, como a direção, equipe de enfermagem e equipe médica.

O envolvimento das pessoas da organização na melhoria contínua dos processos gera resultados que ultrapassam a gestão da qualidade. Desenvolve valores como sensibilidade, respeito, humildade e comprometimento que auxiliam na diminuição da resistência a mudanças e promove o envolvimento com os valores organizacionais²². Campos defende que a melhoria contínua é obtida quando se consegue o comprometimento de todos os envolvidos no processo²³.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de processos de trabalho na área de farmácia hospitalar é uma importante competência para farmacêuticos que estão à frente dessas unidades e uma necessidade apontada pela SES-DF ao buscar criar competências entre seus colaboradores para a área. Trabalhar com conhecimentos oriundos da administração de empresas ao mesmo da tecnologia da informação e otimizar-los para os serviços de saúde é uma prioridade para os gestores na atualidade e ao mesmo tempo um desafio a ser superado, dada a pouca experiência que os profissionais tem com o tema.

Mesmo sendo um projeto em andamento, já foram alcançados resultados positivos no mapeamento, em especial para o planejamento e otimização de recursos humanos, uma vez que o trabalho permitiu computar o tempo total necessário para o desenvolvimento de cada processo de trabalho e foi classificada a prioridade de cada processo.

O apoio e comprometimento da direção do hospital e dos profissionais que fazem interface com a Nufar/HAB garantiu a exequibilidade do trabalho desenvolvido até o momento. Entretanto, a implantação da gestão de processos é um projeto de longo prazo, pois o seu sucesso depende de um elevado grau de maturidade e aprendizagem dos colaboradores que só será atingido com uma mudança na cultura organizacional. Depende também da continuidade das prioridades de gestão estabelecidas, o que pode ser difícil de ser alcançado, dadas as constantes trocas de gestores que acontecem no setor saúde no Distrito

Federal.

A continuidade do trabalho com o envolvimento de todos os colaboradores do Nufar/HAB no aprimoramento de processos e no desenvolvimento de suas funções, permitirá a formulação de uma proposta de melhoria da qualidade, que poderá impactar na efetividade da atuação do HAB na RAS da SES-DF. Essa experiência também poderá servir como modelo para outros hospitais da SES/DF, por isso a importância de sua divulgação no meio científico.

Esse trabalho representou uma primeira aproximação de mapeamento de processos na área de farmácia hospitalar, fazendo uma descrição sucinta de sua implantação. Estudos mais aprofundados e comparativos entre essa metodologia e outras utilizadas para a gestão de processos e de qualidade, são necessários para verificar-se plenamente as vantagens e desvantagens de cada uma.

Por fim, pode-se concluir que a gestão de processos tem um enfoque inovador, que propõe mudanças de forma participativa e agrega valor às atividades da instituição, como a otimização dos resultados alcançados, do tempo e dos custos, e, especialmente, promove a redução de erros, garantindo a segurança e a melhoria da qualidade de vida do paciente.

REFERÊNCIAS

1. Magarinos-Torres R, Osorio-de-Castro CGS, Pepe VLE. Critérios e Indicadores de Resultados para Farmácia Hospitalar Brasileira utilizando o Método Delfos. *Cad de Saúde Pública*, 2007, 23(8):1791-1801.
2. Santana RS, Santos AS, Menezes MS, et al. Assistência Farmacêutica de uma rede de hospitais públicos: proposta de utilização das diretrizes ministeriais para avaliação do serviço. *Rev. Bras. Farm. Hosp. Serv. Saúde*, 2013, 4(1):29-34.
3. Brasil. Ministério da Saúde. Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos. Portaria 4.283, de 30 de dezembro de 2010. Aprova as diretrizes e estratégias para organização, fortalecimento e aprimoramento das ações e serviços de farmácia no âmbito dos hospitais. *Diário Oficial da União, Brasília, DF*, 31 dez 2010; Seção 1.
4. Sociedade Brasileira de Farmácia Hospitalar - SBRAFH. Padrões Mínimos para Farmácia Hospitalar e Serviços de Saúde. Goiânia: SBRAFH; 2007.
5. Brasil. Decreto nº 7.508, de 28 de junho de 2011. Regulamenta a Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre a organização do Sistema Único de Saúde - SUS, o planejamento da saúde, a assistência à saúde e a articulação interfederativa, e dá outras providências. *Diário Oficial da União, Brasília, DF*, 29 jun. 2011. Seção 1, p. 1.
6. Correr C, Otuki MF. A prática farmacêutica na farmácia comunitária. 1ª ed. Porto Alegre, Ed. Artmed, 2013. p:227-30.
7. Conselho Federal de Farmácia. Resolução nº. 585, de 29 de agosto de 2013. Regulamenta as atribuições clínicas do farmacêutico e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cff.org.br/userfiles/file/resolucoes/585.pdf>. Acessado em 30 de junho de 2015 às 16:30.
8. Lima, MBBPB. A gestão da qualidade e o redesenho de processos como modelo de desenvolvimento organizacional em hospitais públicos universitários: o caso do Hospital das Clínicas da UNICAMP. Dissertação de mestrado. Campinas, SP: [s.n.], 2006.
9. Cipriano SL, Carvalho FD, Pinto VB. Estratégias e ferramentas de gestão para qualidade e resultados. In: Novaes MRCG, Souza NNR, Néri EDR, Carvalho FD, Bernardino HMOM, Marcos JF, organizadores. Guia de boas práticas em farmácia hospitalar e servi-

ços de saúde. São Paulo: Ateliê Vide o Verso; 2009. p. 49-100.

Pública Sérgio Arouca da Fundação Oswaldo Cruz; 2005.

10. Antonucci YL, Bariff M, Benedict T, et al. Guide to the Business Process Management common body of knowledge, 2a ed. Terre Haute, Ed. ABPMP, 2009. p:29.
11. Gonçalves JEL. As Empresas são grandes coleções de processos. *Revista de Administração de Empresas*, 2000, 40(1):06-19.
12. Melo FVS, Albuquerque CRS, Silveira DS. Da necessidade de gerenciar à complexidade de modelar: descrevendo o processo de aprendizagem de administradores na utilização de um software de modelagem de processos. *Rev Bras de Administração Científica*, 2013, 4(1):201-14. DOI: <http://dx.doi.org/10.6008/ESS2179-684X.2013.001.0013>.
13. Almeida PA. Curso de mapeamento de processos de trabalho com BPMN e BizAgi. Brasília, Tribunal de Contas da União, Secretaria Geral da Presidência, Instituto Serzedello Corrêa, 1ª Diretoria de Desenvolvimento de Competências Serviço de Planejamento e Projetos Educacionais, 2013. Disponível em: <file:///C:/Users/Camila/Downloads/Curso-Mapeamento-BPMN-Bizagi-Total.pdf>. Acessado em 30 de junho de 2015 às 11h20.
14. Distrito Federal. Decreto nº. 34.213, de 14 de março de 2013. Aprova o Regimento Interno da Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal e dá outras providências. *Diário Oficial do Distrito Federal*, Brasília, DF, 15 de março de 2013, 54, Seção 1:4.
15. Lewin K. Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 1946, (2):34-36. Disponível em http://bscw.wineme.fb5.uni-siegen.de/pub/nj_bscw.cgi/d759359/5_1_ActionResearchandMinorityProblems.pdf. Acessado em 30 de junho de 2015 às 15h10.
16. Tripp D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação e Pesquisa*, 2005, 31(3):443-66.
17. Susman GI, Evered RD. An assessment of the scientific merits of action research. *Administrative Science Quarterly*, 1978, 23(4):582-603 Disponível em: http://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF9930/v12/undervisningsmateriale/Susman_Evered.pdf. Acessado em: 03 de julho de 2015 às 20h30.
18. Blumm MHN, Bauer CAB, Gama GMS, et al. Manual de gestão de processos da Secretaria de Saúde do Distrito Federal. Brasília, Subsecretaria de Planejamento, Regulação, Avaliação e Controle, Central de Competências em Gestão de Processos, 2014:1-49.
19. Bisagi. BisAgi Software 2015. Disponível em: <http://www.bizagi.com/>
20. Flores EG, Amaral MM. Mapeamento de processos utilizando a metodologia BPM: uma ferramenta de suporte estratégico no desenvolvimento de sistemas em uma instituição federal de ensino superior. *Anais do EATI (Encontro Anual de Tecnologia da Informação e Semana Acadêmica de Tecnologia da Informação)*, Frederico Westphalen/RS. 2014, 4(1):325-8.
21. Paulo CHO. Dispensação e Distribuição de Medicamentos do Serviço Farmacêutico em um Hospital Universitário. *RAS*, 2014,16(62):17-22. DOI: 10.5327/Z1519-1672201400620003
22. Messeder AM. Avaliação de estrutura e processo de serviços de farmácia hospitalar segundo nível de complexidade do hospital [dissertação de mestrado]. Rio de Janeiro: Escola Nacional de Saúde
23. Campos ER. A gestão da qualidade e o processo de informatização norteando as mudanças organizacionais para atingir a qualidade total [dissertação]. Campinas: Universidade Estadual de Campinas; 1998.