



Relato de Caso

Sistema de indicadores de desempenho para o gerenciamento de processos da Farmácia de Medicamentos Especializados de Ribeirão Preto (SP)

System of performance indicators for process management of Specialized Medicines Pharmacy of Ribeirão Preto (SP), Brazil

Laura Martins Valdevite Pereira¹, Andrea Queiróz Ungari², Márcia Mazzeo Grande³

Palavras-chave

Avaliação de serviços de saúde
Indicadores de gestão
Assistência farmacêutica
Gestão em saúde

Keywords

Health services evaluation
Management indicators
Pharmaceutical services
Health management

RESUMO

Estudo de caso realizado na Farmácia de Medicamentos Especializados do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, o qual propôs a identificação dos processos e dos pontos críticos no atendimento ao usuário e o estabelecimento de indicadores de desempenho. Foram selecionados oito indicadores, sendo um de estrutura, cinco de processos e dois de resultados ou impacto. Como indicador de estrutura, foi proposta a utilização do número de pacientes atendidos, refletindo a capacidade de atendimento do serviço. Para monitorar os processos, foram propostos a mensuração do tempo de espera para atendimento no guichê e a taxa de medicamentos em falta, o monitoramento de rotinas relacionadas ao controle eficaz do estoque, como inutilização de medicamentos e inventário geral de acuracidade, e também a quantificação de autorizações de procedimentos de alta complexidade represadas pelo Sistema Medex. Os indicadores de resultados ou impacto utilizados foram a avaliação das solicitações de medicamentos e a satisfação dos usuários em relação ao serviço prestado. Esse trabalho traz práticas de gestão consolidadas para um serviço público, contribuindo para a melhoria da gestão da Assistência Farmacêutica pela proposição de um sistema de avaliação de desempenho, através de um conjunto de indicadores.

ABSTRACT

Case study conducted in the Pharmacy Medicines Specialized Hospital of the Faculty of Medicine of Ribeirão Preto, *Universidade de São Paulo*, which proposed the identification of processes and critical points in the customer service and the establishment of performance indicators. We selected eight indicators, one of structure, five of processes and two cases of results or impact. As an indicator of structure, it was proposed to use the number of patients seen, reflecting the ability of this service. To monitor processes have been proposed to measure the waiting time for treatment at the booth and the rate of medication missing, monitoring procedures related to the effective control of inventory, such as destruction of drugs and general inventory accuracy, and also the quantification of authorizations for high complexity procedures dammed by Medex System. The results or impact indicators were used to evaluate requests for medicines and user satisfaction in relation to the service provided. This work provides consolidated management practices for a public service, contributing to the improvement of pharmaceutical care management by proposing a system of performance evaluation, through a set of indicators.

Recebido em:
30/08/2012

Aprovado em:
15/10/2012

Conflito de interesse:
nada a declarar

Fonte de financiamento:
nenhuma

1. Farmacêutica-chefe da Farmácia de Medicamentos Especializados de Ribeirão Preto, Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (USP) – Ribeirão Preto (SP), Brasil.

2. Farmacêutica; Diretora Técnica de Saúde I da Divisão de Assistência Farmacêutica do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da USP – Ribeirão Preto (SP), Brasil.

3. Engenheira de Produção; Docente da Faculdade de Economia e Administração de Ribeirão Preto da USP – Ribeirão Preto (SP), Brasil.

Endereço para correspondência: Andrea Queiróz Ungari – Avenida Bandeirantes, 3.900, *Campus* Universitário – Monte Alegre – CEP: 14049-900 – Ribeirão Preto (SP), Brasil – E-mail: andreaungari@uol.com.br

INTRODUÇÃO

Diante dos princípios doutrinários do Sistema Único de Saúde (SUS), os quais garantem que todo cidadão, independentemente da sua condição social e econômica, tem direito ao acesso a todos os níveis de atenção à saúde, inclusive a medicamentos essenciais, a Política de Assistência Farmacêutica tornou-se parte integrante da Política Nacional de Saúde (PNM)¹.

Dentre as principais ações pautadas nas diretrizes estabelecidas pela PNM, destacam-se os Programas de Assistência Farmacêutica na atenção básica, medicamentos estratégicos e medicamentos especializados, sendo o fornecimento de medicamentos dividido entre estes três componentes².

O Componente Especializado da Assistência Farmacêutica (CEAF) é uma estratégia de acesso a medicamentos no âmbito do SUS, caracterizado pela busca da garantia da integralidade do tratamento medicamentoso, em nível ambulatorial, cujas linhas de cuidado estão definidas em Protocolos Clínicos e Diretrizes Terapêuticas (PCDT) publicados pelo Ministério da Saúde³.

Atualmente, o CEAF conta com uma lista de medicamentos padronizados pelo Governo Federal, atualizada através de Portarias. Os medicamentos que fazem parte das linhas de cuidado para as doenças contempladas estão divididos em três grupos com características, responsabilidades e formas de organização distintas, considerando os seguintes critérios gerais: a complexidade da doença a ser tratada ambulatorialmente; a garantia da integralidade do tratamento no âmbito da linha de cuidado; e a manutenção do equilíbrio financeiro entre as esferas de gestão municipal, estadual e federal³.

Desta forma, as ações da Assistência Farmacêutica, quando realizadas de forma planejada, contribuem para uma terapêutica racional e aumentam a qualidade de vida do indivíduo. Um dos desafios enfrentados pelos gestores públicos na área de saúde atualmente é fazer cumprir as ações determinadas na Política de Assistência Farmacêutica face às restrições de recursos. Dessa forma, cada vez mais, observa-se a utilização de práticas gerenciais, já consolidadas em setores diversos da economia, em organizações de saúde e, mais recentemente, em organizações públicas de saúde. Uma forma de se implantar um sistema de gerenciamento eficaz é através da gestão por processos atrelada a um sistema de indicadores de desempenho.

Vários modelos de excelências como o *Malcolm Baldrige National Quality Award*, o Premio Nacional de Qualidade (PNQ) e padrões internacionais como a Série ISO 9000 enfatizam a gestão por processos⁴.

Processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que parte de um ou mais insumos, transforma-os e lhes agrega valor, criando um ou mais produtos ou serviços para os clientes. Insumos incluem recursos humanos, capital, materiais e serviços adquiridos, imóveis e energias⁵. Os processos críticos, de acordo com Hronec⁶ são aqueles que têm impactos diretos na realização das estratégias e das metas da organização.

Gestão por processo é uma abordagem sistemática e estruturada para analisar, melhorar, controlar e gerenciar processos com o objetivo de melhorar a qualidade dos produtos e serviços⁷. Sua execução envolve a identificação e mapeamento dos processos críticos, a definição de indicadores de desempenho, a identificação de possibilidade de melhorias e a realização destas, mediante o uso de indicadores de desempenho. Entre as principais vantagens da implantação do gerenciamento por processos podemos destacar o conhecimento global de todas as rotinas implantadas, estabelecendo uma visão ampla e horizontal, possibilitando estabelecer prioridades, onde os processos são definidos com bases nas atividades e padrões de qualidade de atendimento⁷.

O mapeamento é uma etapa crítica da gestão por processo. É através dele que é possível definir atividades-chave, as medidas de desempenho, visualizar onde e porque os recursos são consumidos, identificar oportunidades de melhoria, propor treinamento quando necessário, comunicar o que está acontecendo, monitorar e visualizar como as atividades se engajam em processos mais gerais⁸.

Existem várias técnicas de mapeamento com diferentes enfoques, entre elas os fluxogramas, que permitem o registro de ações de algum tipo e pontos de tomada de decisão que ocorrem no fluxo real, devendo-se identificar os macroprocessos críticos para se estabelecer os indicadores⁹⁻¹¹.

Assim, os indicadores são elementos essenciais para o planejamento e o controle dos processos nas organizações, proporcionando uma análise crítica do desempenho, uma vez que fornecem as informações para o estudo de melhorias nos processos. Esses indicadores devem ser bem definidos e claros, para não darem margem a erros ou interpretações duvidosas¹².

Para Donabedian¹³, a avaliação dos serviços de saúde e aprimoramento do desempenho organizacional, deve contemplar a estrutura, o processo e os resultados. Quanto à estrutura, analisam-se os recursos físicos, humanos, materiais, instrumentais normativos e administrativos e também as fontes de financiamento. A área do processo engloba as atividades relativas à utilização de recursos nos seus aspectos quantitativos e qualitativos e os resultados correspondem às consequências para a saúde da população atendida.

Para Bittar¹⁴, a eficácia dos resultados nos sistemas de saúde depende de processos que inevitavelmente estão vinculados à estrutura e ao meio ambiente organizacional. No sistema de saúde, os processos críticos são definidos como aqueles que estão envolvidos diretamente nos cuidados ao paciente.

Portanto, a gestão de processos demanda a concepção e o contínuo monitoramento de um quadro de indicadores de desempenho para a constante avaliação do alcance das metas estabelecidas de eficácia, eficiência e efetividade¹⁵.

Existem poucos trabalhos que tratam da questão da implementação de indicadores de desempenho na Farmácia, como também, dos resultados obtidos com sua utilização e referenciais comparativos¹⁶.

Este trabalho se justifica por contribuir para uma reflexão sobre o uso de um sistema de gerenciamento pautado em indicadores de desempenho em um serviço de assistência à saúde. O CEAF movimenta grande volume de recursos financeiros, assim, a identificação dos principais processos e sua avaliação torna-se pressuposto para o aprimoramento e a garantia da continuidade da prestação da assistência farmacêutica no setor público¹⁷.

Neste contexto, este trabalho teve por objetivo aplicar uma metodologia para o estabelecimento de indicadores de desempenho para a Farmácia de Medicamentos Especializados de Ribeirão Preto, como complemento à prévia determinação dos objetivos estratégicos e processos críticos de forma a consolidar o sistema de gerenciamento da Farmácia, na busca da melhoria do atendimento dos usuários do sistema público de saúde.

MATERIAL E MÉTODOS

Um estudo de caso foi realizado na Farmácia de Medicamentos Especializados de Ribeirão Preto do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de

Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo que atende pacientes portadores de doenças de alta complexidade.

A população atendida pelo serviço é composta por pacientes provenientes dos 26 municípios do interior do estado de São Paulo, pertencentes à área de abrangência da Direção Regional de Saúde XIII. Em média, a Farmácia fornece mensalmente medicamentos a 18.000 pacientes, gerando em torno de 1.000.000 de itens dispensados.

A metodologia usada para a determinação do sistema de indicadores baseou-se nos fundamentos propostos por Müller⁸, que preconiza que o ponto de partida para o estabelecimento de um sistema de indicadores de desempenho é a estratégia organizacional e a determinação dos processos críticos, e contém as seguintes etapas:

1. Identificação da missão, visão e valores da organização. Essa etapa foi executada com a equipe em reuniões mensais lideradas pelo farmacêutico responsável, estimulando manifestações dos funcionários diretamente ligados ao atendimento dos pacientes, bem como daqueles que exercem atividade administrativa, sobre questões como a Política Nacional de Medicamentos e Assistência Farmacêutica no âmbito do SUS. Essa etapa é importante para a determinação dos objetivos e metas da Farmácia.

Uma análise de pontos fracos e fortes da Farmácia foi feita. Para isso, buscou-se em primeiro lugar incorporar a visão dos usuários através de uma pesquisa de satisfação. O grau de satisfação do indivíduo em relação ao serviço prestado pela Farmácia foi identificado por meio dos dados obtidos em uma entrevista estruturada. A amostra intencional de pacientes foi obtida em três diferentes períodos, sendo que um total de 303 indivíduos participou do estudo. Destes, 81 foram entrevistados em março de 2008 (T0), 113 em setembro de 2008 (T6) e 109 em março de 2009 (T12).

O instrumento utilizado foi um questionário elaborado de acordo com dados da literatura, com questões dirigidas à obtenção de informações referentes à identificação e caracterização do paciente contendo dados demográficos e de condição socioeconômica, assim como dados referentes a questões sobre satisfação do indivíduo em relação ao espaço físico, aos serviços gerais, ao acesso às informações gerais, à eficiência no atendimento e às informações relativas ao medicamento dispensado.

Em segundo lugar, foram analisados os processos indeferidos da Farmácia, os quais estavam sendo

recusados, acarretando transtornos, como: desperdício de recursos por retrabalho; atrasos na liberação de medicamentos e retorno do paciente ao médico para verificação do protocolo, o que gera agravamento do estado de saúde do paciente.

2. Com base nos resultados da etapa anterior foram identificados e mapeados os macroprocessos da Farmácia, segundo a metodologia proposta por Müller⁸. Foram avaliados as rotinas e procedimentos operacionais já implantados através da observação e de reuniões com os envolvidos na realização das rotinas. Nessa etapa de identificação inicial foi definido o escopo de cada processo, como o seu nome, sua missão e seus limites. Elaboraram-se fluxogramas para facilitar a compreensão de todos os processos pelos membros da equipe, objetivando melhor desempenho. Através de fluxogramas, foi elaborado o diagrama da cadeia de valor do processo, identificando os fornecedores, entradas, subprocessos, saídas e clientes, como também as atividades executadas, suas inter-relações e quem executa cada uma das atividades.
3. Identificação dos pontos críticos de cada macroprocesso, tendo por base os objetivos estratégicos estabelecidos. Essa etapa contou com a participação de toda equipe e foi conduzida pelo farmacêutico responsável.
4. Elaboração dos procedimentos operacionais com a descrição passo a passo das atividades desenvolvidas na Farmácia.
5. Construção dos indicadores segundo o método proposto por Cipriano¹², com o objetivo de acompanhar os macroprocessos e identificar possibilidades de melhorias.
6. Análise dos indicadores, como por exemplo, restrição e dificuldade de se obter os dados.
7. Determinação dos indicadores e atribuição das pessoas responsáveis por eles.

RESULTADOS

A missão, visão e os valores da Farmácia foram definidos da seguinte forma:

Visão – ser reconhecido como referência em atenção farmacêutica, promovendo o uso racional de medicamentos.

Missão – garantir o acesso integral ao tratamento medicamentoso do Componente Especializado no âmbito do SUS, em nível ambulatorial, para as doenças contempladas

nos Protocolos Clínicos e Diretrizes Terapêuticas do Ministério da Saúde, através de ações planejadas da Assistência Farmacêutica, contribuindo para uma terapêutica racional e melhoria da qualidade de vida da população.

Valores – ética e humanismo, responsabilidade social, trabalho em equipe, compromisso com a qualidade.

A pesquisa de satisfação contribuiu para a análise dos pontos fracos e fortes da organização. Os resultados obtidos mostraram que cerca de 80% dos usuários classificaram o atendimento da Farmácia como ótimo ou muito bom, porém, dois aspectos foram levantados como problemáticos no atendimento aos pacientes: o tempo de espera e as informações transmitidas no momento da dispensação.

A verificação dos processos indeferidos ou devolvidos apontou que 55,8% eram casos novos e 44,2%, renovação de processos. Entre estes, os principais protocolos que apresentaram problemas para deferimento foram o de dislipidemia (30%), esquizofrenia refratária (12%) e doença de Alzheimer (10%). Os principais motivos para o indeferimento das solicitações podem ser observados na Figura 1.

A partir da definição da missão, visão e valores da Farmácia e do diagnóstico junto aos usuários, estabeleceram-se os seguintes objetivos estratégicos: estabelecimento de um relacionamento mais próximo entre paciente e equipe farmacêutica com a intenção de proporcionar melhor eficácia no atendimento e redução do tempo global de atendimento aos pacientes.

A partir dessa análise, verificou-se que os processos responsáveis pelos maiores impactos para a consecução da estratégia da Farmácia são:

1. Dispensação dos medicamentos referentes ao CEAF, pelo guichê de atendimento ou através do sistema de distribuição, pactuado com os municípios pertencentes à área de abrangência da DRS XIII. Este processo envolve as etapas de triagem, avaliação e autorização dos processos de solicitação de medicamentos, descritas e padronizadas através dos procedimentos operacionais;
2. Faturamento das Autorizações de Procedimentos de Alta Complexidade (APACs) emitidas pela Unidade;
3. Recebimento de medicamentos e a emissão do balancete mensal.

Desta forma, foram desenhados os fluxogramas para os quatro macroprocessos, identificando-se os pontos de avaliação pelos indicadores propostos.

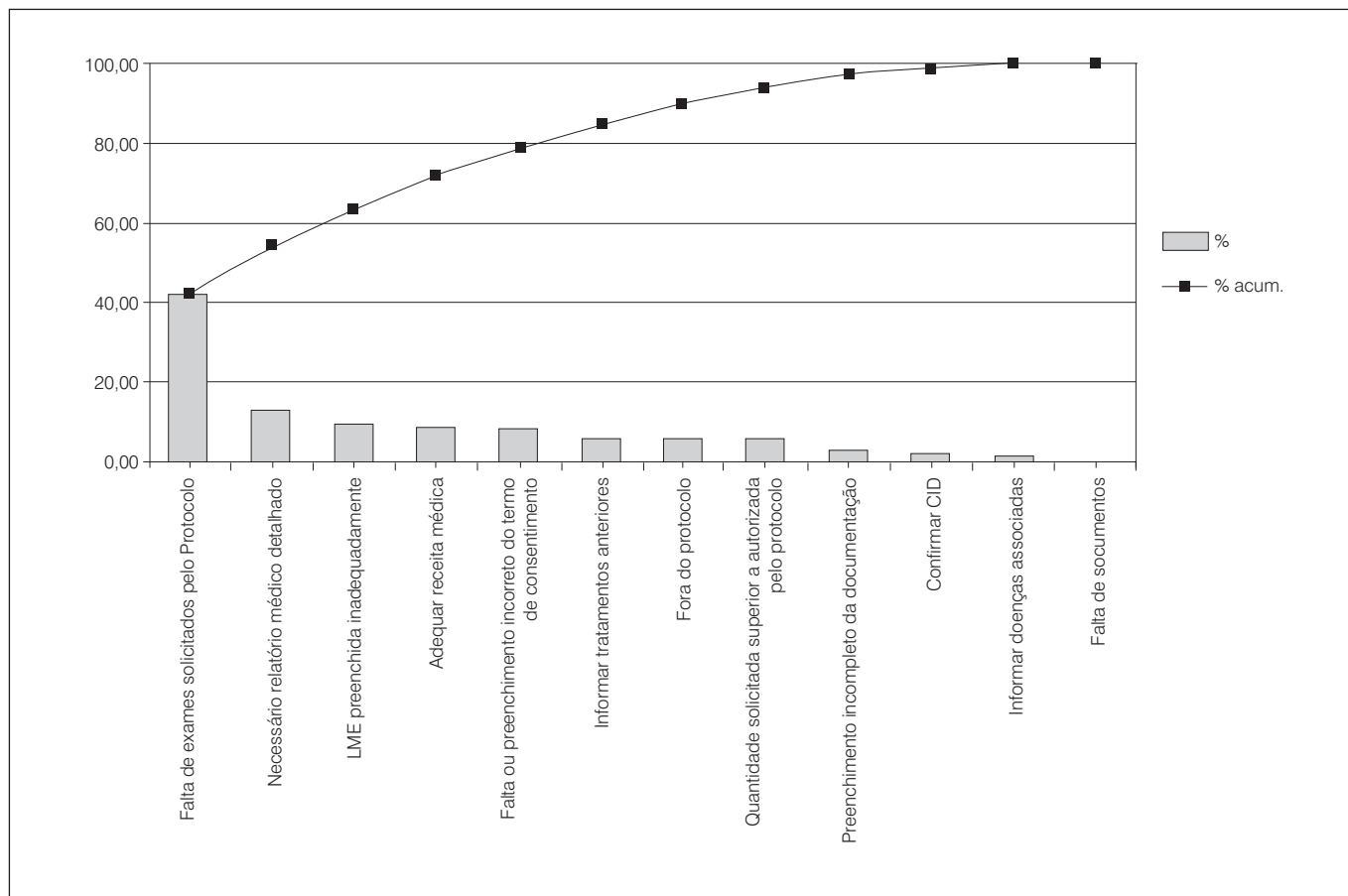


Figura 1. Principais motivos de indeferimento das solicitações de medicamentos na Farmácia de Medicamentos Especializados de Ribeirão Preto.

Foram selecionados oito indicadores, sendo um indicador de estrutura, cinco de processos e dois de resultados ou impacto (Tabela 1). Uma vez escolhidos os indicadores, uma ficha padrão para cada um foi elaborada utilizando-se as recomendações de Takashima & Flores¹⁸.

Os indicadores, considerados relevantes pelos gestores da Farmácia para acompanhar o desempenho desses processos, foram analisados segundo dificuldades e restrições relativas à obtenção de dados e visão humanizada, na qual o paciente deve ser o objetivo principal, pois, decidiu-se que a avaliação do serviço oferecido pela Farmácia deveria considerar indicadores que levassem em conta a satisfação do paciente (Tabela 2).

Evidenciou-se que os indicadores permitem adequado monitoramento dos processos críticos para se atingir os objetivos estratégicos consolidando o sistema de gestão (Tabela 3).

DISCUSSÃO

Esse trabalho apresentou um sistema de indicadores de desempenho para uma Farmácia de Medicamentos Especializados, bem como uma metodologia que viabiliza a estruturação de tal sistema. Os resultados aqui apresentados permitem algumas reflexões sobre o uso de sistemas de medição de desempenho em organizações públicas de assistência farmacêutica.

Em primeiro lugar procurar trazer para o debate, junto aos gestores farmacêuticos, a necessidade de discutir a utilização de sistema de mensuração de desempenho nas organizações públicas de assistência farmacêutica: um sistema de medição não se restringe em apenas medir, mas em estabelecer indicadores que possam aferir resultados, bem como monitorar, orientar e induzir o desempenho da organização e, principalmente apoiar os processos decisórios de modo a reorientar as ações

Tabela 1. Tipo, nome e objetivo dos indicadores propostos.

Tipo de indicador	Nome do indicador	Objetivo do indicador
Estrutura	Número de pacientes atendidos	Conhecer o número de pacientes atendidos pela farmácia considerando os tipos de processos: caso novo, renovação e continuidade, por cada município da abrangência do Departamento Regional de Ribeirão Preto (DRS XIII).
Processo	Tempo de espera para atendimento	Avaliar o tempo de espera para efetivar o atendimento dos usuários do Programa de Medicamentos Especializados da Assistência Farmacêutica.
Processo	Medicamentos em falta	Quantificar a taxa de medicamentos em falta no período, identificando as principais causas.
Processo	Inutilização de medicamentos	Determinar o valor financeiro dos medicamentos inutilizados.
Processo	Inventário geral de acuracidade	Garantir um efetivo controle de estoque, assegurando a igualdade entre a quantidade armazenada e o sistema informatizado.
Processo	APACs represadas pelo Sistema Medex	Quantificar a taxa de APACs represadas, identificando as principais causas.
Resultado/impacto	Taxa das solicitações devolvidas e indeferidas de medicamentos	Quantificar e avaliar as principais causas de devolução ou indeferimento das solicitações de medicamentos especializados.
Resultado/impacto	Satisfação do usuário	Avaliar e monitorar o grau de satisfação dos usuários e pacientes cadastrados no programa de medicamentos especializados.

APACs: Autorizações de Procedimentos de Alta Complexidade.

e, conseqüentemente, rumo da organização^{19,20}; e isso só é possível mediante a utilização de uma metodologia que atrele os indicadores à estratégia e aos processos críticos da organização. Dessa forma, a utilização sistemática de indicadores possibilitará à Farmácia conhecer seus pontos fracos e, pautada em fatos e dados, traçar estratégias visando melhorias. Isso trará impactos positivos na utilização dos seus escassos recursos financeiros e humanos, o que poderá trazer melhorias significativas no atendimento aos usuários do serviço.

Utilizar indicadores de desempenho como forma de melhorar o gerenciamento dos hospitais, e como forma de comparação de seus resultados, tem sido percebido pelos hospitais como fator crítico de sucesso. Esta tendência de trabalhar com indicadores na saúde tem sendo evidenciada pela preocupação crescente de instituições, como o Compromisso com a Qualidade Hospitalar (CQH), que está

Tabela 2. Avaliação pela equipe da Farmácia dos indicadores propostos quanto à dificuldade/restrição à obtenção de dados e impacto na satisfação do usuário.

Indicadores	Dificuldade/restrição à obtenção de dados	Impacto na satisfação do usuário
Estrutura		
Número de pacientes atendidos	Baixa	Alta
Processo		
Tempo de espera para atendimento	Média	Alto
Medicamento em falta	Baixa	Alta
Medicamentos inutilizados	Alta	Média
Inventário geral de acuracidade	Alta	Média
APACs representados pelo sistema Medex ou Sistema de Informações Ambulatoriais/SUS	Média	Média
Resultado ou Impacto		
Taxa de solicitações devolvidas e indeferidas de medicamentos	Alta	Alta
Satisfação do usuário	Alta	Alta

APACs: Autorizações de Procedimentos de Alta Complexidade; SUS: Sistema Único de Saúde; SIA: Sistema de Informações Ambulatoriais.

construindo gradativamente sua estrutura de indicadores e propondo um modelo de gestão orientado por processos.

Os indicadores aqui propostos e o acompanhamento contínuo da evolução dos mesmos ao longo do tempo servirão de base para:

1. identificar as necessidades de criação de capacidade de atendimento (número de atendimentos, tempo de espera);
2. reavaliar a estratégia de estoque de medicamentos (medicamentos em falta, inutilização e acuracidade);
3. identificar a necessidade de alteração de procedimentos internos (solicitação devolvida ou indeferida);
4. avaliar a satisfação do usuário, que dará subsídios para implementação de melhorias da qualidade do serviço de assistência farmacêutica.

Um segundo aspecto a ser explorado é que ao trazer práticas de gestão consolidadas para um serviço público essencial para a população, esse trabalho pode contribuir para a melhoria da gestão da Assistência Farmacêutica no SUS, pela proposição um sistema de avaliação de desempenho, via padronização de um conjunto de indicadores. Isso possibilitaria a comparação dos resultados entre as Farmácias do CEAF, o compartilhamento de experiências e a resolução efetiva de problemas detectados na rede de assistência, trazendo impactos efetivos no atendimento ao usuário no que

Tabela 3. Indicadores de desempenho e impacto visando-se atingir os objetivos estratégicos.

Processos críticos				
	Recebimento dos medicamentos	Atendimento e dispensação aos pacientes no guichê	Dispensação de medicamentos pelo sistema de malote aos municípios	Processos administrativos
Objetivos estratégicos				
Processos	Aumento da satisfação dos usuários		Diminuição do número de processos indeferidos	
Impacto na estratégia				
Indicadores de estrutura				
Número de pacientes atendidos	Alto		Intermediário	
Indicadores de processo				
Tempo de espera para atendimento	Alto		Alto	
Medicamentos em falta	Baixo		Baixo	
Inutilização de medicamentos	Baixo		Baixo	
Inventário geral de acuracidade	Baixo		Baixo	
APACs represadas pelo sistema Medex ou SIA/SUS	Baixo		Baixo	
Indicadores de resultado/impacto				
Taxa das solicitações devolvidas e indeferidas de medicamentos	Alto		Alto	
Satisfação do usuário	Alto		Alto	

APACs: Autorizações de Procedimentos de Alta Complexidade; SUS: Sistema Único de Saúde; SIA: Sistema de Informações Ambulatoriais.

se refere à melhoria do atendimento e à ampliação do acesso da população a esse serviço.

No entanto, ressaltamos que a implantação de um conjunto de indicadores de desempenho não deve ser vista como uma obrigatoriedade institucional, pois a melhoria contínua dos processos de trabalho, o alinhamento dos planos de ação para o alcance das metas, o envolvimento e a participação da equipe de colaboradores, são atribuições do gestor farmacêutico para a excelência da Farmácia do CEAF. Desta forma, o sistema de medição de desempenho deve estar vinculado ao processo cotidiano da equipe, de forma sistematizada, onde a análise crítica dos resultados dos indicadores possa desencadear ações contínuas de melhoria.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim, considerando-se as características das Farmácias do CEAF do estado de São Paulo, propomos, a partir desse estudo, uma padronização de indicadores de desempenho como um instrumento gerencial para monitorar e avaliar o desempenho global do serviço farmacêutico oferecido ao usuário por estas farmácias.

Isso poderia fornecer informações importantes para embasar a condução da Política de Assistência Farmacêutica integrante da PNM, especialmente no que se refere à gestão da capacidade e à estratégia de estoque de medicamentos, o que poderia ampliar o acesso dos pacientes aos medicamentos, promovendo seu uso racional, gerenciando melhor os recursos financeiros

disponíveis e garantindo maior eficiência das políticas públicas de saúde.

REFERÊNCIAS

1. Brasil. Conselho Nacional de Saúde. Resolução CNS nº 338 de 6 de maio de 2004. Aprova a Política Nacional de Assistência Farmacêutica. Diário Oficial da União. 2004; Mai 20.
2. Brasil. Ministério da Saúde. Portaria nº 3.916 de 30 de outubro de 1998. Aprova a Política Nacional de Medicamentos. Diário Oficial da União. 1998; Nov 10.
3. Brasil. Ministério da Saúde. Portaria nº 2.981 de 26 de novembro de 2009. Aprova o Componente Especializado da Assistência Farmacêutica. Diário Oficial da União. 2009; Dez 1º.
4. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9001:2008. Sistemas de gestão da qualidade. Requisitos. Rio de Janeiro; 2008.
5. Harrington JH. Aperfeiçoando processos empresariais. São Paulo: Makron Books; 1993.
6. Hronec SM. Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books; 1994.
7. Elzinga DT, Horak T, Chung-Yee L, Bruner C. Business Process Management - Survey and Methodology. IEEE Transactions on Engineering Management. 1995;42(2):119-28.
8. Müller CJ. Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processo (MEIQ-Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). [Tese]. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul; 2003.
9. Barnes RM. Estudo de movimentos e de tempos. 6. ed. São Paulo: Edgard Blucher; 1982.
10. Slack N, Chambers S, Harland C, Harrison A, Johnston R. Administração da Produção. 2. ed. São Paulo: Atlas; 1997.
11. Pinho AF, Leal F, Montevechi JAB, Almeida DA. Combinação entre as técnicas de fluxograma e mapa de processo no mapeamento de um processo produtivo. In: XXVII Encontro Nacional de engenharia de produção; Foz do Iguaçu, Paraná; 2007.
12. Cipriano SL. Proposta de um conjunto de indicadores para utilização na Farmácia Hospitalar com foco na Acreditação Hospitalar. [Dissertação]. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo; 2004.

13. Donabedian A. Quality assurance in our health care system. *Quality Assurance and Utilization Review*. 1986;1(1):6-12.
14. Bittar OJNV. Indicadores de qualidade e quantidade em saúde. *Revista de Administração em Saúde*. 2001;3(12):21-8.
15. Aguiar TA. O gerenciamento por processos na gestão pública empreendedora. In: Congresso do Centro Latino-americano de Administração para o Desenvolvimento, México, 1999.
16. Cipriano SL. Desenvolvimento de um modelo de construção e aplicação de um conjunto de indicadores de desempenho na Farmácia Hospitalar com foco na comparabilidade. [Tese]. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo; 2009.
17. Tanaka O, Melo C. Avaliação de Programas de saúde do adolescente – um modo de fazer. São Paulo: Edusp; 2001.
18. Takashima NT, Flores MCX. Indicadores da Qualidade e do Desempenho: Como Estabelecer Metas e Medir Resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark; 1997.
19. Araújo, LCG. Organização, sistema e métodos e as tecnologias de gestão organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
20. Pinto Filho, JBA. Gestão de processos de negócios: uma adaptação da metodologia de Rummel-Brache baseada numa aplicação real. [Dissertação]. Pernambuco: Faculdade de Ciências da Computação, Universidade Federal de Pernambuco, 2008.



Exija qualidade na saúde