

**UNIGRANRIO - AFYA**  
**UNIGRANRIO – UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO**  
**UNIGRANRIO/FARMÁCIA**

**A IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES NO PROCESSO DE GESTÃO  
EM AMBIENTES HOSPITALARES**

Cintia Paula da Natividade Ferreira  
Paula Belício da Silva  
Wesley Elher Campos

DUQUE DE CAXIAS - RJ  
2022

Cintia Paula da Natividade Ferreira

Paula Belício da Silva

Wesley Elher Campos

## **A IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES NO PROCESSO DE GESTÃO EM AMBIENTE HOSPITALAR**

Trabalho de Conclusão de Curso como requisito  
básico para a disciplina de PCA Farmácia Tcc do  
curso de Graduação em Farmácia da  
UNIGRANRIO/AFYA.

Orientador (a): Lauracy Monzato

Duque de Caxias -RJ

2022

## Ficha Catalográfica

Campos, Wesley Elher

Estudo retrospectivo de indicadores na gestão de processos no ambiente hospitalar /  
Wesley Elher Campos, Paula Belício e Cíntia Paula – Rio de Janeiro Unigranrio, 2022.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação em farmácia) – Universidade do Grande  
Rio, Rio de Janeiro, 2022.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Lauracy Monzato.

1. Gestão de indicadores no ambiente hospitalar. 2. Gestão à vista.
3. Mapeamento de Processos. 4. Dashboard para exibição do painel de indicadores.

Cintia Paula da Natividade Ferreira

Paula Belício da Silva

Wesley Elher Campos

## **A IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES NO PROCESSO DE GESTÃO EM AMBIENTE HOSPITALAR**

Trabalho de Conclusão do Curso de Farmácia, apresentado à banca examinadora como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Farmácia.

Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>ª</sup>. Lauracy Monzato  
UNIGRANRIO/AFYA

---

Ms. Michele Teixeira Machado Nardy

## **AGRADECIMENTO**

À nossa orientadora Laurary Monzato por ter acreditado em nosso grupo e compartilhar seus conhecimentos para a construção deste trabalho.

Aos nossos pais e familiares pelo carinho, educação e valores transmitidos durante toda nossa caminhada.

Se os teus projetos forem para um ano, semeia o grão. Se forem para dez anos, planta uma árvore. Se forem para cem anos, educa o povo.

(Provérbio chinês)

## RESUMO

Este trabalho apresenta uma proposta de uso de indicadores no processo de gestão em ambiente hospitalar, que possibilite mapear os processos, a fim de identificá-los e analisá-los para implementação de treinamentos com todos os farmacêuticos, a fim de monitorar os indicadores com o intuito de identificar qualquer desvio no processo e agir para que se tenha um resultado com mais eficiência. Foi utilizado a ferramenta PowerBI para a construção de um dashboard que mostrará os indicadores de hospitais de diversos estados. A análise permitiu identificar resultados diferentes de algumas farmácias, o que possibilita um estudo se os processos estão seguindo de acordo com o que foi mapeado e identificar a necessidade de revisão e necessidade de melhoria de processos, pois o intuito é trazer maior confiabilidade e segurança na tomada de decisões para a execução do processo no dia a dia.

**Palavras-chave:** Gestão de Processos, Dashboard, PowerBI e Análise de Processos.

## **ABSTRACT**

This work presents a proposal for process management in the hospital pharmacy that makes it possible to map the processes, in order to identify and analyze them for the implementation of training with all pharmacists, in order to monitor the indicators in order to identify any deviation. in the process and act to achieve a more efficient result. The PowerBI tool was used to build a dashboard that will show the indicators of hospitals from different states. The analysis made it possible to identify different results from some pharmacies, which makes it possible to study whether the processes are following according to what was mapped and to identify the need for review and the need for improvement of processes, as the aim is to bring greater reliability and safety in the decision-making to carry out the process on a day-to-day basis.

Key-words: Process Management, Dashboard, PowerBI and Process Analysis.

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 Fluxograma do Processo Atendimento ao Paciente .....  | 15 |
| Figura 2 Atuações do Farmacêutico na Farmácia Hospitalar ..... | 17 |
| Figura 3 Orientação ao Uso Racional de Medicamentos .....      | 18 |
| Figura 4 Liberação de Medicamentos Prescritos .....            | 18 |
| Figura 5 Acompanhamento de Indicadores .....                   | 19 |
| Figura 6 Top 7 atendimentos por Estado.....                    | 21 |
| Figura 7 Atendimento por Turno .....                           | 22 |
| Figura 8 Tipo de Atendimento .....                             | 23 |
| Figura 9 Retirada de medicamento na Farmácia .....             | 24 |
| Figura 10 Tempo Médio de Atendimento do Farmacêutico .....     | 25 |
| Figura 11 Dashboard Completo .....                             | 27 |

## SUMÁRIO

|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUÇÃO.....                                                                                           | 11 |
| 1. JUSTIFICATIVA .....                                                                                    | 12 |
| 2. OBJETIVOS .....                                                                                        | 13 |
| 2.1 GERAL.....                                                                                            | 13 |
| 2.2 ESPECÍFICOS.....                                                                                      | 13 |
| 3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....                                                                           | 13 |
| 4. ATENDIMENTO AO PACIENTE .....                                                                          | 14 |
| 4.1. ATENDIMENTO DO FARMACÊUTICO NA FARMÁCIA HOSPITALAR.....                                              | 16 |
| 4.2. SERVIÇO DO FARMACÊUTICO NA FARMÁCIA HOSPITALAR.....                                                  | 16 |
| 5. GESTÃO À VISTA NOS HOSPITAIS.....                                                                      | 19 |
| 5.1. CANAIS DE PUBLICAÇÃO DOS INDICADORES .....                                                           | 19 |
| 6. RESULTADO DOS INDICADORES DOS PROCESSOS DA FARMÁCIA<br>HOSPITALAR NOS HOSPITAIS DE REDE NACIONAL ..... | 20 |
| 6.1. ATENDIMENTOS REALIZADOS NAS FARMÁCIAS HOSPITALARES NOS<br>ESTADOS DO BRASIL .....                    | 20 |
| 6.2. VOLUME DE ATENDIMENTOS POR TURNO .....                                                               | 21 |
| 6.3. VOLUME DE ATENDIMENTOS POR CONSULTA X INTERNAÇÃO .....                                               | 22 |
| 6.4. PERCENTUAL DE PACIENTES QUE RETIRAM MEDICAMENTOS NA<br>FARMÁCIA HOSPITALAR .....                     | 23 |
| 6.5. DURAÇÃO DO ATENDIMENTO DO FARMACÊUTICO.....                                                          | 24 |
| 6.6. DEMAIS GRÁFICOS .....                                                                                | 25 |
| 7. VISUALIZAÇÃO DO DASHBOARD COMPLETO .....                                                               | 26 |
| 7.1. DINÂMICA DOS GRÁFICOS.....                                                                           | 26 |
| 8. CONCLUSÃO .....                                                                                        | 28 |
| REFERÊNCIAS .....                                                                                         | 29 |

## INTRODUÇÃO

Atualmente, há muitos processos dentro das organizações ou companhias e muitas vezes encontram-se processos que estão definidos nas “cabeças” dos funcionários e não estão padronizados ou documentados. Diante de uma competitividade e concorrência que estão acontecendo em quaisquer companhias, é fundamental ter uma qualidade de todos os produtos/serviços e também a eliminação de desperdícios (GIOVANONI, 2020).

Os dados em uma companhia deixaram de ser simplesmente algo que tinha pouca importância, mas com toda competitividade e com o crescimento das redes de dados e/ou redes sociais, não há espaço para erros, principalmente na área de saúde.

Em um ambiente de elevada competição em que as organizações buscam aumentar sua produtividade, a qualidade da gestão na saúde e atender com excelência às demandas dos clientes faz-se necessário compreender a relevância do mapeamento de processos (TAVAREZ, 2021).

Visando aumentar a produtividade imediatamente é lembrado de um ambiente ágil. Com isso, o ambiente ágil funciona perfeitamente e as entregas são superiores a de um outro ambiente com produtividade inferior (MONTEIRO, 2020).

Por outro lado, é possível aumentar a produtividade e entregar excelência ao cliente? E se o ambiente organizacional é de um estabelecimento prestador de serviços de saúde? Agora sim, parece uma dicotomia: excelência no atendimento e produtividade!

A proposta é detalhar um pouco mais deste tema e compreender a importância do mapeamento de processos para ampliar a qualidade da gestão na saúde. A reflexão que se deseja é promover o mapeamento de processos, pois contribui para a qualidade da gestão nas organizações da saúde. (ENEGEP, 2022)

O Gerenciamento de Processos de Negócio é uma disciplina gerencial e um conjunto de tecnologias que provê suporte ao gerenciamento por processos. Uma organização é um sistema de processos interativos cujo desempenho deve ser equilibrado. Cada vez mais aqueles que estão envolvidos no gerenciamento do desempenho corporativo percebem que é o desempenho de processos interfuncionais, e não de áreas funcionais ou um conjunto de ativos, que deve ser o foco central para alcançar verdadeiros resultados. Quanto mais ampla for a iniciativa de gestão de processos na organização, mais eficiente ela será e mais valor irá agregar.

(ANHANGUERA, 2022)

Com a evolução, surgiram novas estruturas e papéis organizacionais para prover suporte às novas práticas. Contudo, as escolas de administração não ensinam com profundidade como gerenciar por processos. Os livros não dizem quais papéis e responsabilidades nós necessitamos para promover e realizar esse tipo de trabalho, e não indicam exatamente como devemos estruturar a governança e operações. Não há solução que sirva para todos. Portanto, é fundamental que a companhia tenha um padrão ou uma metodologia definida para que se tenha um direcionamento. (AMCOM, 2022)

## **1. JUSTIFICATIVA**

A falta de padronização de processos e pouca ou nenhuma informação de indicadores prejudicam o andamento do serviço, pois o que não se mede não há como saber se está sendo executado da melhor maneira ou até mesmo corretamente. Quando os processos não são padronizados, pode-se ter satisfação de pacientes com atendimentos e demais procedimentos, como também pode-se ter insatisfação de pacientes com os mesmos atendimentos, isso tudo devido a não padronização dos processos.

A importância dessa área está ligada à garantia de que os procedimentos feitos e mapeados sejam executados com eficiência conforme planejado. Por isso, a gestão precisa controlar os processos para garantir o seguinte: se os equipamentos estão funcionando adequadamente; se todos os funcionários estão seguindo corretamente o processo definido; se a equipe está treinada e capacitada para realização de suas atividades; e os funcionários estão priorizando a atenção aos pacientes.

Para que tudo isso aconteça, é necessário que se tenha uma gestão a vista, ou seja, deixar claro e que se alguma coisa falte, seja identificado antes que a falha aconteça. Para isso, serão apresentadas várias ferramentas que auxiliarão nesse sentido.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 GERAL**

A proposta do trabalho é identificar os indicadores, onde será possível à identificar os pontos cruciais que serão monitorados pela gestão da companhia e participar bem de perto da execução de serviço prestado, com o objetivo de fornecer um atendimento com excelência e qualidade para que todos os pacientes se sintam bem e que tenham suas necessidades atendidas com a maior atenção que deve ter. Serão utilizadas várias ferramentas que auxiliarão, tanto no auxílio para a padronização dos processos, como também na divulgação dos resultados desses processos para todos os colaboradores, fazendo com que todos eles se sintam participantes e envolvidos com esta evolução.

### **2.2 ESPECÍFICOS**

Com o mapeamento de processo, será possível identificar os indicadores e promover pontos de melhorias.

Além do mapeamento dos processos, serão construídos dashboards, possibilitando a gestão e toda força de trabalho o acompanhamento dos resultados dos indicadores de processos que são executados no dia a dia. Isso fará com que toda equipe esteja envolvida e comprometida um trabalho de excelência da organização.

## **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

Foi utilizada uma base de dados de pacientes, cuja fonte foi um artigo publicado pela Julia Muniz Madaleno, porém adaptada neste trabalho para a criação do dashboard e ilustração de exemplos que podem ser trabalhados quando se tem processos mapeados e indicadores levantados durante o mapeamento de processos. O período da base de dados, referente às consultas farmacêuticas da farmácia hospitalar foi de um mês, de 01/10/2022 até 31/10/2022.

Foi usado como descritor a autora Julia Muniz Madaleno como conhecimento e diversas informações relevantes como auxílio para este trabalho. A pesquisa realizada para obtenção das informações foram “Proposta de indicadores” e “Desempenho dos

processos hospitalares”.

Importante ressaltar que não basta somente o mapeamento dos processos e treinamento, é fundamental que haja um monitoramento dos resultados para que se identifique o possível sucesso e/ou até mesmo as melhorias que poderão ser mapeadas e executadas. Os processos mudam de acordo com diversos fatores, seja por mudanças na companhia ou até mesmo por questões externa, como legislação, por exemplo.

Além dos fluxos que serão apresentados, também serão apresentados dashboards que irão monitorar os resultados, cabendo à gestão uma atuação nos pontos que serão priorizados para a melhoria dos processos. Importante ressaltar que é fundamental que a direção ou os gestores estejam inseridos e mais do que isso, apoiando esta iniciativa, pois sem o patrocínio da gestão não é possível mudar a cultura da companhia para aplicar os conceitos mencionados.

#### **4. ATENDIMENTO AO PACIENTE**

O atendimento ao cliente/paciente é um dos aspectos mais importante, sendo que o paciente é o principal objetivo do negócio, que todo negócio deve ser voltado para ele, sendo que só permanecerá se o paciente estiver disposto a continuar utilizando ou comprando produto/serviço.” O atendimento está diretamente ligado aos negócios que uma organização pode ou não realizar, de acordo com suas normas e regras. “O atendimento estabelece dessa forma uma relação de dependência entre o atendente, organização e o paciente” (E-SAÚDE, 2021).

A qualidade dos serviços pode ser gerenciada com base nas 5 dimensões a seguir:

- Confiabilidade: capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão;
- Responsabilidade: disposição para auxiliar os pacientes e fornecer o serviço prontamente;
- Segurança: relacionada ao conhecimento e cortesia dos funcionários e sua capacidade de transmitir confiança;
- Empatia: demonstrar interesse e atenção personalizada aos pacientes;
- Aspectos tangíveis: aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal, e materiais de comunicação (ENEGEP, 2018).

E para que os pacientes e usuários dos serviços possam ficar satisfeitos, é necessário haver uma preocupação com a prestação de serviços de qualidade prestados ao público-alvo. A gestão de qualidade é uma forma de gerenciar uma instituição pautada na qualidade. Tendo como princípio básico a gestão participativa, a satisfação do paciente e estratégias em benefício do crescimento de uma organização. Dessa forma, nota-se o papel da gestão de processo tem um papel muito grande na eficácia e eficiência do processo, ao qual deve levar em consideração a qualidade do processo que tem como resultado satisfação do paciente em primeiro lugar, pois este é essencial ao sucesso de uma empresa, sem falar do principal que é o cuidado com a vida. A qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores, mas basear a definição de qualidade em expectativas é um problema, pois pode acontecer que as expectativas variam entre os usuários, com isso, as percepções também variam. Nos serviços essa variação acontece mais pelo fato de serem intangíveis, e isso leva os usuários a terem percepções diferentes em diversos momentos. (EBSERH, 2020)

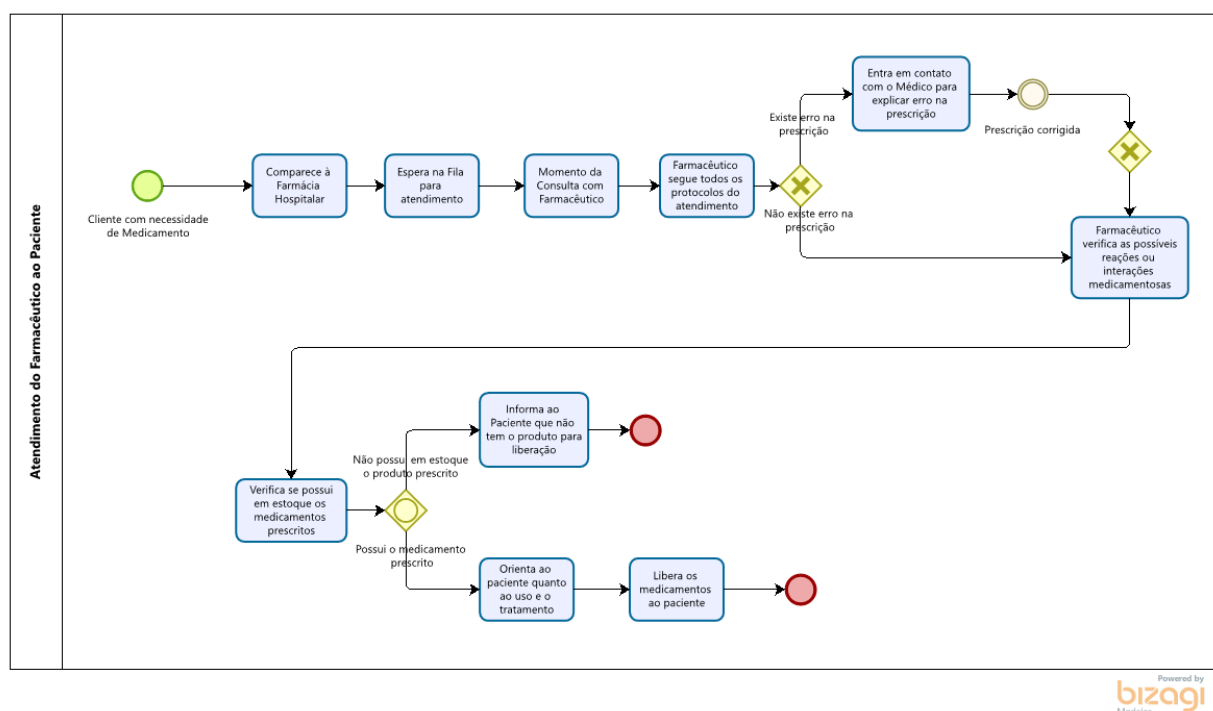


Figura 1 Fluxograma do Processo Atendimento ao Paciente

Fonte: Elaborado pelo autor na ferramenta bizagi.

#### **4.1. ATENDIMENTO DO FARMACÊUTICO NA FARMÁCIA HOSPITALAR**

Após a consulta e/ou internação, o paciente é liberado com uma prescrição de medicamentos para o início ou continuação do tratamento da sua saúde. O primeiro passo é passar na farmácia do próprio hospital ao qual ele fez a consulta/exames ou estava internado (MONTEIRO, 2019).

O paciente após sair da consulta/exame ou sair de uma internação, procura a farmácia hospitalar com o intuito de obter a medicação prescrita para início com continuação do tratamento. Porém, ao chegar na farmácia do hospital, pode ser que se depare com uma fila de atendimento, pois em determinados momentos a movimentação é alta. Com isso, acaba levando um certo tempo e gera uma fila de espera para atendimento (ANHANGUERA, 2022).

Quando chega a vez do paciente ser atendido, o farmacêutico identifica a prescrição do tratamento do paciente e faz o atendimento, visando a farmacoterapêutica, observando os sintomas que o paciente tem e os medicamentos prescritos (GIOVANONI, 2020).

O que muitas vezes acontece, e será ilustrado no dashboard que será apresentado mais abaixo, é que muitos farmacêuticos fazem o atendimento e dá a devida atenção ao paciente e outros farmacêuticos não estão seguindo o processo corretamente, fazendo com que o paciente saia sem a explicação do tratamento e a atenção que é muito importante para o acompanhamento farmacêutico (LOLATO, 2020).

#### **4.2. SERVIÇO DO FARMACÊUTICO NA FARMÁCIA HOSPITALAR**

Os farmacêuticos são os profissionais de saúde, que com o conhecimento necessário, são capazes de garantir os resultados esperados pelos pacientes através do uso de medicamentos adequados (ANHANGUERA, 2022).

De acordo com o Conselho Federal de Farmácia (CFF), o profissional farmacêutico está habilitado a exercer sua função em mais de 70 áreas, uma delas é a função de farmacêutico hospitalar. A farmácia hospitalar, basicamente é uma unidade dentro do hospital na qual o seu principal objetivo é garantir o uso seguro e consciente dos medicamentos prescritos e responder à demanda de medicamentos dos pacientes hospitalizados. (AMCOM, 2021)

É dever do farmacêutico hospitalar, estar atento com os resultados da

assistência prestada ao paciente e não apenas com o fornecimento de produtos e serviços (E-SAUDE, 2022).

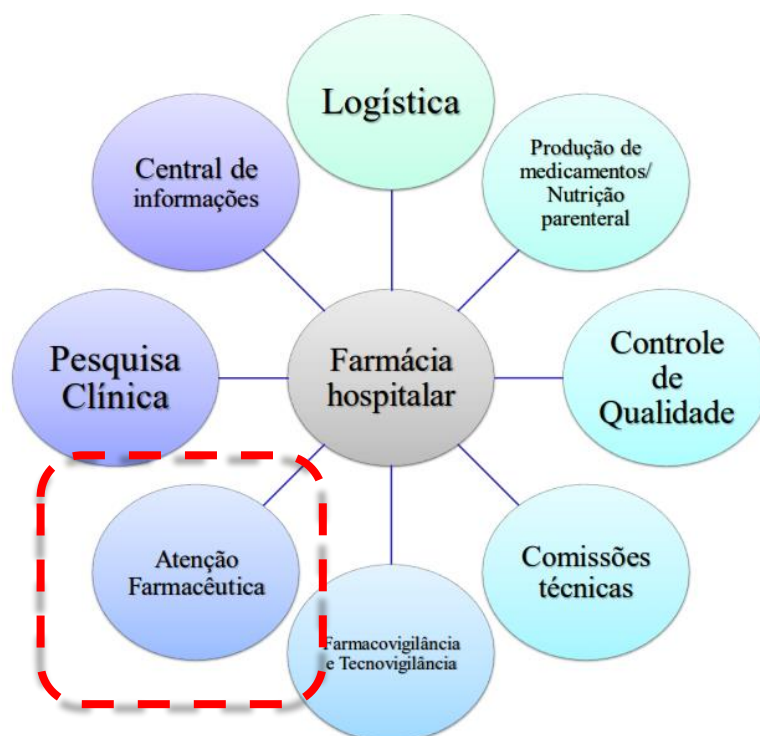


*Figura 2 Atuações do Farmacêutico na Farmácia Hospitalar*

Fonte: [https://www.unicep.edu.br/eventos/cic/2021/banners/farmacia/2021\\_11\\_cic\\_farmacia\\_11.pdf](https://www.unicep.edu.br/eventos/cic/2021/banners/farmacia/2021_11_cic_farmacia_11.pdf)

O farmacêutico hospitalar tem como uma de suas funções, contribuir no processo de cuidado à saúde, melhorando a qualidade da assistência prestada ao paciente, promovendo o uso seguro e racional de medicamentos.

A evolução da Assistência Farmacêutica, tem um papel fundamental na reestruturação da profissão farmacêutica, segundo a Sociedade Brasileira de Farmacêuticos Hospitalares a farmácia hospitalar deve ser administrada exclusivamente por um profissional, com ligação direta com a direção do hospital e integrada com as demais unidades de assistência ao paciente (TAVAREZ, 2021).



*Figura 3 Orientação ao Uso Racional de Medicamentos*

Fonte: [https://www.unicep.edu.br/eventos/cic/2021/banners/farmacia/2021\\_11\\_cic\\_farmacia\\_11.pdf](https://www.unicep.edu.br/eventos/cic/2021/banners/farmacia/2021_11_cic_farmacia_11.pdf)

Atualmente, a principal perspectiva para a farmácia hospitalar é a introdução da farmácia clínica, cada vez mais os hospitais estão solicitando a atuação do farmacêutico com a finalidade de evitar erros de medicações e prescrições desnecessárias de medicamentos, tendo também o objetivo da diminuição do tempo de internação dos pacientes, e redução dos custos de tratamentos. (GIOVANONI, 2020)

Além de todas as funções empregadas ao farmacêutico hospitalar ele desempenha a importante tarefa de integrar CCIH, assim desempenhando um papel fundamental, principalmente no que se refere ao uso racional dos antimicrobianos e matérias médico-hospitalares, no aconselhamento dos prescritores quanto ao antimicrobiano mais adequado, na avaliação das prescrições, na elaboração de relatórios de consumo, no treinamento da equipe, e no conhecimento aprofundado do efeito farmacológico ao combate dos agentes infecciosos (TAVAREZ, 2021).

Além disso, o profissional está apto para realizar o acompanhamento clínico de pacientes submetidos à antibioticoterapia junto à equipe multidisciplinar, auxiliando desde a prescrição do medicamento até a sua utilização pelo paciente. (LOLATO, 2022)



*Figura 4 Liberação de Medicamentos Prescritos*

Fonte: [https://www.unicep.edu.br/eventos/cic/2021/banners/farmacia/2021\\_11\\_cic\\_farmacia\\_11.pdf](https://www.unicep.edu.br/eventos/cic/2021/banners/farmacia/2021_11_cic_farmacia_11.pdf)

## 5. GESTÃO À VISTA NOS HOSPITAIS

Com a imensa quantidade de dados que trafegam pelos hospitais, escapar da insolvência e, mais que isso, apresentar resultados financeiros e clínicos interessantes exige gestão do conhecimento com base em novas políticas e processos.

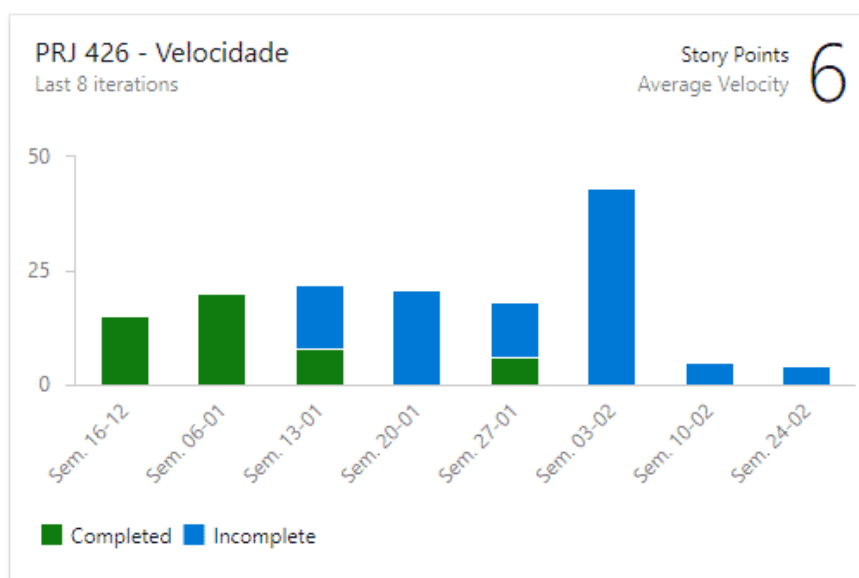


Figura 5 Acompanhamento de Indicadores

Fonte: [https://www.amcom.com.br/importancia-de-mensurar-projetos-ageis-metricas-e-indicadores/?gclid=CjwKCAjwh4ObBhAzEiwAHzZYU0WYLZm7xNMR9ceHu1kD0tmaTwALCx6AHDyzZj2eRg2Eb\\_k8ri0jukRoCLHYQAvD\\_BwE](https://www.amcom.com.br/importancia-de-mensurar-projetos-ageis-metricas-e-indicadores/?gclid=CjwKCAjwh4ObBhAzEiwAHzZYU0WYLZm7xNMR9ceHu1kD0tmaTwALCx6AHDyzZj2eRg2Eb_k8ri0jukRoCLHYQAvD_BwE)

A junção entre tecnologia e gestão à vista hospitalar tem sido usada com sucesso por muitos hospitais que vinham atravessando dificuldades operacionais. (AMCOM, 2022)

### 5.1. CANAIS DE PUBLICAÇÃO DOS INDICADORES

Com o advento da computação em nuvem e dos dispositivos móveis, sistemas de gestão hospitalar foram instalados nos gadgets dos funcionários dos hospitais, inclusive dos farmacêuticos da farmácia hospitalar. O hospital pode fornecer esses equipamentos ou simplesmente instalar o sistema em cada dispositivo pessoal. (ANHANGUERA, 2022)

Nos dashboards, pode-se observar falhas relevantes em vários pontos. Isso ocorre, talvez, por falta de um treinamento adequado para cada área, e por mais que o serviço seja padronizado, nem todos os funcionários atuam da mesma forma. Um

ponto a ser avaliado, é o fato de alguns funcionários realizarem suas tarefas da mesma forma há anos e não saberem o porquê de executarem tal serviço. (EBSERH, 2020)

## **6. RESULTADO DOS INDICADORES DOS PROCESSOS DA FARMÁCIA HOSPITALAR NOS HOSPITAIS DE REDE NACIONAL**

A qualidade da gestão da farmácia hospitalar é essencial para a sustentabilidade dos negócios de uma instituição. Nesse sentido, o tempo de atendimento, erros de atendimento, falta de controle dos medicamentos são as questões que mais desafiam os administradores, pois nesse cenário de crise, o ideal é usar ações mais estratégicas para equilibrar as finanças. (MUNIZ, 2022)

Por tal razão, a atenção às boas práticas de gestão na rotina da farmácia hospitalar requer a adoção de ferramentas mais eficazes. Dessa maneira, o farmacêutico responsável pode flexibilizar soluções centradas no planejamento, organização, distribuição de medicamentos e controle de erros de dispersão, por exemplo. (TAVAREZ, 2021)

### **6.1. ATENDIMENTOS REALIZADOS NAS FARMÁCIAS HOSPITALARES NOS ESTADOS DO BRASIL**

Importante verificar os estados com maiores volumes de atendimentos e também levar em consideração que qualquer melhoria nos processos pode acarretar expressivos resultados positivos. Portanto, é muito importante ter as medições dos indicadores dos processos, pois sem eles, não seria possível identificar diversas informações importantes para a evolução dos serviços e atendimentos para a população. (MUNIZ, 2022)

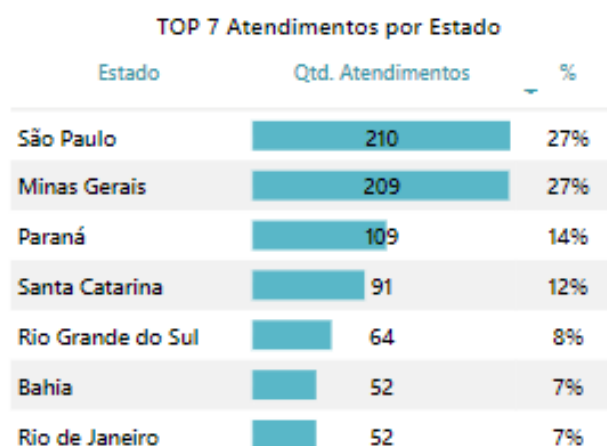


Figura 6 Top 7 Atendimentos por Estado

Fonte: Dashboard

Conforme a figura 6, é possível observar que SP e MG possuem volumes expressivos de atendimentos, e que se os processos não estiverem sendo seguidos corretamente, muitos desvios serão identificados. Isso acarretará na medição dos indicadores, trazendo desvios e assim chamando a atenção da equipe que fará a gestão dos indicadores e também poderá ser identificado pelos colaboradores, pois é assim que se comporta a gestão à vista dos indicadores.

## 6.2. VOLUME DE ATENDIMENTOS POR TURNO

É de extrema importância saber qual é o turno que se tem um maior volume de atendimentos, pois assim é possível identificar a alocação de recursos para melhorar o tempo de atendimento e diminuir as longas esperas e ter uma melhora na qualidade dos atendimentos. Sem dúvida nenhuma ninguém gosta de ficar esperando muito tempo em uma fila e também o farmacêutico precisa do tempo suficiente para fazer um atendimento com tranquilidade e dar a atenção ao paciente, explicando corretamente todo o tratamento e o uso correto da medicação.

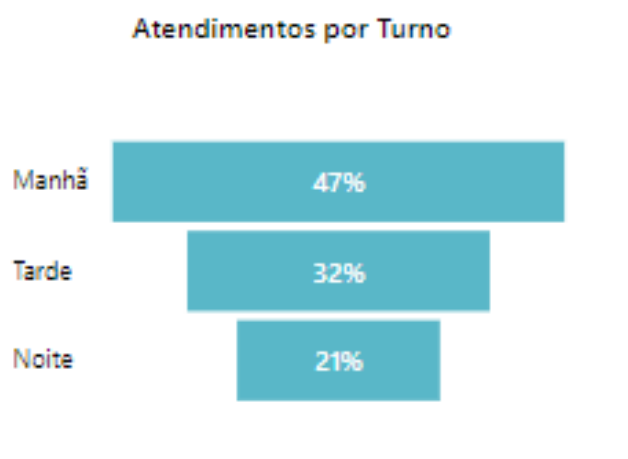


Figura 7 Atendimento por Turno

Fonte: Dashboard

O gráfico conforme a figura 7, mostra que o turno da manhã possui um volume bastante expressivo e que se os recursos estivessem divididos igualmente, com certeza existiria falta de farmacêutico no turno da manhã, pois o volume de atendimento é bastante alto e uma quantidade bem menor no turno da noite, pois o volume de atendimento é menos da metade que o turno da manhã.

### 6.3. VOLUME DE ATENDIMENTOS POR CONSULTA X INTERNAÇÃO

Importante saber o volume e a representatividade de atendimentos quando é consulta e também internação, conforme na figura 8. Pois a internação, além de normalmente precisar de tratamento pós internação, pode-se também precisar de medicamento utilizado durante a internação. A farmácia hospitalar, precisa saber e quantificar os medicamentos que são utilizados em domicílio e também cuidar dos medicamentos de uso hospitalar, mantendo todos os cuidados, bem como validade, quantidade em estoques e todos os outros cuidados necessários, por exemplo temperatura de armazenamento.

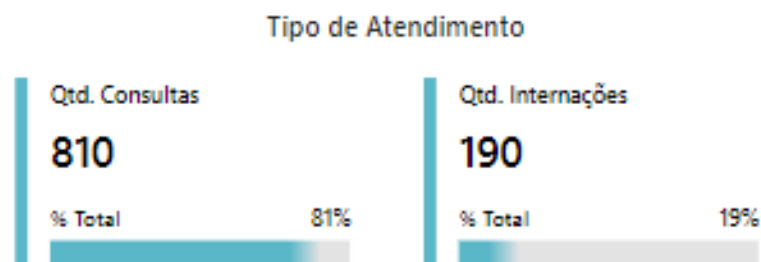


Figura 8 Tipo de Atendimento

Fonte: Dashboard

Normalmente em um hospital a quantidade de atendimentos de consulta em comparação com internação é bem maior, tendo em vista que nem todas as consultas geram internação e outro fator relevante é que a maioria das internações possuem consultas para depois serem encaminhadas para internação.

#### 6.4. PERCENTUAL DE PACIENTES QUE RETIRAM MEDICAMENTOS NA FARMÁCIA HOSPITALAR

Muitos pacientes que vão ao hospital e possuem este serviço de pegar medicamento na farmácia hospitalar, lógico, passando pelo atendimento do farmacêutico, utilizam este serviço e é uma vantagem e benefício que os pacientes têm. Porém, existem pacientes que não utilizam este serviço ou então vão até a farmácia do hospital e não encontram o medicamento prescrito na farmácia hospitalar, tendo que comprar em uma farmácia particular.

Abaixo segue a figura 9, mostrando a representatividade de pacientes que utilizam este serviço.

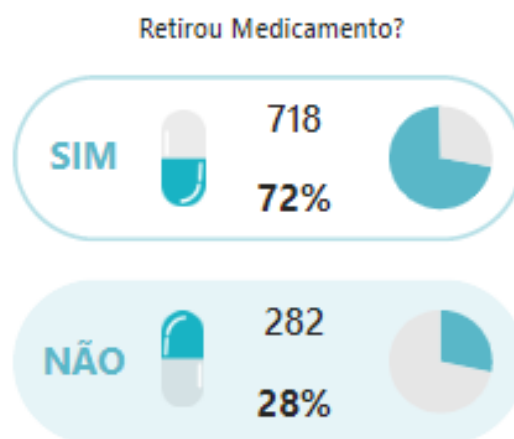


Figura 9 Retirada de Medicamento na Farmácia

Fonte: Dashboard

Importante destacar, como apresentado na figura 9, que mais de 70% dos pacientes utilizam o serviço e encontram a medicação para seus tratamentos. E também é possível identificar uma boa parcela de pacientes que ou não estão indo até a farmácia hospitalar ou estão indo e não estão apanhando medicamento prescrito em estoque para o farmacêutico fazer a liberação e também a orientação do tratamento medicamentoso.

## 6.5. DURAÇÃO DO ATENDIMENTO DO FARMACÊUTICO

Importante ter um equilíbrio nesse ponto, porque o farmacêutico precisa ter qualidade no atendimento, como também ser ágil, pois em um local de trabalho que possui fila de espera, se gastar muito tempo com um paciente, o outro pode não ser atendido ou ter seu atendimento prejudicado. Este é um ponto muito delicado, pois cada um tem sua maneira de atender, mas é por isso que se faz necessário um mapeamento de processo e depois treinamento para que todos tenham um mesmo roteiro e até mesmo se baseiem em protocolos padronizados para não fugir muito de um colaborador ou unidade para outro colaborador ou outra unidade.

Este ponto de tempo de atendimento pode ser realizado através de amostragem quando necessário ou até mesmo através de busca de log de sistema, pois desde que o farmacêutico acessa ao sistema para iniciar o atendimento o sistema já registra a data/hora de atendimento. Sendo assim, neste caso facilita muito a utilização de sistemas de controle de atendimento nas unidades de atendimento e

farmácias hospitalares.



*Figura 10 Tempo Médio de Atendimento do Farmacêutico*

*Fonte: Dashboard*

Importante destacar que o indicador apresentado na figura 10, precisa ter muito cuidado, pois não se pode chegar à conclusão de forma imediata que um tempo de atendimento alto foi por culpa do farmacêutico. Alguns atendimentos são complexos e possuem ou muitas medicações ou então medicações que precisam de bastante orientação ao paciente para que se tenha êxito no tratamento. Outro ponto a destacar, é que muitos pacientes precisam de explicações, pois não têm muita facilidade de entendimento dos tratamentos e em muitos casos nem pra que serve cada medicamento. Então, é preciso que o farmacêutico utilize seus conhecimentos e atenção para que o paciente tenha o atendimento da melhor maneira e o paciente saia com a certeza de que o tratamento é importante para sua saúde e bem-estar.

Apesar da complexidade de chegar a uma conclusão de forma imediata do desvio do tempo de atendimento em comparação com o tempo médio de atendimento, é importante fazer um estudo nos casos de desvios para saber se os protocolos estão sendo seguidos da forma correta, e até mesmo se existe algum comportamento identificado no processo que pode mudar a maneira ou o protocolo já mapeado. Este é um indicador que é de extrema importância, pois precisa ser utilizado da melhor maneira o atendimento do farmacêutico junto ao paciente, por isso, não se pode desperdiçar o tempo do farmacêutico com trabalho desnecessário ou com improdutividade.

## **6.6. DEMAIS GRÁFICOS**

Foram mapeados nos processos diversos indicadores, porém foi demonstrado

acima os principais. No próximo ponto será exibido o Dashboard completo para identificação do painel e também o link para que todas as pessoas da gestão e todos os colaboradores do processo também possam ter acesso, pois este é o objetivo da gestão à vista. A informação não é exclusiva da gestão do hospital ou da farmácia, a informação deve ser visualizada por todos e qualquer desvio do indicador deve ser observado e alertado por qualquer um e o processo deve ser ajustado imediatamente.

## **7. VISUALIZAÇÃO DO DASHBOARD COMPLETO**

O dashboard é um painel visual personalizado para divulgação e acompanhamento da evolução dos resultados em relação à meta estabelecida, em apenas uma tela. O dashboard funciona como uma bússola para o negócio, incentivando a equipe, ao mesmo tempo em que promove para todos clareza sobre os objetivos a serem perseguidos.

Outro aspecto importante desses painéis é que o valor estratégico de cada dashboard está relacionado à multiplicação da capacidade analítica e de priorização do gestor que o constrói. Assim, quando o gestor executivo identifica os pontos cruciais para atingimento dos objetivos do negócio e divide essa análise com os demais colaboradores, ele direciona todos os esforços de produção para o resultado que deseja obter, trazendo para o negócio o atual conceito de gestão à vista.

### **7.1. DINÂMICA DOS GRÁFICOS**

Na figura 11, está o dashboard que foi criado para controlar os indicadores dos hospitais, os gráficos são interativos e dinâmicos, onde é possível visualizar em tempo real qualquer combinação que o gestor ou o colaborador quiser. Isso faz com que o processo fique simples e claro, tornando os monitoramento e controle de forma clara.

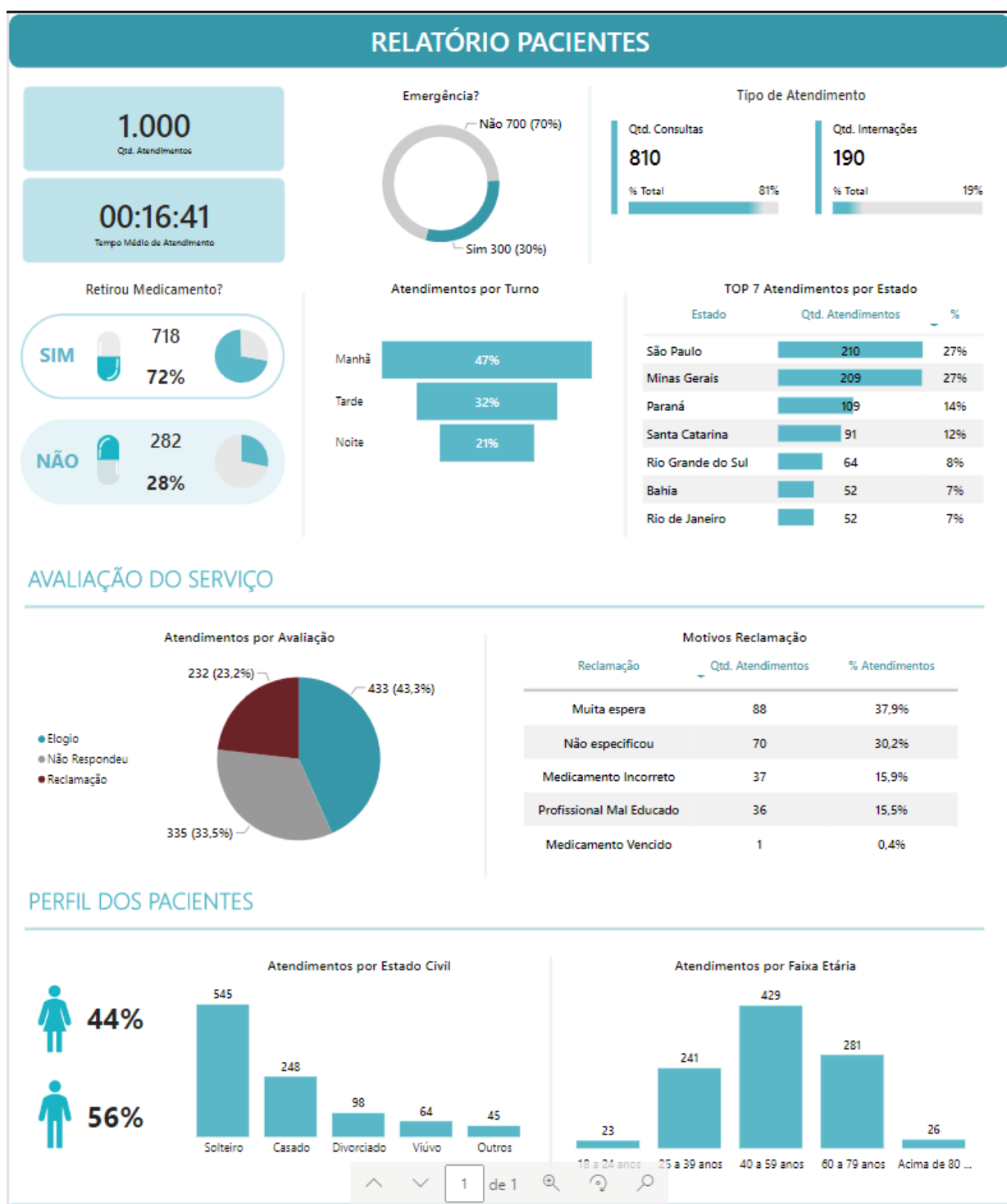


Figura 11 Dashboard Completo

Fonte: Dashboard

O objetivo do uso do dashboard é que todos os processos identificados e mapeados, após passar pela etapa de treinamento de todo pessoal que está envolvido nos processos, sejam monitorados para que qualquer desvio seja imediatamente constatado e um plano de ação seja criado para a correção e normalidade do processo,

de forma que o atendimento ao paciente da melhor forma seja o foco do resultado.

Destaca-se também que o acompanhamento está nos resultados do processo e não especificamente no colaborador, neste caso o farmacêutico, pois cabe ao gestor fazer o acompanhamento da performance da equipe e também identificar a percepção do dia a dia diretamente com a força de trabalho.

## **8. CONCLUSÃO**

A proposta do trabalho foi mapear o processo, em que foi possível padronizar as atividades em todas as unidades, identificar os indicadores a serem monitorados e identificar a necessidade de treinamento e/ou reciclagem dos farmacêuticos no processo que foi mapeado.

O trabalho foi elaborado com o objetivo de criar um padrão de trabalho com gestão por processos que se adequasse melhor à realidade da organização estudada, bem como dar início ao processo de atendimento farmacêutico na farmácia hospitalar. Assim, os objetivos pretendidos foram alcançados, que foi demonstrar os benefícios que se podem ter quando os processos estão mapeados e juntamente com treinamento junto aos colaboradores, pois desta forma um padrão de atendimento e de situações que acontecem no dia a dia são seguidas pelos farmacêuticos, de acordo com o mapeado.

Importante ressaltar que os processos são dinâmicos e estão em evolução constantemente, ou seja, deve-se acompanhar os indicadores e identificar oportunidades de melhorias, sejam elas apenas readequando os processos ou utilizando recursos de informática para auxiliar com as melhorias. Qualquer oportunidade de melhoria identificada deve ser estudada e redesenhado o processo. Sempre que houver mudança no processo, é importante que haja treinamento com todos os farmacêuticos para que o resultado seja padronizado.

Com o trabalho elaborado, espera-se que haja um estreitamento da relação entre os gestores e os farmacêuticos que estão no trabalho operacional, ou seja, no atendimento ao paciente, pois são os farmacêuticos que identificam as oportunidades de melhorias e os pontos que precisam de atenção junto os órgãos fiscalizadores.

O primeiro passo foi o desenvolvimento de um fluxograma, método escolhido para identificar os processos e atividades na estrutura da empresa. Com dados

apresentados por ele, pode-se criar um padrão a ser seguido por todas os hospitais espalhados no país. O fluxo mapeado foi importante para que todos pudessem identificar o quão diferente o processo era executado.

Foi realizado um levantamento de dados de atendimento em uma instituição (não revelada, por questões de privacidade) e é notório os pontos que precisam ser corrigidos e melhorados. Mas isso só foi possível identificar quando os cruzamentos de dados são realizados e um trabalho de análise e estudo de dados são aplicados nas informações coletadas.

Por fim, vale ressaltar o valor que tem um dashboard mostrando os indicadores. As melhorias propostas primam pela valorização do trabalho, buscando eliminar pontos não geradores de valor no processo.

## REFERÊNCIAS

AMCOM. Importância de Mensurar indicadores. 2021. Disponível em: [https://www.amcom.com.br/importancia-de-mensurar-projetos-ageis-metricas-e-indicadores/?gclid=CjwKCAjwh4ObBhAzEiwAHzZYU0WYlZm7xNMR9ceHu1kD0tmaTwALCx6AHDyzZj2eRg2Ebk8ri0jukRoCLHYQAvD\\_BwE](https://www.amcom.com.br/importancia-de-mensurar-projetos-ageis-metricas-e-indicadores/?gclid=CjwKCAjwh4ObBhAzEiwAHzZYU0WYlZm7xNMR9ceHu1kD0tmaTwALCx6AHDyzZj2eRg2Ebk8ri0jukRoCLHYQAvD_BwE). Acesso em: 28 de outubro de 2022.

ANHANGUERA. O que faz um Farmacêutico Hospitalar? Veja 5 funções desse especialista. 2022. Disponível em: [https://blog.anhanguera.com/o-que-faz-um-farmacutico-hospitalar/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=AEDU::L3::PerformanceMax::CursosLTV::MaximizeConversionValue::PIM&gclid=CjwKCAjwh4ObBhAzEiwAHzZYU2nYsm7kfinm9lLuUVssZyyHEwNW4JmwSlzvXwar2O6piKmDpMRv6xoCXHQQA\\_vD\\_BwE&gclidsrc=aw.ds](https://blog.anhanguera.com/o-que-faz-um-farmacutico-hospitalar/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=AEDU::L3::PerformanceMax::CursosLTV::MaximizeConversionValue::PIM&gclid=CjwKCAjwh4ObBhAzEiwAHzZYU2nYsm7kfinm9lLuUVssZyyHEwNW4JmwSlzvXwar2O6piKmDpMRv6xoCXHQQA_vD_BwE&gclidsrc=aw.ds). Acesso em: 01 de outubro de 2022.

ANVISA. Resolução da Diretoria Colegiada – RDC nº 44, de 17 de agosto de 2009. Dispõe sobre Boas Práticas Farmacêuticas para o controle sanitário do funcionamento, da dispensação e da comercialização de produtos e da prestação de serviços farmacêuticos em farmácias e drogarias e dá outras providências

LACHACEN. Construção de um dashboard dos atendimentos de saúde. 2019. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/60315>. Acesso em: 14 de outubro de 2022.

EBSERH. Manual: Gestão por Processos no Hospital Escola - UFPel. Heufpel, 2020. Disponível em: <http://novo.heufpel.com.br/wp-content/uploads/sites/5/2018/09/manual-gestao-por-processo.pdf>. Acesso em: 29 de abril de 2022.

ENESEP. Critérios de Avaliação do MEG. 2019. Disponível em: [https://abepro.org.br/biblioteca/enesep2014\\_tn\\_sto\\_196\\_113\\_25495.pdf/](https://abepro.org.br/biblioteca/enesep2014_tn_sto_196_113_25495.pdf/). Acesso em: 29 de abril de 2022.

Entenda a Importância da Gestão por Processos na Área da Saúde. Medilab, 2018. Disponível em: <https://medilab.net.br/2020/02/06/entenda-a-importancia-da-gestao-por-processos-na-area-da-saude/>. Acesso em: 29 de abril de 2022.

E-SAÚDE. A Importância de um Atendimento ao Paciente de Qualidade. Disponível em: <https://esaudemarketing.com.br/a-importancia-de-um-atendimento-ao-paciente-de-qualidade/>. Acesso em: 01 de novembro de 2022.

GIOVANONI, Ana. Mapeamento de Processos e a Qualidade da Gestão na Saúde. Qualidade para Saúde, 2020. Disponível em: <https://qualidadeparasaude.com.br/qualidade-da-gestao-na-saude/>. Acesso em: 29 de abril de 2022.

LOLATO. Os principais desafios da Gestão em Saúde Pública e 5 práticas indispensáveis. Disponível em: <https://blog.ipog.edu.br/saude/gestao-em-saude-publica/>. Acesso em: 24 de junho de 2022.

MONTEIRO. 05 aspectos que influenciam a qualidade de um serviço. 2019. Disponível em: <https://gomesdematos.com.br/2020/03/10/qualidade-servico/>. Acesso em: 30 de abril de 2022.

MUNIZ, Julia. Uma Proposta de Sistematização de Indicadores de Desempenho na Área Hospitalar. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/4348/Dissert%20Julia%20Muniz%20Madaleno.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 21 de novembro de 2022.

Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal. Manual de assistência farmacêutica. Diretoria de Assistência Farmacêutica (DIASF/CATES/SAIS/SES/DF). Disponível em [http://www.saude.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/04/Manual\\_ASSIST%C3%80NCIAFARMAC%C3%80UTICA.p](http://www.saude.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/04/Manual_ASSIST%C3%80NCIAFARMAC%C3%80UTICA.pdf)df. Acesso em 01 de julho de 2019.

TAVAREZ, 2021. O Papel do Farmacêutico da Farmácia Hospitalar. 2021. Disponível em: [https://www.unicep.edu.br/eventos/cic/2021/banners/farmacia/2021\\_11\\_cic\\_farmacia\\_11.pdf](https://www.unicep.edu.br/eventos/cic/2021/banners/farmacia/2021_11_cic_farmacia_11.pdf). Acesso em: 13 de outubro de 2022.