

## ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DA QUALIDADE E GESTÃO DE MATERIAIS DE UMA FARMÁCIA HOSPITALAR: REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

## STRATEGIES OF QUALITY MANAGEMENT AND MATERIALS MANAGEMENT OF A HOSPITAL PHARMACY: INTEGRATIVE LITERATURE REVIEW

## ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y GESTIÓN DE MATERIALES DE UNA FARMACIA HOSPITALARIA: REVISIÓN INTEGRATIVA DE LA LITERATURA

**Rafaela Torres Dantas da Silva**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
rafaelatorres57@gmail.com

**Fernanda Julyanna Silva dos Santos**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
fernandajusa@gmail.com

**Manacés dos Santos Bezerril**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
manacesbezerril@hotmail.com

**Pétala Salvador**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
petalatuani@hotmail.com



Este é um artigo de acesso aberto distribuído sob os termos da Creative Commons Attribution License  
This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License  
Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la Creative Commons Attribution License

## RESUMO

**Objetivo:** identificar as estratégias de gestão da qualidade e gestão de materiais utilizadas para a organização do processo de trabalho da farmácia hospitalar. **Método:** trata-se de uma Revisão Integrativa da Literatura realizada em quatro bases de dados. A coleta de dados ocorreu no mês de setembro de 2019. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva, de modo que foi possível fazer a contabilização e a descrição dos dados encontrados. **Resultados:** a amostra foi composta por 29 artigos, todos publicados no Brasil e a região que teve uma maior quantidade de artigos disponíveis foi a Sudeste. O instrumento de organização mais utilizado foi o questionário estruturado, citado em 17,24% (n=05) dos estudos, também foi identificado a utilização de ferramentas de gestão da qualidade. Dentre os benefícios, os mais citados foram a redução de custos para as instituições e a otimização do trabalho. **Conclusão:** a gestão do setor de farmácia hospitalar ainda é pouco discutida e a falta de trabalhos sobre o assunto se apresentou como uma dificuldade para o desenvolvimento da revisão de literatura.

**Palavras-chave:** Gestão de materiais. Controle de qualidade. Serviço de farmácia hospitalar. Gestão em saúde.

## ABSTRACT

**Objective:** to identify the quality management and material management strategies used to organize the hospital pharmacy work process. **Method:** this is an Integrative Literature Review carried out in four databases. Data collection took place in September 2019. The data were analyzed using descriptive statistics, so that it was possible to count and describe the data found. **Results:** the sample consisted of 29 articles, all published in Brazil and the region that had the largest number of articles available was the Southeast. The most used organization tool was the structured questionnaire, mentioned in 17.24% (n = 05) of the studies, the use of quality management tools was also identified. Among the benefits, the most cited were cost reduction for institutions and work optimization. **Conclusion:** the management of the hospital pharmacy sector is still little discussed and the lack of work on the subject presented itself as a difficulty for the development of the literature review.

**Keywords:** Materials management. Quality control. Hospital pharmacy service. Health management.

## RESUMEN

**Objetivo:** identificar las estrategias de gestión de calidad y gestión de materiales utilizadas para organizar el proceso de trabajo de farmacia del hospital. **Método:** esta es una Revisión Integral de Literatura realizada en cuatro bases de datos. La recopilación de datos tuvo lugar en septiembre de 2019. Los datos se analizaron mediante estadísticas descriptivas, de modo que fue posible contar y describir los datos encontrados. **Resultados:** la muestra consistió en 29 artículos, todos publicados en Brasil y la región que tenía el mayor número de artículos disponibles fue el Sureste. La herramienta de organización más utilizada fue el cuestionario estructurado, mencionado en el 17,24% (n = 05) de los estudios, también se identificó el uso de herramientas de gestión de calidad. Entre los beneficios, los más citados fueron la reducción de costos para las instituciones y la optimización del trabajo. **Conclusión:** la gestión del sector de farmacia hospitalaria todavía es poco discutida y la falta de trabajo sobre el tema se presentó como una dificultad para el desarrollo de la revisión de la literatura.

**Palabras-clave:** Gestión de materiales. Control de calidad. Servicio de farmacia hospitalaria. Gestión de la salud.

## INTRODUÇÃO

A farmácia é um importante setor dentro da organização hospitalar. Está diretamente ligada à assistência ao paciente, sendo responsável pelos medicamentos e materiais médico-hospitalares que tem um custo considerável para a instituição (MEINE et al., 2015).

A farmácia está envolvida em diversos níveis de gestão: de medicamentos, que se relaciona à logística de processos e armazenamento; a gestão assistencial, em que é identificado a assistência aos efeitos

adversos dos medicamentos, interpretação das prescrições médicas e a garantia do uso seguro e correto dos medicamentos; e a farmácia também é um setor relacionado com a pesquisa e a possibilidade do desenvolvimento acadêmico dentro de uma instituição de saúde. Compreende-se, portanto, a farmácia hospitalar como um setor complexo e que necessita de atenção para a sua gestão (MEINE et al., 2015).

Nesse contexto, a gestão da qualidade surge em uma perspectiva em que se procura analisar estrategicamente como ofertar efetivamente seja o resultado um serviço ou um produto. Então, vê-se o surgimento de um modelo de gestão que busca entender o processo de trabalho de uma organização por inteiro, focando na qualidade final e buscando a diminuição de perdas e desperdícios para empresa (SILVA; BARBOSA, 2016).

Assim, se faz necessário a inserção do entendimento de gestão da qualidade e suas ferramentas em organizações complexas, como a farmácia hospitalar, que podem utilizar de seus benefícios para o desenvolvimento de um local de trabalho mais seguro e otimizado.

Isso porque a farmácia hospitalar é um setor que está envolvido com grande parte dos recursos de instituições de saúde, é responsável pelo armazenamento seguro de medicamentos que podem ser de alto custo e periculosidade, por esse motivo é importante que haja o investimento no desenvolvimento de maior controle administrativo dentro do setor (PINTO et al., 2013).

Para auxiliar esse controle, existem ferramentas de qualidade que podem ser essenciais no desenvolvimento da gestão farmacêutica, a qualidade ela desenvolve uma visão onde se é necessário trabalhar com dados concretos e para a coleta e análise desses dados existem as ferramentas de qualidade que ajudam nesse processo, e algumas dessas ferramentas são, a Matriz GUT, o Ciclo PDCA, diagrama de Ishikawa, entre outras. Se gerenciadas de forma correta, as ferramentas de qualidade podem resultar em benefícios para toda a instituição de saúde (LINS, 1993).

A gestão de materiais ela vem com o foco administrativo de manter dentro do estoque de uma organização a eficiência, ou seja, custo X benefício. Essa gestão vem para ajudar a tirar o maior proveito do estoque e diminuir os desperdícios, manter sempre a organização com seus materiais que são necessários desenvolvendo qualidade e sendo capaz de distribuí-los entre os demais setores da empresa (FENILI, 2015).

A fim de discutir mais sobre o assunto, esse trabalho teve como questão de pesquisa: quais são as estratégias de gestão da qualidade e gestão de materiais utilizadas para auxiliar o serviço da farmácia hospitalar?

Objetivou-se, portanto, identificar as estratégias de gestão da qualidade e gestão de materiais utilizadas para a organização do processo de trabalho da farmácia hospitalar.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão apresentados conceitos chave acerca dos serviços de apoio hospitalar, da farmácia hospitalar e da gestão da qualidade, temas que constituem o aporte teórico desta pesquisa.

### Serviços de apoio hospitalar

O ambiente hospitalar é complexo, para o seu funcionamento é necessário que os diversos setores de trabalho estejam conectados, os quais são conhecidos como os serviços de apoio hospitalar. Assim, numa perspectiva em que a qualidade dentro de uma instituição está sendo cada vez mais relevante, ajudando no seu desenvolvimento econômico e o mais importante com a segurança dos pacientes dentro da organização de saúde, os serviços de apoio hospitalar são essenciais para a manutenção da qualidade da atenção à saúde ofertada pela instituição (FENILI, 2015).

Alguns dos serviços de apoio hospitalar são a farmácia, serviços de nutrição, lavanderia e serviços de limpeza. Para o funcionamento adequado é necessário que cada um tenha sua estrutura e processos de trabalhos bem definidos, o que leva a um controle dentro do setor, ofertando uma maior segurança aos usuários dos serviços (PEREIRA, 1999).

A farmácia hospitalar é responsável pelo armazenamento e distribuição corretos dos medicamentos e materiais médico-hospitalares, os quais, se utilizados de forma inadequada, são postos como agentes para infecções hospitalares. Este serviço de apoio também pode ser responsável por pesquisas científicas (MEINE et al., 2015).

A lavanderia hospitalar é responsável pela correta higienização e distribuição das roupas e lençóis, tanto utilizadas por pacientes como também pelos profissionais de saúde. A lavanderia deve ter um processo de trabalho bem definido, de forma que as roupas esterilizadas não entrem mais em contato com superfícies ou tecidos sujos antes de sua distribuição (PEREIRA, 1999).

O setor de nutrição hospitalar é responsável pela alimentação de pacientes, acompanhantes e profissionais de saúde. Uma boa dieta alimentar tem efeito positivo no tratamento como um todo de um paciente, por tanto a dieta certa e balanceada é essencial dentro de uma unidade de saúde. A qualidade do alimento também é responsabilidade deste setor, e juntamente com a participação nutricional esse setor contribuiu para a qualidade do atendimento hospitalar (DIEZ-GARCIA et al., 2012).

Deste modo, os serviços de apoio hospitalar, cada um com suas especificações, são importantes para a manutenção dos atendimentos de qualidade dentro de uma organização de saúde.

### **Farmácia hospitalar**

A farmácia hospitalar é uma unidade que trabalha integrada entre os diversos setores hospitalares, é responsável pela manutenção dos medicamentos e materiais médico-hospitalares. Está entre a responsabilidade desse setor garantir a utilização segura e racional dessas substâncias e materiais dentro do hospital (NASCIMENTO, 2013).

Além de poder agir de diversas maneiras, tendo contado direto com o paciente ou não, a farmácia hospitalar pode optar por diversos tipos de distribuição desses medicamentos, como o Sistema de Dispensação de medicamentos por dose unitária, Sistema de Distribuição Coletiva de medicamentos e o Sistema de Dispensação Individualizado. O trabalho com medicamentos para um hospital pode envolver alto custo financeiro, então a instituição de saúde procura aderir ao sistema de dispensação em que possa haver o melhor custo benefício para a organização (MACHADO, 2015).

Como uma unidade clínica-administrativa, a farmácia desenvolve ações de grande importância para os hospitais e, como citado anteriormente, algumas dessas atividades envolve um considerado investimento financeiro da instituição, já que alguns dos medicamentos e materiais distribuídos pelo setor são de alto custo. Em síntese esse setor é responsável pelo armazenamento e distribuição correta e racional de medicamentos para todo o hospital, monitora e soluciona algum problema que possa ser gerado pela prescrição de medicamentos, por meio da avaliação das prescrições e monitoramento do uso seguro das substâncias distribuídas (MEINE et al., 2015).

### **Gestão da qualidade**

A gestão da qualidade pode ser reconhecida também pela sigla GQT que significa Gestão da Qualidade Total, uma estratégia administrativa que considera que é necessário pensar estrategicamente para todo o processo de construção de uma organização, seja o resultado final um produto ou um serviço ofertado (SILVA; BARBOSA, 2016).

Uma importante chave para esse processo é o cliente, saber as necessidades do seu público e ser capaz de entregar o melhor produto no mercado, como também o melhor processo de trabalho que trará menos custo para a instituição. Para contribuir nesse processo de melhoria, existem ferramentas de gestão da qualidade, as quais são elaboradas para ajudar a gestão de diversas maneiras, como a coleta de dados e a análise dessas informações (MARIANI, 2005).

A gestão da qualidade começou a ser discutida no mundo na década de 1950, quando as grandes fabricas no Japão que enfrentavam dificuldades deixadas pelo período pós guerra procuravam uma estratégia administrativa para voltar ao mercado. Pensando diferente da produção em massa, as empresas começaram a falar sobre qualidade e atender às necessidades do cliente, então a gestão da qualidade surge

para atender aos desejos dos clientes e inspeções completas no produto e não apenas nos processos finais da fabricação (CAMPOS et al., 2005).

Concluindo, entende-se qualidade como um processo de melhoria contínua dentro de uma organização e que procura satisfazer as necessidades de seu público ao mesmo tempo que observa e garante o melhor processo de trabalho que trará o menor custo de produção. Para resultados positivos, é necessário envolver inspeções contínuas nos setores organizacionais, política de educação permanente para os trabalhadores, e para isso existem as ferramentas de gestão da qualidade que auxiliam em todo o processo.

## METODOLOGIA

Trata-se de uma Revisão Integrativa da Literatura, tipo de estudo que possibilita uma síntese de conhecimento em uma era tecnológica em que se tem uma grande disponibilidade de informação ao alcance, como um meio de sintetizar os principais resultados sobre um tema (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010).

Por meio de uma pesquisa bibliográfica nas bases de dados Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO) e *Google Scholar*, foi realizado a coleta de dados em Setembro de 2019 a partir da combinação de dois Descritores em Ciências da Saúde (DeCs): 'serviços de farmácia hospitalar' e 'instrumentos de organização'. Em cada base de dados, foi realizada a combinação desses descritores.

Foram estabelecidos como critérios de inclusão: produções científicas que versassem sobre a temática, disponíveis na íntegra eletronicamente e que fossem originais nos idiomas inglês e português. Foram excluídos os artigos que não estavam disponíveis on-line, artigos de reflexão e editoriais, não houve limitação temporal para os resultados encontrados.

A seleção dos estudos ocorreu em três etapas, de forma em que primeiro foi feita a leitura dos títulos e resumos em cada base de dados, a partir disso foi feita a exclusão dos estudos que foram duplicados e, por último, foi realizada a leitura na íntegra da amostra final e extraídos os dados desejados.

Foi elaborado um instrumento de auxílio para a análise de dados dos artigos que foram selecionados após a leitura de título e resumo, esse instrumento foi desenvolvido no software Excel onde em uma planilha foi posto o título separado por bases de dados, o que ajudou a excluir artigos duplicados, em outra planilha descrevi cada artigo encontrado por caracterização onde eu fiz a retirada dos resultados da pesquisa. O instrumento possibilitou a análise dos estudos selecionados segundo a sua caracterização (título, ano, área de conhecimento, Unidade Federativa (UF) e base de dado onde foi retirado) e também as estratégias utilizadas (delineamento do estudo, estratégia de organização e logística, instrumento de auxílio, benefícios de uso e desafios de uso).

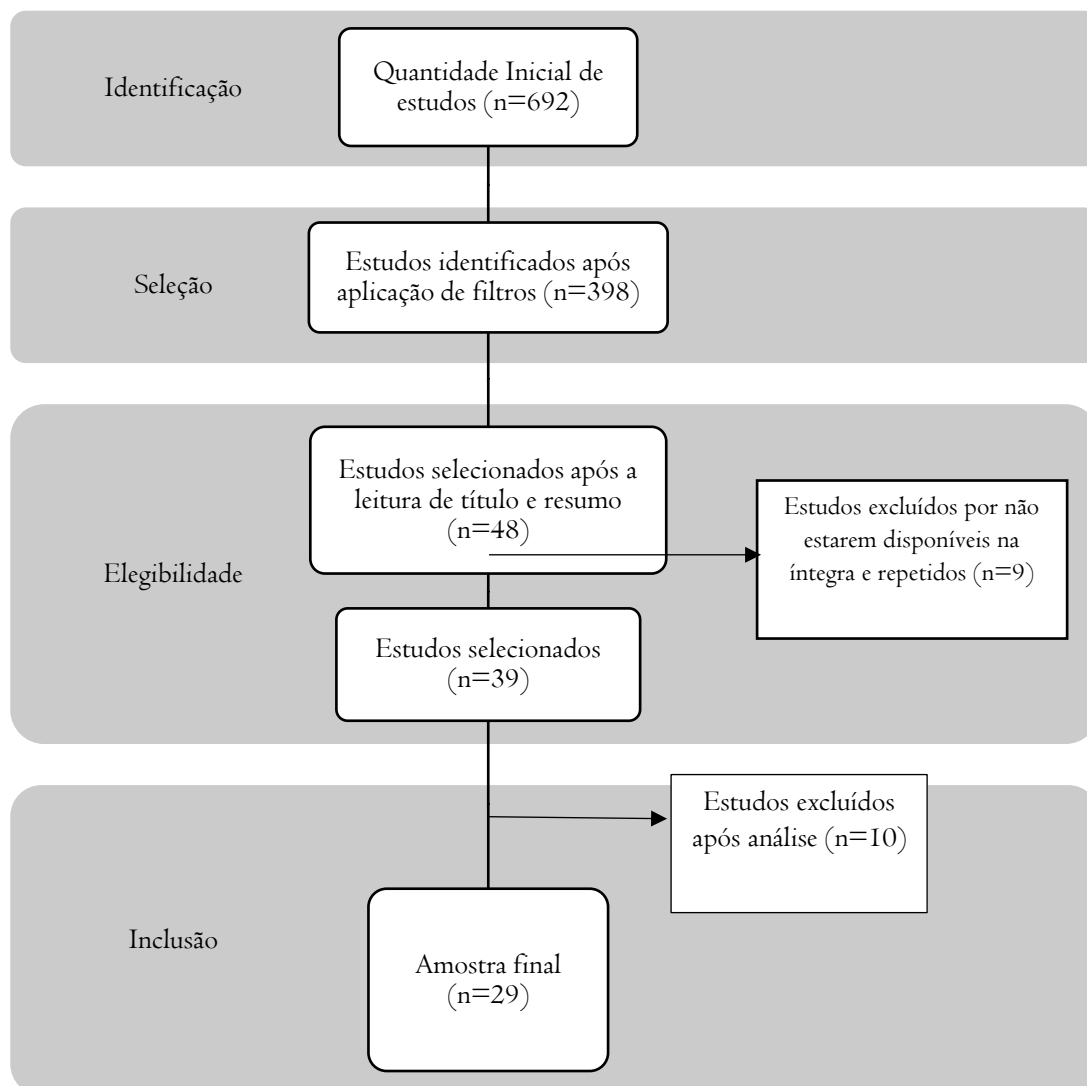
Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva, de modo que foi possível fazer a contabilização e a descrição dos dados encontrados.

Não foi necessário a apresentação deste estudo ao comitê de ética pois todos os dados utilizados na pesquisa são de domínio público.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao todo foram encontrados 692 artigos nas quatro bases de dados e identificados 398 após a aplicação de filtros. Desse total, 48 foram selecionados após a leitura dos títulos e resumos e nove foram excluídos por não estarem disponíveis na íntegra ou estarem repetidos entre as bases de dados. Após análise dos estudos selecionados, 10 foram excluídos por não conterem informações desejadas no trabalho, tornando a amostra final utilizada nesse artigo de 29 estudos, como mostrado na Figura 1.

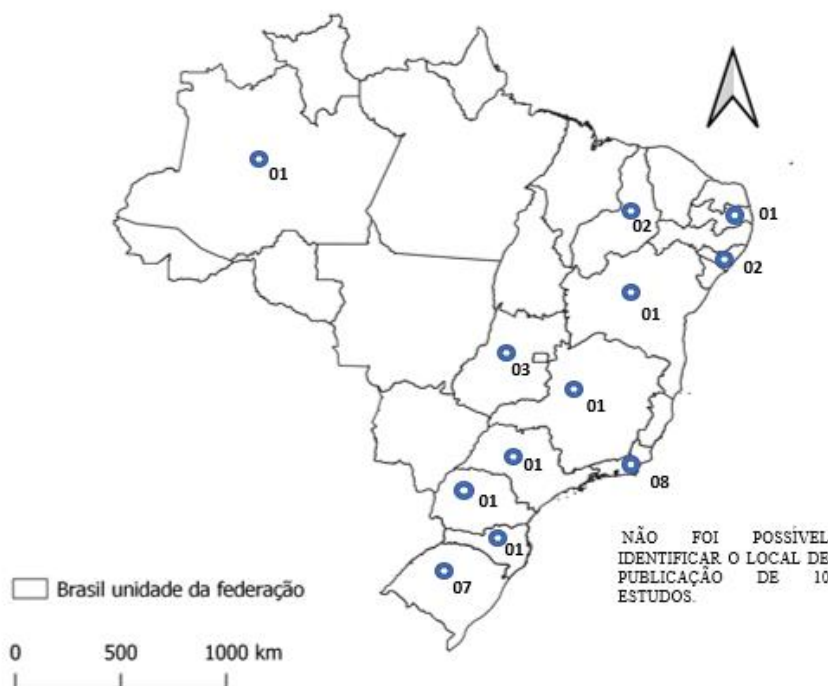
**Figura I** - Fluxograma da seleção da amostra de estudos da pesquisa



O estudo foi composto por 29 artigos: todos publicados no Brasil e a região que teve uma maior quantidade de artigos disponíveis foi a Sudeste com 34,48% (n= 10), sendo a maior quantidade da região no estado do Rio de Janeiro com 27,58% (n=8). Em contrapartida, a região onde teve o menor número de artigos publicados foi a região norte com 3,44% (n=1) – o artigo foi divulgado no estado do Amazonas. O Nordeste teve uma total de seis (20,06%) estudos publicados, região em que os estados que tiveram o maior número de artigos publicados foram Piauí 6,89% (n=2) e Sergipe 6,89% (n=2), como mostrado na Figura 2.

É interessante perceber que a maior quantidade de estudos se encontra na região Sudeste, como mostrado anteriormente. Para entender esse fato é possível relacionar a quantidade de artigos e teses encontradas com a quantidade de incentivo à pesquisa científica nessa região, que se destaca em relação às outras regiões do país. Segundo o site Geocapes, que foi atualizado pela última vez no dia 13/06/2019, no ano de 2018 foram concedidas de 3.437 até 24.898 bolsas de pós-graduação para a região Sudeste. Em contrapartida, na maior parte do Nordeste foram concedidas de 2.090 até 3.436 bolsas. A diferença do incentivo disponibilizados entre as regiões é perceptível e influencia diretamente na quantidade de pesquisas produzidas.

**Figura 2** - Quantidade de estudos por Unidade Federativa, em números absolutos



A pesquisa científica está presente na realidade humana há anos, com o passar do tempo a sociedade foi tendo cada vez mais a percepção dos avanços e melhoria de qualidade de vida que trazem os resultados das pesquisas científicas. No mundo contemporâneo, a ciência tecnológica se firmou na sociedade, tendo relação com poder e desenvolvimento, assim se faz cada vez mais importante o estímulo ao desenvolvimento acadêmico dentro das universidades (ALBAGLI, 1996).

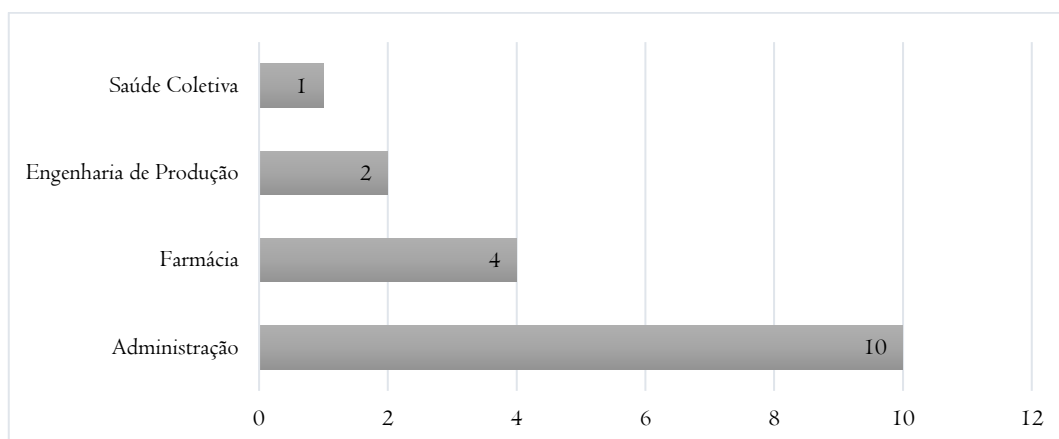
Neste contexto de desenvolvimento científico necessário, destaca-se que a farmácia hospitalar está diretamente ligada à assistência ao paciente, é um importante serviço de apoio e para garantir o funcionamento correto das ações que estão delegadas à gestão da farmácia hospitalar, segundo a portaria nº 4.283 de 30 de setembro de 2010, ações essas que são: garantir o abastecimento, acesso, dispensação e controle dos medicamentos; relacionar o custo benefício com as ações assistenciais da farmácia; manter o aperfeiçoamento contínuo das práticas desenvolvidas; e outras ações, sendo de suma importância a utilização de modelos modernos de gestão que auxiliem o desenvolvimento correto dessas atividades (BRASIL, 2010).

Em relação ao ano de publicação, a dimensão temporal variou de 2007 a 2018. O ano que teve uma maior quantidade de estudos publicados foram os anos de 2015, com 17,24% (n=5) e 2016, com 17,24% (n=5). O ano em que se teve o menor número de artigos disponíveis foi o de 2017, com 3,44% (n=1) e 2018, com 3,44% (n=1). Em relação ao ano em que o material foi publicado não foi possível fazer a identificação em quatro (13,79%) estudos.

Os estudos encontrados são recentes e isso indica que a discussão sobre esse assunto ainda está se desenvolvendo, sendo importante que haja a conversa e o incentivo à pesquisa nessa área. A assistência farmacêutica é um setor que desenvolve ações relacionadas a materiais de alto custo e periculosidade e, portanto, o controle correto das ações desenvolvidas no setor traz retorno para a instituição e mais segurança para os usuários dos serviços (BAUER, 2015).

Já no que diz respeito à área de atuação, o curso com maior número de estudos foi o de Administração com 34,48% (n=10), e o de menor participação foi o de Saúde Coletiva com 3,44% (n=1). Não foi possível identificar a área de atuação de 10 (34,48%) autores, como mostrado na Figura 3.

**Figura 3 - Área de atuação dos autores dos estudos, em números absolutos**



A abertura de espaços para a atuação de pessoas capacitadas na área traz retorno para os serviços de saúde. Nesse contexto, faz-se necessário citar a existência de cursos especializados em administração da área da saúde que infelizmente ainda não são tão reconhecidos.

Segundo o delineamento dos estudos, o tipo de estudo mais utilizado foi a pesquisa descritiva com 24,13% (n=7). Também foram desenvolvidos estudos com outros delineamentos como pesquisa-ação, estudo de caso, relato de experiência.

Após a análise completa dos estudos que fizeram parte da pesquisa, foi possível identificar a utilização de diversas ferramentas e estratégias que auxiliam na organização do setor da farmácia hospitalar. O Quadro I elucida os instrumentos citados e os benefícios e desafios do uso de cada estratégia, é importante citar que as informações contidas no quadro são uma síntese das percepções dos autores dos trabalhos que fizeram parte da amostra da pesquisa.

**Quadro I - Instrumentos de organização da farmácia hospitalar utilizados nos estudos analisados**

(Continua)

Instrumento (n)	Descrição	Benefícios	Desafios
Questionário Estruturado (n=05)	A partir de um formulário é possível analisar como está o desenvolvimento dentro da instituição, permitindo a avaliação do setor em diversas perspectivas. Pode ser montado a partir das necessidades da instituição.	Auxilia na monitoração dos processos; Permite saber a percepção dos trabalhadores sobre o setor; Identificação de problemas;	A veracidade das respostas influencia no resultado.
Sistema De Dispensação De Medicamentos Por Dose Unitária - SDMDU (n= 04)	No sistema de dispensação de medicamentos por dose unitária, a solicitação de medicamentos é feita a partir da cópia da prescrição, por paciente e para 24 horas. A medicação é preparada em dose e concentração determinadas na prescrição médica, sendo administrada ao paciente diretamente de sua embalagem "unitária"	Reduz a incidência de erros; Reduz os custos, perdas e furtos de medicamentos.	Alto custo de implantação.
Indicadores De Processos (n=03)	Um processo mais específico de cada instituição e/ou setor, consiste na utilização de indicadores dos processos como uma ferramenta de gestão auxiliando na monitoração dos processos, planejamento e melhoria contínua.	Permite uma melhor visualização dos processos críticos no setor;	É necessário o cuidado e atenção na construção dos indicadores, pois indicadores mal elaborados afetam os resultados encontrados;



(Continuação)

		Estimula o desenvolvimento de metas; Propicia a elaboração de relatórios que ajudam no planejamento.	precisa ter continuidade para sua efetividade.
Curva ABC (n=02)	Utiliza de estatísticas para classificar medicamentos baseados por importância, quantidade e valor.	Auxilia no controle do estoque; Possibilita uma melhor organização do setor, como a dispensação de medicamentos evitando gastos e desperdícios; proporciona a redução de custos no setor.	Não identificado
Planejamento Estratégico Situacional (n=02)	Instrumento de gestão voltado para a resolução de problemas, no qual os atores sociais participam efetivamente do processo e para tanto demanda um planejamento participativo, com o envolvimento dos diferentes atores relacionados ao tema em estudo, os quais analisam o que deve e pode ser feito para melhoria da realidade, assim se faz possível encontrar diferentes propostas de soluções para uma problemática com várias visualizações dentro da organização.	Utiliza das participações de todos da equipe; Permite encontrar e solucionar nós críticos com mais efetividade.	Não identificado
Sistema Informatizado De Código De Barras (n=02)	Tecnologia de identificação de medicamentos com a utilização de códigos de barras.	Auxilia na identificação de erros no processo de dispensação; Garante a correta administração de medicamentos; Auxilia na redução e custos dentro do setor.	Alto custo de implantação; Treinamento de toda a equipe para utilização de novos equipamentos.
Gestão De Logística (n=02)	É uma ferramenta administrativa que auxiliam as atividades setoriais mantendo um foco e um planejamento, gerando menor custo para a instituição e a satisfação do cliente.	Ajuda a instituição a atingir objetivos e a otimização dos processos; Aumenta o poder competitivo, gerando economia e melhoria nos serviços ofertados.	Processo complexo requer tempo e um bom planejamento; Necessita de profissionais capacitados; possíveis custos de implantação.
Análise De Correspondência Múltipla (n=01)	É uma técnica que permite a análise de um grande conjunto de variáveis, aplicada a uma matriz indicadora formada por códigos binários (0 e 1). A partir do número de matriz, padronizações são realizadas por meio da frequência relativa marginal de linhas e colunas, gerando a matriz de correspondência padronizada G.	Permite à análise de um grande número de informação; Possibilita visualizar possíveis relações entre categorias de variáveis e a estrutura relacional entre as mesmas.	Alta complexidade

(Continuação)

<p>Desenvolvimento De Uma Ferramenta (N=01)</p>	<p>Ferramenta projetada para apoio da gestão Medicamentos Potencialmente Perigosos (MPP) para hospitais. a ferramenta elabora o índice de periculosidade de medicamentos (iPM) e índice de periculosidade institucional relacionada a medicamentos (iPI), de maneira a considerar os diferentes usos e estruturas de segurança relacionadas a cada unidade hospitalar. No final, a ferramenta se propôs a unir os aspectos relacionados diretamente aos medicamentos constantes na lista de padronização da instituição e os riscos relacionados com a utilização dos mesmos no ambiente da instituição</p>	<p>Auxilia no gerenciamento mais preciso de medicamentos perigosos.</p>	<p>Não identificado</p>
<p>FMEA ou Análise dos Efeitos e Modos de Falhas (n=01)</p>	<p>É uma ferramenta que busca, em princípio, evitar, por meio da análise das falhas em potenciais e propostas de ações de melhoria, que ocorram falhas oriundas do planejamento e execução de determinado processo. Além disso, também serve para avaliar o impacto que essas falhas podem ter, para que, unindo todas as informações, seja possível identificar quais partes do processo ou serviço têm maior necessidade de correção.</p>	<p>Auxilia o planejamento institucional; Previne e diminui a ocorrência de incidentes na organização; Os dados obtidos podem ser utilizados em processos de capacitações.</p>	<p>Não identificado</p>
<p>Gestão LEAN (n=01)</p>	<p>Também chamado de Sistema Toyota de Produção é uma filosofia de gestão focada na redução dos sete tipos de desperdícios (super-produção, tempo de espera, transporte, excesso de processamento, inventário, movimento e defeitos).</p>	<p>Melhora o fluxo assistencial e diminui os desperdícios; melhora a detecção de erros do processo; Ajuda para a solução sistemática dos problemas.</p>	<p>Uma ferramenta que precisa de tempo para a obtenção dos resultados; Resistência a mudança.</p>
<p>Matriz GUT (n=01)</p>	<p>Matriz de Priorização de GUT é uma ferramentas utilizada na Solução de Problemas, ferramenta de qualidade usada para definir prioridades dadas as diversas alternativas de ação.</p>	<p>Estabelece prioridade das ações que precisam ser tomadas; Ajuda na diminuição de erros dentro da instituição; Simples e fácil de ser utilizado;</p>	<p>É importante que haja um treinamento para a utilização dessa ferramenta já que pode não haver um consenso entre os participantes, e assim a ferramenta tenha sua melhor funcionalidade.</p>
<p>MRP - Material Requirements Planning (n=01)</p>	<p>É um sistema lógico que converte a previsão de demanda em programação de estoque, a partir da análise do histórico de consumo, tempo de obtenção, é feita a programação.</p>	<p>Garante a disponibilidade do material na hora desejada; Utiliza o histórico de consumo se preparando para diferentes aumentos ou declínio no consumo de determinado item; Minimiza os custos;</p>	<p>Possibilidade de aumento do custo unitário por fazer compras de alguns medicamentos em pequenas quantidades.</p>

			(Conclusão)
Protocolo De Segurança (n=01)	Criação de um protocolo que auxilie os trabalhadores no desenvolvimento de suas atividades com segurança, no protocolo em questão é utilizado estímulos visuais para a diferenciação de medicamentos por cores.	Propicia maior segurança para os trabalhadores; Esclarece processos de desenvolvimento de atividades de forma mais segura; Auxilia na diminuição de erros.	Não identificado
Sistema de Distribuição Coletiva de medicamentos (n=01)	O sistema coletivo caracteriza-se, principalmente, pelo fato dos medicamentos serem distribuídos por unidade de internação e/ou serviço, a partir de uma solicitação da enfermagem, implicando a formação de vários estoques nas unidades assistenciais.	Não identificado	Ferramenta que dificulta o controle do estoque e a distribuição de medicamentos; Gera uma grande quantidade de medicamentos não consumidos que resulta em um aumento no estoque, podendo gerar erros, furtos, acondicionamentos de forma incorreta; Proporciona um aumento de custos no setor.
Trakcare (n=01)	Um sistema unificado de informações utilizado em alguns hospitais para auxílio da gestão e logística de diversos setores. O sistema foi desenvolvido pela empresa <i>InterSystems</i> .	Possibilita informações sobre a entrada e a saída de medicamentos e materiais médico-hospitalares em tempo real; Permite maior controle e menos desperdícios.	Falta do leitor de códigos de barras dificulta o desenvolvimento pelo tempo utilizado digitando os códigos.

O instrumento de organização mais utilizado foi o questionário estruturado, citado em 17,24% (n=05) dos estudos. A utilização dessa ferramenta é bem versátil e se adapta às diversas organizações, já que é elaborada a partir das necessidades encontradas.

Foram citadas diversas maneiras de elaboração desse instrumento com a ajuda de conceitos pré-estabelecidos. Destacou-se a utilização do modelo de Donabedian: estrutura-processo-resultado. Avedis Donabedian, conhecido hoje como pai da qualidade em saúde, nos seus estudos afirmou os atributos que são de possível mensuração numa instituição de saúde, são esses: a estrutura, que envolve os recursos humanos financeiros e materiais, o processo que analisa como decorrem as atividades dentro da instituição, e o resultado se diz a comparação dos resultados encontrados com aqueles que se estimava-se encontrar (SILVA, 2010)

Também foi citado o método Delphi, que consiste na utilização de diversos especialistas em um determinado assunto, para facilitar e melhorar a tomada de decisões. Tomando como base modelos como citados anteriormente, é possível elaborar um questionário estruturado que responda questões desejadas e ajudem na construção de indicadores e assim auxiliem a gestão dentro da organização (MARQUES; FREITAS, 2018).

Uma das estratégias que foi bem citada entre os autores foi o Sistema de Dispensação de medicamentos por dose unitária (SDMDU), foi citada em 13,79% (n=04) dos artigos encontrados. Nesse sistema para a liberação dos medicamentos pela farmácia é necessário que venha a prescrição médica de cada paciente, os medicamentos são preparados com as especificações de cada usuários e mandado para a dispensação apenas a dose unitária necessária no momento. Essa estratégia mostrou benefícios entre os autores de redução de custos, desperdícios e erros dentro da instituição (MACHADO, 2015).

Analisando o quadro I conseguimos identificar a utilização de indicadores de processos com uma estratégia de gestão citada, utilizada em 10,34% (n=03) dos artigos, esse tipo de estratégia ajuda na avaliação dos serviços de farmácia. A utilização de indicadores permite conhecer a real situação do setor, ajuda na monitoração dos processos de trabalho dentro do setor e assim permite a utilização dos dados encontrados para planejamentos. Alguns dos artigos citaram a utilização dos indicadores já validados de outro estudo o “Diagnostico da Farmácia Hospitalar no Brasil” fazendo as alterações necessárias para o seu setor (SILVA, 2010).

Também foi possível perceber a utilização de ferramentas conhecidas da gestão qualidade como a Gestão Lean 3,44% (n=01), que consiste na redução dos desperdícios dentro da instituição, a otimização do estoque com a produção apenas do que é demandado (MATTOS, 2016).

Outra ferramenta de gestão da qualidade citada foi a Matriz GUT 3,44% (n=01), também conhecido como matriz de priorização, ferramenta utilizada quando é necessário encontrar a ação que tem uma maior urgência para ser feito, um instrumento que auxilia a tomada de decisões (PINTO et al., 2013).

Entre os benefícios identificados, os mais citados são a diminuição de erros, desperdícios e otimização do processo de trabalho dentro do setor de farmácia hospitalar. As dificuldades mais discutidas nos estudos foi a necessidade da capacitação da equipe e a resistência dos profissionais de saúde a mudanças.

Algumas barreiras foram citadas, como o custo de implantação de algumas ferramentas e o tempo de desenvolvimento. É importante lembrar que esses instrumentos auxiliam a gestão do serviço e devem ser desenvolvidos e mantidos no setor propiciando sempre a melhoria contínua.

Quando se pensa em qualidade, entende-se como algo livre de defeitos, o máximo possível. A qualidade representa para uma organização a satisfação final de um cliente, de modo que um produto ou serviço de qualidade é reflexo de um processo de trabalho organizado e pensado para o sucesso.

Para tanto, a gestão da qualidade é um modelo de gestão que propõe a análise de todo o processo dentro de uma organização e dispõe de ferramentas que auxiliem o gestor na busca da melhoria contínua. Ferramentas de gestão da qualidade facilitam a gestão de pessoas e processos, propiciam a análise interna de um setor, facilitando na identificação de erros e prevenindo possíveis incidentes de ocorrerem, por esses e outros benefícios das ferramentas que é importante a inserção de modelos modernos de gestão dentro da farmácia hospitalar (SILVA; BARBOSA, 2016).

A farmácia hospitalar é um setor que envolve uma grande quantidade de recursos investidos, devido ao alto valor de alguns medicamentos e materiais médico-hospitalares, tem influência direta na assistência ao paciente e os erros de processo de trabalho dentro da farmácia pode afetar outros setores e usuários da instituição. Conclui-se, assim, a importância e o entendimento de que a farmácia é um setor que necessita de ferramentas, como as citadas anteriormente, que auxiliem seu gerenciamento.

## CONCLUSÃO

Foi possível identificar as estratégias de gestão que estão sendo utilizadas dentro das farmácias hospitalares pelo Brasil e dentre os seus resultados foi possível identificar como um grande benefício a redução de custos e a melhoria do desenvolvimento dos processos de trabalho dentro do setor na instituição de saúde.

É importante destacar que ainda se é muito pouco discutido sobre esse assunto e foi identificado como limitações do trabalho a literatura escassa sobre o tema, deixo como sugestão o incentivo a uma maior produção de estudos relacionado ao tema da gestão do setor da farmácia hospitalar.

Espera-se que esse trabalho ajude na disseminação do tema para que seja notado a importância da discussão sobre a gestão da farmácia hospitalar, bem como é esperado que o trabalho auxilie a identificação das ferramentas de gestão utilizadas, mostrando os benefícios e desafios da utilização dessas para pessoas que estejam interessadas em suas implantações nos serviços de saúde.

## REFERÊNCIAS

- ALBAGLI, Sarita. Divulgação científica: informação científica para cidadania. **Ciência da informação**, v. 25, n. 3, 1996.
- BAUER, Andréia Lisandra. **Gestão da assistência farmacêutica**: aplicação da curva ABC para gestão de medicamentos em uma farmácia hospitalar do Sistema Único de Saúde. 2015.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Políticas de Saúde. **Portaria GM/SM 4283 de 30 de dezembro de 2010**. Aprova as diretrizes e estratégias para organização, fortalecimento e aprimoramento das ações e serviços de farmácia no âmbito hospitalar. Diário Oficial [da República do Brasil], Brasília, DF, 31 dez. 2010.
- CAMPOS, Renato et al. A ferramenta 5S e suas implicações na gestão da qualidade total. **Simpósio de Engenharia de Produção**, v. 12, p. 685-692, 2005.
- DIEZ-GARCIA, Rosa Wanda et al. Alimentação hospitalar: proposições para a qualificação do Serviço de Alimentação e Nutrição, avaliadas pela comunidade científica. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 17, p. 473-480, 2012.
- FENILI, Renato Ribeiro. **Gestão de materiais**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2015.
- LINS, Bernardo FE. Ferramentas básicas da qualidade. **Ciência da Informação**, v. 22, n. 2, 1993.
- MACHADO, Stefania Andrade. **Análise do sistema de distribuição de medicamentos** (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2015.
- MARIANI, Celso Antonio. Método PDCA e ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos industriais: um estudo de caso. **RAI-Revista de Administração e Inovação**, v. 2, n. 2, p. 110-126, 2005.
- MARQUES, Joana Brás Varanda; FREITAS, Denise. Método DELPHI. **Pro-Posições**, v. 29, n. 2, p. 389-415, 2018.
- MATTOS, Flávia Priscila. **A gestão lean na cadeia de suprimentos hospitalar e a relação com a melhoria assistencial ao paciente** (Monografia). Universidade Federal do Paraná, 2016.
- MEINE, Micheline Marie Milward de Azevedo et al. Mapeamento de processos em uma farmácia hospitalar: ferramenta para gestão e melhoria da qualidade. **Revista Brasileira de Farmácia Hospitalar e Serviços de Saúde**, v. 6, n. 3, 2015.
- NASCIMENTO, Aline do et al. Análise de correspondência múltipla na avaliação de serviços de farmácia hospitalar no Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 29, n. 6, p. 1161-1172, 2013.
- PEREIRA, Milca Severino et al. Avaliação de serviços de apoio na perspectiva do controle de infecção hospitalar. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, v. 1, n. 1, 1999.
- PINTO, Ricardo Aurélio Quinhões et al. Gestão de estoque e lean manufacturing: estudo de caso em uma empresa metalúrgica. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 15, n. 1, 2013.

SILVA, Mario Jorge Sobreira da et al. Avaliação da farmácia hospitalar em hospitais estaduais do Rio de Janeiro. **Ciência e Saúde Coletiva**, v.18, n.12, p. 3605-3620, 2010.

SILVA, Renata Karine Viana; BARBOSA, Ana de Fátima Braga. Gestão da Qualidade-Principais Marcos e como Influenciaram as Empresas. **Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada**, v. 1, n. 1, 2016.

SOUZA, Marcela Tavares de; SILVA, Michelly Dias da; CARVALHO, Rachel de. Integrative review: what is it? How to do it?. **Einstein (São Paulo)**, v. 8, n. 1, p. 102-106, 2010.