

# ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DA ASSISTÊNCIA FARMACÊUTICA

*Ferramentas*

GUIA PARA UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DA QUALIDADE NOS INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE (SUS)

Mariana Pedrollo Dantas, Analúcia Rampazzo Xavier, André Teixeira Pontes



Julho, 2020.

## **Apresentação**

O Guia para Utilização de Ferramentas da Qualidade nos Instrumentos de Planejamento e Gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) foi desenvolvido no âmbito do projeto de pesquisa ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DA QUALIDADE NOS RELATÓRIOS ANUAIS DE GESTÃO DAS SECRETARIAS MUNICIPAIS DE SAÚDE DAS CAPITAIS BRASILEIRAS, vinculado ao Programa de Pós-graduação em administração e gestão da assistência farmacêutica (PPG-GAFAR) da Universidade Federal Fluminense.

O produto tem a finalidade de auxiliar na aplicação e registro das Ferramentas da Qualidade nos instrumentos de planejamento do SUS. Estima-se que uma vez em uso, este guia poderá ser utilizado pelos gestores do SUS, impactando positivamente na qualidade dos processos e na apresentação de resultados.

Este guia foi compartilhado por e-mail com algumas secretarias de saúde, e está disponível para replicação a todos os interessados.

## SUMÁRIO

---

1.	Fluxograma .....	4
2.	Folha de Verificação ou “ <i>Checklist</i> ” .....	5
3.	Gráfico de Pareto .....	6
4.	Diagrama de Causa e Efeito .....	7
5.	Gráfico de Tendências.....	8
6.	Histograma.....	9
7.	Carta de Controle.....	10
8.	Gráfico de Dispersão .....	11
10.	Matriz GUT.....	13
12.	PDCA .....	15
13.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	16

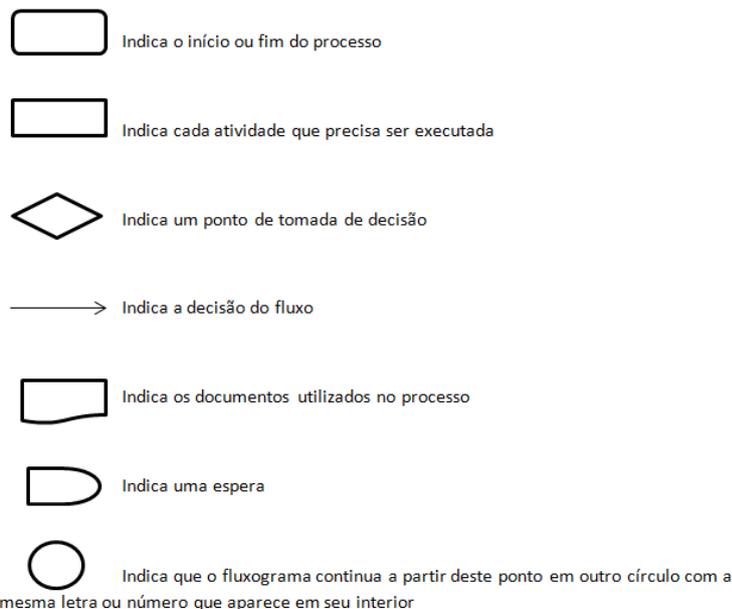
## 1. FLUXOGRAMA

O que é?	Ferramenta que demonstra a sequência e interação das atividades do processo por meio de símbolos e gráficos.
Quem utiliza?	Todos envolvidos no processo.
Quando?	Sempre que for necessária a descrição de processos.
Por que?	É utilizado para análise e apresentação gráfica, possuindo como vantagens identificar com clareza todos os passos do processo e também padronizar a execução do mesmo

Como usar?

- Defina o processo que será desenhado;
- Elabore um fluxo mais macro do processo, identificando os grandes grupos de atividades;
- Relate todas as pessoas envolvidas no processo;
- Detalhe as etapas do processo descrevendo as atividades;
- Identifique os responsáveis por cada etapa descrita;
- Confira se o fluxograma desenhado está atendendo à execução correta do processo e faça os ajustes necessários.

Símbolos são utilizados para representar as etapas do processo no fluxograma, conforme o esquema a seguir:



## 2. FOLHA DE VERIFICAÇÃO OU “CHECKLIST”

O que é?	Ferramenta utilizada para coletar dados em tempo real. Pode ser um quadro ou uma lista para anotação da quantidade de ocorrências de determinado evento.
Quem utiliza?	Todos que presenciam a ocorrência do evento.
Quando?	Sempre que o evento ocorrer.
Por que?	Coletar os dados de forma simples e organizada.

Como usar?

- Esclareça os objetivos da coleta de dados;
- Identifique quais os dados que precisam ser coletados;
- Identifique o período que os dados devem ser coletados e os responsáveis pela coleta;
- Gerar a Folha de Verificação buscando facilitar a coleta dos dados, transcrição e interpretação;
- Teste a ferramenta aplicando a mesma em tempo real;
- Interprete e utilize os resultados conforme os objetivos propostos.

### 3. GRÁFICO DE PARETO

O que é?	Gráfico de colunas, ordenador da frequência das ocorrências, da frequência maior para a menor, permitindo priorização dos problemas de acordo com o princípio de Pareto (80 % das consequências ocorrem graças a 20 % das causas).
Quem utiliza?	Gestor.
Quando?	Quando for necessário classificar os problemas.
Por que?	Para priorização de esforços em busca de melhorias.

Como usar?

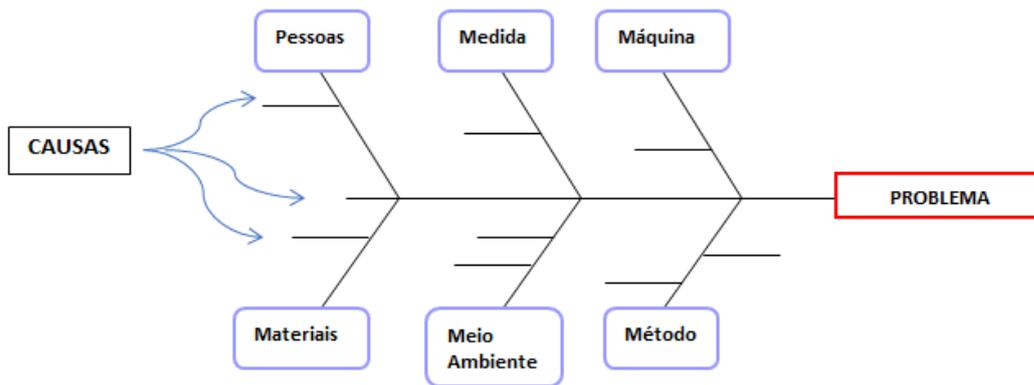
- Esclarecer o objetivo da análise;
- Coletar os dados (através de outras ferramentas, como a Folha de Verificação);
- Organizar os dados coletados em classificações;
- Desenhar barras com as frequências das classificações da maior para menor e da esquerda para direita (Para construção dos gráficos é possível utilizar softwares específicos, como Microsoft Excel®).
- Inserir um gráfico de linha com as porcentagens acumuladas das classificações;
- Após a finalização, analisar o gráfico.

#### 4. DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO

O que é?	Gráfico que organiza o raciocínio nas discussões de problemas.
Quem utiliza?	Participantes e observadores dos problemas.
Quando?	Sempre que necessário analisar as causas dos problemas.
Por que?	Representar as possíveis causas que podem gerar determinado efeito.

Como usar?

- Definir o problema a ser analisado;
- Converse com a equipe, de modo a obter o maior número de causas para o problema;
- Agrupar as causas em categorias seguindo o modelo abaixo:



Observação: Após conhecimento e análise das principais causas do problema, pode-se atuar de modo mais específico e direcionado para resolução dos problemas.

## 5. GRÁFICO DE TENDÊNCIAS

O que é?	Gráfico que descreve o comportamento de uma variável ao longo do tempo ou em função de outra variável utilizada como referência.
Quem utiliza?	Gestor.
Quando?	Sempre que necessário analisar determinado dado durante um período de tempo estabelecido.
Por que?	Identificação de tendências em seu comportamento que facilitam a identificação de eventos e a compreensão de problemas estudados

Como usar?

- Definir o objetivo da análise;
- Reunir os dados que serão demonstrados no gráfico;
- Delimitar o intervalo de variação dos pontos dos dados que serão plotados nos gráficos;
- Desenvolver a escala horizontal do gráfico com a temporalidade;
- Após estabelecer as escalas dos eixos, plotar os dados por ordem de tempo;
- Analisar o gráfico conforme objetivo proposto.

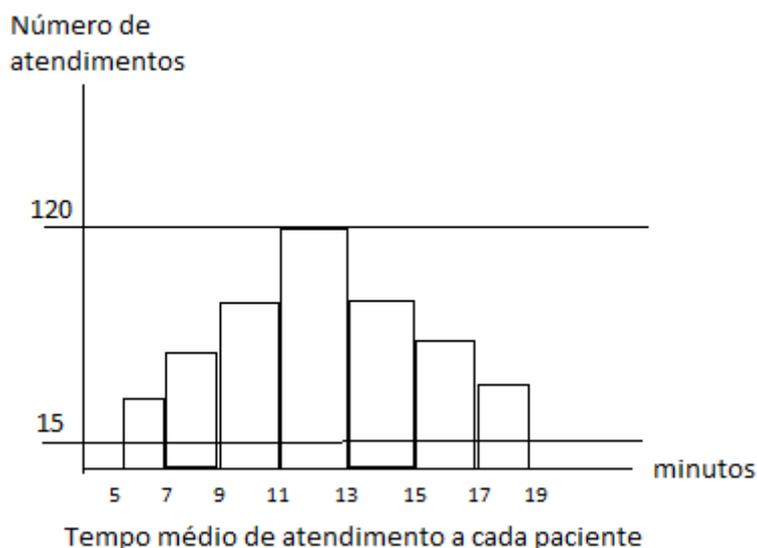
Observação: Os gráficos de tendência possibilitam a compreensão objetiva, e com uma complexidade matemática mínima, de perceber se as mudanças que foram efetuadas num processo ou sistema provocam melhorias ao longo do tempo.

## 6. HISTOGRAMA

O que é?	Gráfico organizado em barras verticais que apresentam valores de uma característica, agrupada por faixas, sendo útil para identificar o comportamento da mesma.
Quem utiliza?	Gestor.
Quando?	Na ocorrência de fenômenos passíveis de análise.
Por que?	Observar fenômenos e suas frequências.

Como usar?

- Coletar os dados e organizar em uma tabela de frequências;
- Calcular a amplitude (diferença do maior para o menor valor do conjunto de dados);
- Defina a quantidade e o limite das classes;
- Montar o Histograma conforme o exemplo abaixo.

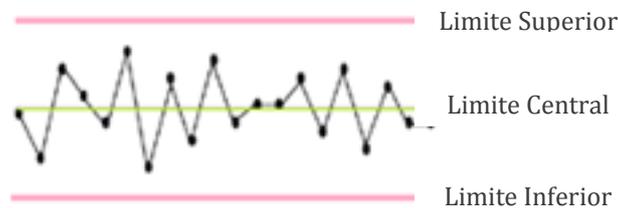


## 7. CARTA DE CONTROLE

O que é?	Gráfico de acompanhamento de processos.
Quem utiliza?	Analizador do processo.
Quando?	Sempre que necessário acompanhar o processo.
Por que?	Acompanhamento do desempenho de algum processo de medição, através do estabelecimento de uma faixa denominada de limites de controles.

Como usar?

- Definir os dados de análise;
- Inserir em planilha as medições realizadas;
- Calcular a média e a amplitude de cada amostra;
- Calcular a média geral do processo;
- Calcular o desvio padrão;
- Calcular os limites de controle (inferior, linha central e superior);
- Plotar o gráfico conforme figura abaixo.



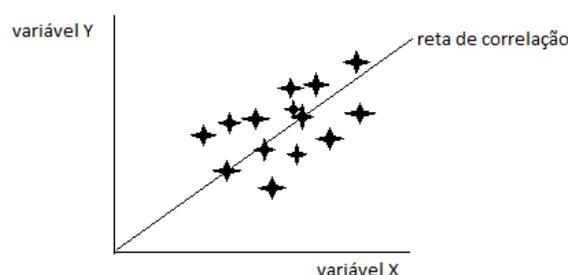
## 8. GRÁFICO DE DISPERSÃO

O que é?	Gráfico que permite visualizar a correlação entre duas grandezas.
Quem utiliza?	Analisador.
Quando?	Quando necessário avaliar esta correlação.
Por que?	Verificação da existência de relação importante entre duas variáveis.

Como usar?

- Definir os dados que serão analisados e a possível relação entre eles;
- Construir o gráfico colocando a variável causa na horizontal e na vertical a variável efeito;
- Plotar o gráfico;
- Analisar como as variáveis se relacionam.
  - Correlação positiva – Tendência crescente entre os pontos, as duas variáveis aumentam proporcionalmente.
  - Correlação negativa – Linha decrescente, enquanto uma variável aumenta, a outra diminui.
  - Correlação perfeita – Quando não ocorre dispersão significativa entre os pontos, existirá uma correlação total entre os dados.

Observe o exemplo do gráfico abaixo:



Observação: A busca da relação de causa e efeito entre as variáveis é útil nas análises de processos, desta forma é possível testar teorias e identificar causas primárias, além de encontrar possíveis soluções.

## 9. BRAINSTORMING

O que é?	Técnica de geração de ideias em grupo.
Quem utiliza?	Grupos de trabalho.
Quando?	Quando surgem problemas difíceis de serem solucionados.
Por que?	Empresas possuem problemas que parecem não apresentar soluções possíveis, com o uso do <i>Brainstorming</i> é possível liberar os funcionários da organização de seus paradigmas previamente estabelecidos, fazendo com que os mesmos gerem o máximo de ideias e propostas que conseguirem.

Como usar?

- Definir um facilitador (moderador) e um relator, que vão agir na organização e registrar as informações, respectivamente;
- Escolher os participantes da sessão, que deve ocorrer conforme o problema a ser resolvido, para que os membros possam contribuir com o alcance do objetivo;
- Definir a duração da sessão. É aconselhável um tempo entre 30 e 45 minutos.
- Definir a pergunta da sessão;
- Iniciar a sessão enfatizando a quantidade e não a qualidade das ideias, evitando as críticas;
- Solicitar ao grupo que discuta as ideias e considerem as mais pertinentes ao objetivo do *brainstorming*.

## 10. MATRIZ GUT

O que é?	Ferramenta de priorização de ações.
Quem utiliza?	Grupo de trabalho.
Quando?	Sempre que necessário realizar priorizações para tomada de decisão.
Por que?	Priorizar as ações de modo racional com base na gravidade, urgência e tendência do fenômeno, permitindo assim a tomada de decisão mais eficaz.

Como usar?

- Criar um grupo de trabalho;
- Definir as ações ou problemas que necessitam ser julgados como prioritários ou não;
- Solicitar ao grupo de trabalho que classifique as ações/problemas conforme o quadro a seguir.

NOTA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
1	Sem gravidade	Longuíssimo prazo (dois ou mais meses)	Desaparece ou não piora
2	Pouco grave	Longo prazo (um mês)	Reduz ligeiramente ou vai piorar em longo prazo
3	Grave	Prazo médio (15 dias)	Permanece ou vai piorar em médio prazo
4	Muito grave	Curto prazo (1 semana)	Aumenta ou vai piorar em pouco tempo
5	Extremamente grave	Imediatamente (ocorrendo no momento)	Piora muito ou vai piorar rapidamente

Observação: O cálculo  $G \times U \times T$  é capaz de indicar a maior ou menor prioridade de uma demanda, em relação a todas as solicitações encaminhadas.

## 11.5W2H

O que é?	É uma ferramenta utilizada para traçar planos de ação.
Quem utiliza?	Gestor e equipe.
Quando?	Presença de ações a serem implementadas.
Por que?	Forma de estruturar o pensamento de modo organizado e materializado antes de implantar determinada ação.

Como usar?

- Definir a ação a ser realizada;
- Traçar o plano baseado na metodologia 5W2H, conforme o quadro a seguir.

<b>PLANO DE AÇÃO</b>	
<b>AÇÃO:</b>	
<b>O que fazer “<i>What</i>”</b>	
<b>Por que será feito “<i>Why</i>”</b>	
<b>Quem fará “<i>Who</i>”</b>	
<b>Onde será feito “<i>Where</i>”</b>	
<b>Quando será feito “<i>When</i>”</b>	
<b>Como será feito “<i>How</i>”</b>	
<b>Quanto vai custar “<i>How Much</i>”</b>	

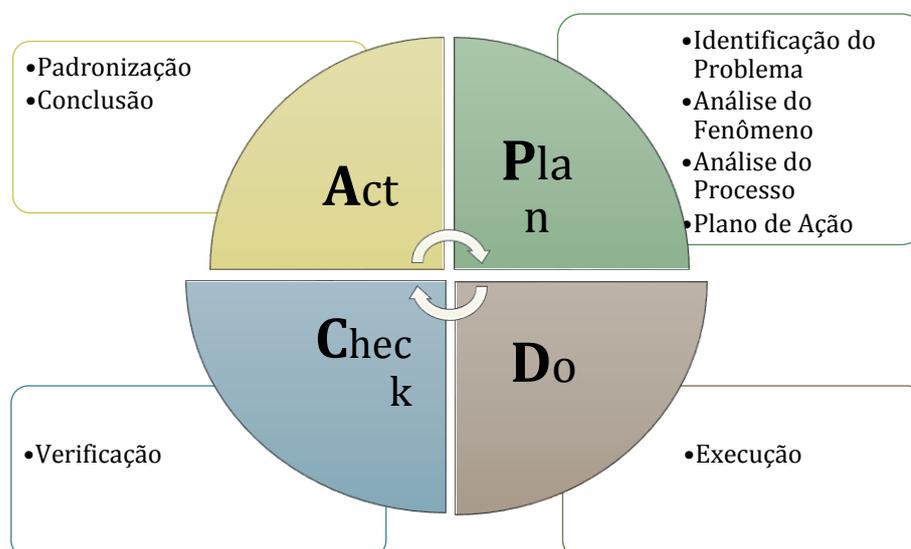
Observação: A ferramenta 5W2H é considerada forma prática de avaliar dados importantes de projetos. O modelo é capaz de auxiliar na identificação das ações a serem tomadas e dos responsáveis e partes interessadas dentro do escopo em análise.

## 12.PDCA

O que é?	Método de gerenciamento de processos ou de sistemas cíclico.
Quem utiliza?	Gestor.
Quando?	Sempre que o processo existir.
Por que?	Busca melhorar e controlar os processos de forma contínua.

Como usar?

- Definir as metas e os métodos para atingir as metas;
- Treinar a equipe;
- Executar a tarefa;
- Verificar os desfechos da execução da tarefa;
- Corrigir possíveis erros no processo.



Observação: O nome do ciclo é formado pelas iniciais das palavras do inglês *PLAN, DO, CHECK, ACT* que significam em português *PLANEJAR, EXECUTAR, VERIFICAR E ATUAR*, respectivamente. Este ciclo é pensado como modelo dinâmico, seguindo a linha de melhoria contínua da qualidade, o processo pode ser sempre revisado e um novo processo pode ser incorporado.

### 13. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LINS, B. F. E. Ferramentas Básicas da Qualidade. Ci. Inf., Brasília, v. 22 n.2. 1993. 153-161p.

OLIVEIRA, C. C. et al. Manual para elaboração de cartas de controle para monitoramento de processos de medição quantitativo em laboratórios de ensaio. Instituto Adolfo Lutz. ed.1. 2013. 15p.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da produção:** operações industriais e de serviços. Curitiba: Unicenp, 2007.

PETERS, T. O círculo da inovação. São Paulo: Harbra, 1998.

SANTOS, J. A. N. S. Análise e Melhoria de Processos. Rio de Janeiro: Brasil. v. 1. 2010. 26-61p.

SEBRAE. Ferramenta 5W2H, 2008. Disponível em: [http://www.trema.gov.br/qualidade/cursos/5W\\_2H.pdf](http://www.trema.gov.br/qualidade/cursos/5W_2H.pdf). Acesso em 20 de março de 2019.

SEBRAE. Manual de Ferramentas da Qualidade. 2005. 1-21p. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2621303/mod\\_folder/content/0/SEBRAE%2C%202005.pdf?forcedownload=1](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2621303/mod_folder/content/0/SEBRAE%2C%202005.pdf?forcedownload=1). Acesso em 20 de maio de 2020.