

Artigo

A gestão estratégica no contexto de uma farmácia universitária

PAULIANE VENESSA DA SILVA BRAGA MARQUES¹

NARA RAQUEL FONTELES RIOS¹

JOSÉ AIRTON GOMES DE ALCÂNTARA FILHO¹

MAXWEEL VERAS RODRIGUES¹

CRISTIANI LOPES CAPISTRANO GONÇALVES DE OLIVEIRA²

¹ Universidade Federal do Ceará (UFC) / Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza – CE, Brasil

² Universidade Federal do Ceará (UFC) / Faculdade de Farmácia Odontologia e Enfermagem, Departamento de Farmácia, Fortaleza – CE, Brasil

Resumo

A farmácia universitária é um estabelecimento de saúde vinculado a uma instituição de ensino superior que se apresenta como cenário de práticas de ensino, pesquisa e extensão na área de farmácia e atua perante a comunidade, por meio da prestação de serviços farmacêuticos, como dispensação e manipulação de medicamentos e atenção farmacêutica, entre outros. O presente estudo buscou formular a gestão estratégica em uma farmácia universitária, com base na identificação de processos críticos e na construção de indicadores para o setor de dispensação de medicamentos. Trata-se de uma pesquisa aplicada que objetiva encontrar soluções para determinados problemas conforme conhecimentos já estabelecidos. A pesquisa teve a participação de sete farmacêuticos. Foi aplicado um questionário e realizado um grupo focal com a gestão e os farmacêuticos. Com base nos dados coletados, foram definidos, inicialmente, a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos da farmácia universitária. Depois da análise dos processos e de posterior identificação de sistemas críticos, foram determinados sete indicadores baseados no método de gestão de desempenho Balanced Scorecard (BSC), que estão relacionados com a perspectiva financeira, os processos internos, os clientes e o aprendizado e crescimento. A implementação da gestão por processos e a formulação de indicadores baseados nos sistemas críticos são importantes para o aprimoramento da gestão organizacional da farmácia universitária.

PALAVRAS-CHAVE: Farmácia universitária. Gestão por processos. Indicadores de desempenho.

Artigo submetido em 15 de junho de 2022 e aceito para publicação em 14 de março de 2023.

DOI: <https://doi.org/10.12660/rgplp.v22n1.2023.85940>

Strategic management in a university pharmacy: a case study

Abstract

The university pharmacy is a health establishment linked to a higher education institution used for teaching, research, and extension practices in the pharmacy field, providing pharmaceutical services to the community, such as dispensing and compounding medicine and pharmaceutical care. This study elaborated the strategic management of a university pharmacy by identifying critical processes and elaborating indicators for the drug dispensing area of a university pharmacy. This is an applied research conducted with seven pharmacists and the managers of a university pharmacy. The pharmacists responded to an online questionnaire and participated with the managers in online meetings and an online focus group. The data collected allowed us to define the organization's mission, vision, values, and strategic objectives. After analyzing the processes and identifying critical systems, seven indicators were identified based on the Balanced Scorecard (BSC) performance management method. The indicators relate to financial aspects, internal processes, clients, and organizational learning and growth. The process management implementation and the formulation of indicators based on critical processes were essential for improving the organizational management of the University Pharmacy.

KEYWORDS: University pharmacy. Process management. Performance indicators.

Gestão estratégica en el contexto de una farmacia universitaria

Resumen

La farmacia universitaria es un establecimiento de salud vinculado a una institución de educación superior que se presenta como escenario de prácticas docentes, de investigación y extensión en el campo de la farmacia y trabaja con la comunidad a través de la prestación de servicios farmacéuticos como dispensación y manipulación de medicamentos y atención farmacéutica, entre otras cosas. Este estudio propone definir un método de gestión estratégica basado en la identificación de procesos críticos y la construcción de indicadores para el sector de dispensación de medicamentos de una farmacia universitaria. Se trata de una investigación aplicada cuyo objetivo es encontrar soluciones a determinados problemas de acuerdo con conocimientos ya establecidos. La investigación contó con la participación de siete farmacéuticos. A partir de los datos reunidos se definieron inicialmente la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la farmacia universitaria. Posteriormente al análisis de los procesos y a la identificación de sistemas críticos, se definieron siete indicadores basados en el método de gestión del desempeño del Balanced Scorecard (BSC) que se relacionan con la perspectiva financiera, los procesos internos, el cliente, el aprendizaje y el crecimiento. Se concluye que la implementación de la gestión por procesos y la formulación de indicadores basados en sistemas críticos son fundamentales para mejorar la gestión organizativa de la farmacia universitaria.

PALABRAS CLAVE: Farmacia universitaria. Gestión por procesos. Indicadores de desempeño.

INTRODUÇÃO

A Farmácia Universitária (FU) constitui-se como um estabelecimento de saúde que atua na promoção, proteção e recuperação da saúde perante a comunidade, por meio da prestação de serviços farmacêuticos que contribuem para maior acesso e uso racional de medicamentos. A FU também se apresenta como um valioso cenário de ensino-aprendizagem em que são realizadas atividades de ensino, pesquisa e extensão (CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA, 2016). Ela dispõe de um espaço onde são processadas atividades de dispensação, manipulação de medicamentos, revisão da farmacoterapia, acompanhamento farmacoterapêutico e educação em saúde (FÓRUM NACIONAL DE FARMÁCIAS UNIVERSITÁRIAS, 2017).

Consiste em um serviço de grande importância para o desenvolvimento e avanço da prática de assistência farmacêutica que contribui para a qualidade de vida das pessoas atendidas, além de ser configurada pela Diretriz Curricular Nacional (DCN) do curso de graduação em farmácia como campo de estágio obrigatório, sendo essencial que as instituições de ensino superior se adaptem a essa realidade (VIEIRA et al., 2018).

Como os demais serviços de saúde, a FU necessita de adequado gerenciamento a fim de atingir os objetivos organizacionais e garantir a qualidade do atendimento prestado. Entre os principais desafios gerenciais desse serviço, estão o atendimento à Política Nacional de Assistência Farmacêutica e a gestão dos recursos. Para Pereira, Ungari e Grande (2012), esses desafios podem ser enfrentados com a utilização de práticas de gestão estratégica já consolidadas em outras áreas e em outros serviços de atenção farmacêutica, por exemplo, na farmácia hospitalar, onde já é consolidada a gestão por processos em conjunto com indicadores de desempenho.

Em uma FU, existem diversos processos organizacionais que estão vinculados aos resultados esperados. Alguns procedimentos são mais críticos, pois têm maior impacto nesses resultados. A gestão dos processos, nesse serviço, é essencial para a identificação e o acompanhamento de metodologias críticas, como a gestão de materiais e medicamentos, cujo resultado interfere na disponibilidade e acessibilidade desses produtos pela comunidade (CAÇÃO, 2015).

Já os indicadores estratégicos são uma ferramenta importante na gestão de processos. Para Oliveira, Costa e Cameira (2007), a adoção de um sistema de medição de desempenho, com indicadores estratégicos voltados para a mensuração e o controle dos processos críticos, pode embasar a tomada de decisão sobre o que deve ser melhorado para que sejam atingidos os objetivos da organização.

Faz-se necessário que sejam realizados estudos que orientem a implementação de práticas de gestão por monitoramento de processos, construção e execução de indicadores estratégicos voltados para otimizar o uso dos recursos públicos e promover maior satisfação dos usuários, bem como a consolidação desse espaço como cenário de excelência na assistência farmacêutica.

O presente texto é justificado pela lacuna na literatura acerca da gestão por processos e de indicadores estratégicos voltados para esse tipo específico de farmácia, verificada depois de pesquisa feita com base em dados de periódicos nacionais e internacionais.

Nesse contexto, este estudo buscou formular a gestão estratégica em uma farmácia universitária, fundada na identificação de processos críticos e na construção de indicadores para o setor de dispensação de medicamentos.

REFERENCIAL TEÓRICO

Gestão de processos

Em uma organização, o conceito de processo se fundamenta na cooperação de atividades e recursos diversos direcionados para o alcance dos objetivos globais guiados para o cliente final (ZARIFIAN, 2003). Processo é um conjunto de atividades organizadas e estruturadas sequencialmente que geram um resultado de valor, produto ou serviço para a organização. Para Chiavenato (2000, p. 131), “processo significa qualquer fenômeno que apresente mudança contínua no tempo ou qualquer operação que tenha certa continuidade ou sequência”.

Segundo Smith e Fingar (2003), os processos podem ser classificados em três tipos: processos finalísticos, que são aqueles em que os resultados gerados são os produtos ou serviços finais destinados ao consumidor; processos gerenciais, que são os que promovem o funcionamento organizacional dos próprios processos; e processos de suporte, que auxiliam os demais processos.

Dada a quantidade de processos que podem existir em uma organização, outra classificação possível se dá em função de sua criticidade. Para Paim et al. (2009), processos críticos são os mais relevantes para a organização, em que os erros podem gerar os maiores prejuízos e nos quais se encontram as maiores oportunidades de aperfeiçoamento. Segundo Hronec (1994), os processos críticos são aqueles que causam impacto direto na realização das estratégias e metas da organização.

A gestão dos processos consiste na identificação, no desenho, na execução, no monitoramento, na medição e na melhoria dos processamentos de uma organização. Significa atingir os objetivos globais organizacionais por meio da melhoria, da gestão e do controle de metodologias essenciais (JESTON e NELIS, 2008).

De acordo com Ladeira et al. (2012), as primeiras contribuições para o tema foram desenvolvidas no método de gerenciamento da Qualidade Total (Total Quality Management – TQM), que propõe atingir níveis de excelência com redução de custos. Para se atingir a qualidade total, faz-se necessária a análise pormenorizada dos processos, identificando-se desperdícios, falhas e eficácia dos resultados.

Ladeira et al. (2012) seguem afirmando que, desde então, a gestão de processos seguiu duas vertentes: uma voltada para a análise de maturidade de processos e outra que investiga a performance organizacional por meio de indicadores de desempenho. As ferramentas utilizadas para avaliar o desempenho organizacional por intermédio de indicadores são os sistemas de medição do desempenho organizacional (SMDO).

Sistemas de MEDIÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Para que uma organização atinja seus objetivos estratégicos, é necessário que ela realize um monitoramento constante de seus resultados e desempenho. A medição do desempenho organizacional permite as tomadas de decisão fundamentadas e rápidas o suficiente para manter a organização alinhada com sua estratégia.

Segundo o conceito clássico de Neely, Adams e Kennerly (2002), um SMDO é o conjunto de métricas utilizadas para dimensionar a eficiência e eficácia das ações passadas, permitindo decisões embasadas nas ações a serem tomadas. Um SMDO quantifica a eficiência e a eficácia das ações passadas, por meio de aquisição, agrupamento, triagem, análise e interpretação de dados adequados.

A medição de desempenho consiste no gerenciamento de medidas em uma sequência de causalidade que leva ao alcance de objetivos estabelecidos dentro de limites específicos internos à organização e do ambiente em que ela está inserida (LEBAS, 1995). A medição de desempenho projeta o futuro com base em dados sobre o passado.

As medições são realizadas com base na análise dos indicadores de desempenho. Estes devem ser formulados e escolhidos de modo a retratar, com maior causalidade possível, as ações adotadas pela empresa e os resultados obtidos. Os indicadores precisam ser práticos e adequados ao planejamento e aos objetivos estratégicos, facilitando a identificação de fatores e comportamentos que interferem no sucesso (FRANCISCHINI e FRANCISCHINI, 2017).

O indicador de desempenho é o resultado da convergência de medidas que torna possível a compreensão do comportamento do objeto que se quer avaliar segundo limites referenciais estabelecidos, pois só há lógica na medição se, por trás dela, existir a ideia do indicador de desempenho e do seu propósito (OLIVEIRA, COSTA e CAMEIRA, 2007). Os dados obtidos dos indicadores só ganham significado quando comparados com dados anteriores do mesmo indicador, sendo, portanto, dados relativos e referenciados.

A junção das medidas dos diversos indicadores de desempenho forma um SMDO. No entanto, a implementação de um SMDO não se dá com a simples medição dos indicadores; requer método na construção e análise dos indicadores para que ocorra o aperfeiçoamento organizacional. Conforme modelo proposto por Miranda (2005), para a implementação de um sistema de medição são necessárias quatro etapas: planejamento, medição, análise e melhoria.

Na etapa do planejamento, são identificados todos os processos da organização, os processos críticos, os indicadores de desempenho, as metas globais e as áreas-chave. A etapa seguinte é a da medição, na qual é realizada a coleta de dados com simultânea percepção dos meios de se executar o *feedback*. Na etapa posterior, da análise, os resultados são observados e são traçados objetivos táticos para cada área e para cada processo, sempre alinhados com os objetivos estratégicos globais. Por fim, na etapa de melhoria, segundo Miranda (2005), as informações são utilizadas para a aprendizagem, reavaliação e reestruturação do próprio sistema de medição, com a divulgação dos resultados obtidos e o recomeço do ciclo quando há mudanças de alguma característica da organização.

Um dos principais modelos de SMDO gerencial baseado na gestão por processos é o Balanced ScoreCard (BSC). No BSC, todos os processos são mapeados para identificar aqueles críticos. Os processos críticos são auferidos para a formulação dos indicadores de desempenho e metas específicas de crescimento e melhoria. Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC manifesta a visão estratégica da organização por meio de objetivos estratégicos, indicadores, metas e ações distribuídos em quatro perspectivas macro: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Na perspectiva “financeira” do BSC, as empresas estabelecem os objetivos estratégicos relacionados com o crescimento, a redução de custos, a melhoria de produtividade ou de estratégias de investimentos. A segunda perspectiva é a “clientes”, que identifica os segmentos que representam as fontes que vão produzir as receitas da organização, elaborando estratégias para captação, satisfação, lucratividade proporcionada, relacionamento e geração de valor, por intermédio da imagem e reputação. A perspectiva “processos internos” é a terceira, elaborada com base na identificação de processos críticos, que foca temas como inovação, operação e serviços de pós-venda. Os processos operacionais tendem a ser repetitivos, de forma que técnicas de administração científica sejam

aplicadas para melhorar o recebimento e processamento dos pedidos dos clientes. Por último, a perspectiva “aprendizado e crescimento” oferece a infraestrutura que possibilita o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos nas outras três perspectivas. Nela, são avaliadas a satisfação, a retenção e a produtividade dos funcionários, associando-as com a capacitação e melhoria de sistemas (KAPLAN e NORTON, 1997).

Adiante, serão abordadas as características organizacionais de uma farmácia universitária, cenário em que serão implementados os conceitos até aqui discutidos.

Farmácia universitária

A instituição denominada Farmácia Universitária (FU) surge com a finalidade de ser campo de experiência prática para o discente do curso de farmácia. Sua importância teve ainda maior ênfase com a publicação da Nota Técnica do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) DAES/INEP nº 008/2015, que dispõe sobre a revisão do instrumento de avaliação de cursos de graduação presencial e a distância. Entre as principais alterações anunciadas pelo Instrumento de Avaliação dos Cursos de Graduação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), está a obrigatoriedade da estruturação da farmácia universitária como laboratório didático especializado para estudantes dos cursos de farmácia.

Em 2017, a Resolução nº 6 do Ministério da Educação, que instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Farmácia, reforçou a farmácia universitária como cenário obrigatório de prática, que pode ser na própria instituição de ensino superior ou em outro estabelecimento relacionado com a assistência farmacêutica, por meio de convênio, visando à execução de atividades de estágio obrigatório para todos os estudantes do curso.

Vieira et al. (2018, p. 321), em sua pesquisa, definem farmácia universitária como:

[...] um estabelecimento de saúde que desenvolve atividades de ensino, pesquisa e extensão nas áreas magistral e de dispensação de especialidades farmacêuticas, proporcionando aos acadêmicos do curso de farmácia a oportunidade de aliar os conhecimentos teóricos adquiridos à prática diária das atividades do farmacêutico no exercício da profissão.

O Fórum Nacional de Farmácias Universitárias (FNFU), rede nacional de natureza colegiada que luta em defesa das farmácias universitárias, criou um documento intitulado Padrões Mínimos para a Farmácia Universitária (FNFU, 2017) como um guia de orientação para a implantação da FU como um Estabelecimento Educacional de Saúde. Nesse documento, o FNFU coloca a farmácia universitária no âmbito da tríade ensino, pesquisa e extensão.

No âmbito do ensino, a FU deve viabilizar a prática profissional farmacêutica ao aluno devidamente matriculado no curso de farmácia, com orientação e supervisão adequadas, estabelecendo a interface teórico-prática necessária para o exercício profissional. No âmbito da pesquisa, esse serviço deve buscar meios para o incentivo e a realização de atividades de pesquisa que desenvolvam no estudante o raciocínio metodológico voltado para a análise investigativa, reflexiva e crítica, sempre pautado em princípios éticos. No âmbito da extensão, torna-se fundamental o desenvolvimento de atividades de extensão perante a comunidade no formato de programa, projeto ou evento, com a elaboração de atividades de educação e promoção em saúde

e a participação em campanhas nacionais e/ou regionais alinhadas com as políticas públicas (FNFU, 2017).

O FNFU (2017) dispõe sobre os serviços e procedimentos farmacêuticos que uma FU poderá oferecer, entre eles serviços como: dispensação e manipulação de medicamentos; revisão da farmacoterapia; acompanhamento farmacoterapêutico; educação em saúde e procedimentos como verificação da pressão arterial, realização de testes rápidos de glicemia capilar e aferição da temperatura corporal.

Como toda instituição, a FU prima pela qualidade na prestação de seus serviços e traça suas estratégias com base nesse objetivo. Uma das maneiras de medir essa qualidade seria pela utilização de indicadores. Segundo Bittencourt et al. (2019), embasado na apresentação destes e de sua aplicabilidade, são fortalecidas as habilidades de gerenciamento farmacêutico, mostrando a relevância da utilização desses instrumentos nos serviços de saúde. O indicador é um sensor que contribui para a verificação dos objetivos propostos, de modo que deve ser contextualizado de forma estratégica e alterado quando necessário.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza aplicada, uma vez que tem como propósito a criação de conhecimento, com vistas à resolução de determinados problemas, veracidade e obtenção de interesses em âmbito local (PRODANOV e FREITAS, 2013).

O estudo foi realizado no setor de dispensação de medicamentos de uma farmácia universitária, um dos setores que compõem a Farmácia-Escola da Faculdade de Farmácia, Odontologia e Enfermagem (FFOE) da Universidade Federal do Ceará (UFC). O setor de dispensação é a área exclusiva para a entrega de medicamentos ao usuário/cliente e realização da orientação farmacêutica (ANVISA, 2007).

A farmácia-escola da UFC é um órgão técnico-administrativo criado por necessidade peculiar ao ensino, à pesquisa e à extensão, conforme estabelece o art. 222 do Regimento Geral da Universidade Federal do Ceará (UFC, 2019), apresentando papel de grande relevância na formação do profissional farmacêutico. A farmácia-escola é administrada por convênio, por meio de uma fundação de apoio.

No setor de dispensação de medicamentos da FU, responsável por prestar assistência farmacêutica à comunidade, são atendidos, mensalmente, em média, 1.500 usuários/clientes oriundos do Sistema Único de Saúde (SUS), do Complexo Hospitalar da UFC, da rede privada de assistência à saúde e da comunidade em geral.

Para análise descritiva e qualitativa do estudo, foi formulada a gestão estratégica com base na identificação de processos críticos e na construção de indicadores para o setor de dispensação de medicamentos da farmácia universitária de uma IES por meio de quatro etapas:

Etapa 1 – essa etapa objetivou discutir e formular a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos da FU. Para o alcance do objetivo, foi aplicado um questionário enviado por meio eletrônico para sete farmacêuticos que compõem o serviço. No instrumento, foram incluídas orientações quanto à definição conceitual de missão, visão, valores e objetivos estratégicos e, por intermédio de questões abertas, foi solicitado que os participantes elaborassem os respectivos conceitos para a FU de acordo com suas perspectivas sobre o setor. As respostas recebidas foram organizadas em quadros que representavam a missão, a visão e os valores, respectivamente, e, posteriormente, os quadros foram apresentados e discutidos em reunião virtual com a participação

da direção da FU e dos farmacêuticos que responderam ao questionário. O grupo utilizou as respostas organizadas nos quadros para discussão e definição final da missão, visão e valores e objetivos estratégicos da FU. Optou-se pelo envio do questionário por meio eletrônico e, posteriormente, realização de grupo focal de forma virtual, pois o trabalho foi desenvolvido em junho de 2020, período de distanciamento social por causa da pandemia de Covid-19.

Etapa 2 – esta teve como objetivo conhecer e mapear os processos realizados na FU. Etapa documental em que foram analisados os procedimentos operacionais padrão (POPs) da FU. Foi realizada a análise dos processos já estabelecidos no setor de dispensação de medicamentos, de acordo com a análise documental dos POPs. Esses documentos contêm a descrição operacional dos processos e fazem parte do Manual de Boas Práticas Farmacêuticas, um dos mais importantes documentos exigidos pela Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) nº 44/2009 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA, 2009). A análise objetivou classificar os processos em gerenciais, finalísticos e por resultados, seguindo a classificação de Smith e Fingar (2003). Na análise, foram identificados todos os processos realizados no serviço, que, posteriormente, foram classificados em processos finalísticos ou processos gerenciais, conforme apresentado nos resultados.

Etapa 3 – essa etapa analisou os processos identificados na fase, com o objetivo de definir quais seriam críticos ao setor. Para tanto, criou-se um formulário que descrevia todos os processos identificados, que foi enviado, por e-mail, para quatro farmacêuticos do setor de dispensação de medicamentos da FU. Foi solicitado, então, que os farmacêuticos apontassem os processos consideravam graves. No formulário, constaram informações conceituais sobre processos críticos e sua importância para o alcance dos objetivos da instituição.

Etapa 4 – nesta, buscou-se a definição de indicadores estratégicos da FU, com base em processos críticos. Com sua identificação na etapa 3, foram criados indicadores estratégicos que tinham como foco o monitoramento desses processos. Tais indicadores foram construídos de acordo com reuniões virtuais realizadas com a Direção da FU, para debater procedimentos que têm como referencial teórico os conceitos de BSC para a construção dos indicadores.

RESULTADOS E ANÁLISES

Os resultados coletados na primeira etapa permitiram a definição da missão, da visão, dos valores e dos objetivos estratégicos da farmácia universitária, conforme o Quadro 1.

QUADRO 1

Missão, visão, valores e objetivos estratégicos da farmácia universitária

Missão	Apoiar o ensino farmacêutico, associado à pesquisa e à extensão, com intuito de formar recursos humanos qualificados na área farmacêutica, contribuindo para o bem-estar da sociedade, através da geração e transferência de conhecimentos técnico-científicos.
Visão	Ser reconhecida como referência e excelência no apoio ao ensino farmacêutico, desenvolvendo inovações na área, com o compromisso contínuo de aperfeiçoamento e desenvolvimento de serviços farmacêuticos relevantes.

Continua

Valores	Ofertar produtos e serviços com alta qualidade. Contribuir para o uso racional de medicamentos. Trabalhar com ética e respeito, em relação ao paciente, estudante e colaborador, e atuar com responsabilidade na aplicação dos recursos públicos.
Objetivos Estratégicos	Buscar satisfação da comunidade acadêmica e da sociedade, prestando atendimento de qualidade. Ampliar o escopo de manipulação da farmácia-escola. Implantar serviços farmacêuticos como prescrição farmacêutica, conciliação medicamentosa, acompanhamento farmacoterapêutico. Capacitar os servidores da farmácia-escola com o intuito de desenvolver pesquisas no setor. Divulgar os trabalhos científicos da farmácia-escola e otimizar sua divulgação digital.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A decisão de iniciar pela definição da missão, da visão e dos valores deu-se pelo fato de esses conceitos serem considerados referenciais para o planejamento estratégico de uma instituição (DIAS, SOUSA e DIAS, 2018).

A construção dos referenciais e objetivos estratégicos faz parte da gestão, e esta utiliza-se de indicadores de desempenho para delimitar os caminhos e as ações a serem desenvolvidos pela instituição. O pilar da gestão estratégica encontra-se nos processos que se configuram como o menor conjunto de atividades e ações realizadas para o alcance dos objetivos estratégicos. A gestão estratégica por processos torna a estrutura organizacional mais horizontal e as atividades organizacionais sistêmicas, integradas e dependentes entre si (COELHO JÚNIOR, 2003).

Dada a importância dos processos para a gestão estratégica, na segunda etapa, foi realizado o levantamento dos processos da FU com base nos que foi descrito nos procedimentos operacionais padrão (POPs), que detalham os procedimentos existentes no setor de dispensação de medicamentos. Entre esses processos, os farmacêuticos indicaram aqueles considerados mais críticos para o alcance dos objetivos estratégicos, os quais foram identificados:

1. Dispensação de medicamentos – compreende o fornecimento de medicamentos acabados com ou sem necessidade de prescrição, medicamentos manipulados e atenção farmacêutica aos clientes.
2. Controle de estoque de medicamentos e correlatos – atividades relacionadas com a entrada e a saída de medicamentos e monitoramento dos produtos em falta.
3. Gerenciamento de resíduos sólidos – corresponde às atividades relacionadas com a identificação, a segregação e o descarte seguro dos resíduos sólidos provenientes do Programa de Monitoramento de Pacientes Diabéticos, Grupo E – Resíduos perfurocortantes – RDC 222/2018 (ANVISA, 2018).

Os processos críticos identificados pelos farmacêuticos estão apresentados no Quadro 2.

QUADRO 2

Processos críticos do setor de dispensação da farmácia universitária

Classificação do Processo	Processo	POP	Objetivo
Finalístico	Dispensação de Medicamento	Normas para a dispensação de medicamentos prescritos para o cumprimento das Boas Práticas de Farmácia (BPF).	Dispensação de medicamentos prescritos, com o fim de assegurar que as atividades e os processos sejam executados dentro das Boas Práticas de Farmácia (BPF).
		Normas para a dispensação de medicamentos não prescritos para o cumprimento das Boas Práticas de Farmácia (BPF).	Dispensação de medicamentos não prescritos, priorizando o uso racional do medicamento.
		Normas para a dispensação de medicamentos manipulados para o cumprimento das Boas Práticas de Manipulação em Farmácias (BPMF).	Dispensação de medicamentos manipulados, com o fim de assegurar a prestação de serviços farmacêuticos e o provimento dos produtos magistrais de acordo com as Boas Práticas de Manipulação em Farmácias (BPMF).
		Normas para avaliação farmacêutica da prescrição.	Realizar a análise farmacêutica das prescrições avaliando a concentração; viabilidade; compatibilidade físico-química e farmacológica dos componentes; dose; dosagem; forma farmacêutica; via; horários de administração e fracionamento dos medicamentos.
Gerencial	Giro de Estoque	Normas para recebimento e armazenamento de formulações magistrais provenientes do setor de Manipulação Magistral.	Recebimento e armazenamento de medicamentos manipulados, de modo a garantir a qualidade, segurança e eficácia terapêutica.
		Normas para controle de estoque de medicamentos e correlatos.	Estabelecer o controle do estoque de medicamentos e correlatos da farmácia universitária para o cumprimento das Boas Práticas de Farmácia.
	Gerenciamento de Resíduos	Normas para acondicionamento e eliminação de resíduos infectantes provenientes do Programa de Monitoramento de Pacientes Diabéticos.	Estabelecer normas para o acondicionamento em recipientes apropriados, o descarte dos resíduos perfurocortantes e a presença de agentes biológicos que potencialmente podem apresentar risco de infecção.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os processos críticos, por possuírem potencialidade de causar impacto na FU, são os que mais têm relação com os demais processos. A identificação deles proporciona, nesse sentido, uma visão holística da organização, já que permite a mensuração de problemas e prioriza melhorias (CARDOSO e VIANA, 2017).

Na etapa seguinte, foram formulados sete indicadores estratégicos para o setor de dispensação de medicamentos da FU. Eles foram propostos com base nas perspectivas do BSC: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento, conforme mostra o Quadro 3. O BSC é uma ferramenta de medição de desempenho que pode ser aplicada à FU, pois, além de possuir a dimensão de campo de prática de ensino, pesquisa e extensão, a FU executa ainda atividades de caráter comercial, como a dispensação de medicamentos para a comunidade a um baixo custo.

QUADRO 3

Sugestão de indicadores para o setor de dispensação da farmácia universitária

Perspectiva	Nome do Indicador	Objetivo do Indicador	Cálculo do Indicador
Financeiro	Medicamentos, acabados e manipulados; vencidos.	Monitorar os medicamentos vencidos mensalmente.	Número de medicamentos vencidos/medicamentos do estoque \times 100.
Cliente	Satisfação do cliente.	Aprimorar a percepção sobre a qualidade do atendimento.	Média do grau de satisfação atribuído pelos clientes pesquisados (escala 1 a 5).
Processo Interno	Medicamentos acabados dispensados para usuários/clientes.	Monitorar os medicamentos acabados dispensados para usuários/clientes mensalmente.	Número de medicamentos acabados dispensados/ medicamentos produzidos pela farmácia \times 100.
	Medicamentos manipulados dispensados para usuários/clientes.	Monitorar os medicamentos manipulados dispensados para usuários/clientes mensalmente.	Número de medicamentos manipulados dispensados/ receitas médicas aviadas \times 100.
	Medicamentos acabados e manipulados em falta.	Monitorar os medicamentos acabados e manipulados em falta, mensalmente.	Número de medicamentos em falta por procura/mês.
Aprendizado e Crescimento	Capacitação de colaboradores.	Verificar a realização de atividades de desenvolvimento das competências da força de trabalho anualmente.	Quantidade de horas de capacitação por funcionário/ano.
	Produção científica da FU.	Mensurar a produção científica realizada, anualmente, pela FU.	Número de produção científica/ ano.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na perspectiva do cliente, foi identificado o indicador satisfação do cliente. Para Kaplan e Norton (1997), esse indicador é importante, pois é uma forma de o cliente fornecer um feedback acerca do desempenho do serviço prestado. Tal retorno é importante para que as organizações realizem seu planejamento. O indicador satisfação do cliente será mensurado com base em dados futuros coletados em questionário de satisfação do cliente, que será disponibilizado no setor de dispensação de medicamentos no ato do atendimento.

Na perspectiva de processos internos, foram formulados três indicadores relacionados com o processo de dispensação de medicamentos que deverão ser medidos mensalmente: total de medicamentos acabados dispensados por mês; total de medicamentos manipulados dispensados por mês e total de medicamentos em falta por mês.

O indicador total de medicamentos vencidos foi classificado como indicador de processo interno e indicador financeiro, pois impacta nos procedimentos de gestão de resíduos sólidos por se tratar de refugo químico que carece de descarte específico, de acordo com a RDC 222/2018 da Anvisa, e nos custos da unidade, pela perda do material e por haver custos relacionados com o descarte especial desses resíduos.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, foram formulados indicadores acerca da capacitação de colaboradores e produção científica. Tais indicadores afetam diretamente os objetivos estratégicos da FU, pois se relacionam com o papel dela no âmbito do ensino, da pesquisa e da extensão.

A formulação e implementação de indicadores são práticas comuns na área da farmácia hospitalar. A FU presta serviço de saúde e de assistência farmacêutica que pode se beneficiar também com a implementação de técnicas de gestão e de indicadores de desempenho já utilizados na área de farmácia hospitalar. Para Silva, Castilho e Ferraz (2017), a gestão da farmácia por meio de indicadores e análises realizadas permite elaborar e propor melhorias no cenário existente.

A diminuição da perda de recursos pela identificação de problemas e melhoria da gestão de material pode gerar economia, que pode ser revertida em forma de investimentos, gerando maior qualidade e eficiência na prestação de serviços farmacêuticos.

CONCLUSÃO

Este trabalho propiciou o delineamento da missão, da visão, dos valores e dos objetivos estratégicos para uma FU, bem como propiciou a construção de indicadores baseados em processos pelo método BSC, de forma a contribuir para o planejamento estratégico de uma farmácia universitária.

A identificação e organização dos processos críticos em gerenciais e finalísticos permitiram melhor visualização dos procedimentos da farmácia universitária, propiciando a elaboração de sete indicadores estratégicos que estão relacionados com a perspectiva financeira (medicamentos acabados e manipulados, vencidos); de cliente (satisfação do cliente); de processos internos (medicamentos acabados dispensados para usuários/clientes; medicamentos manipulados dispensados para usuários/clientes e medicamentos acabados e manipulados em falta) e de aprendizado e crescimento (capacitação de colaboradores e produção científica da FU), voltados para os processos críticos cujo monitoramento permitirá prover informações que auxiliem na tomada de decisão pelos gestores e na implementação de estratégias para o fortalecimento e a consolidação da farmácia universitária como importante cenário de prática farmacêutica no ensino, na pesquisa e na extensão.

A proposta de implementação da gestão por processos e a formulação de indicadores baseados nos processos críticos apresentadas neste estudo podem contribuir para o aprimoramento da gestão organizacional do setor, ao permitir o monitoramento dos resultados da farmácia universitária. Dessa forma, a tomada de decisão pode ser baseada nos resultados obtidos e direcionada para o atendimento dos objetivos estratégicos.

Como sugestão de trabalhos futuros, propõe-se o acompanhamento dos indicadores formulados neste estudo, por meio de análise da série histórica dos dados, para aprimoramento das práticas de gestão na farmácia universitária.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA – ANVISA. **Resolução da Diretoria Colegiada nº 67, 08 de outubro de 2007**. Brasília, DF, 2007. Disponível em: <https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2007/rdc0067_08_10_2007.html>. Acesso em: 05 jan. 2023.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA – ANVISA. **Resolução da Diretoria Colegiada nº 44, 17 de agosto de 2009**. Brasília, DF, 2009. Disponível em: <http://antigo.anvisa.gov.br/documents/10181/2718376/RDC_44_2009_COMP2.pdf/51e7ed13-3998-4082-9b8b-9e1878964761>. Acesso em: 06 jun. 2020.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA – ANVISA. **Resolução da Diretoria Colegiada nº 222, de 28 de março de 2018**. Regulamenta as Boas Práticas de Gerenciamento dos Resíduos de Serviços de Saúde e dá outras providências. Diário Oficial da União. 29 Mar 2018. Disponível em: <http://antigo.anvisa.gov.br/documents/10181/3427425/%282%29RDC_222_2018_.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2020.

BITTENCOURT, D. S. et al. Gestão de indicadores farmacêuticos aplicados à farmácia escola em Joinville-SC. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, v. 10, n. 3, p. 362-374, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/25548>>. Acesso em 06 jun. 2020.

CAÇÃO, E. V. **Gestão de materiais numa farmácia escola: um desafio para a administração pública**. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração e Gestão da Assistência Farmacêutica) – Faculdade de Farmácia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2015. Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/handle/1/3079>>. Acesso em: 06 jun. 2020.

CARDOSO, F. E. G.; VIANA, L. K. Estudo de caso: o mapeamento de processos no setor de faturamento de um hospital. **Journal of Engineering and Exact Sciences**, v. 3, n. 1, p. 49-51, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.ufv.br/jcec/article/view/2446941603012017049>>. Acesso em: 22 jun. 2021.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 3a. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

COELHO JUNIOR, F. A. Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. **Psico-USF**, v. 8, n. 1, p. 81-89, 2003. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1413-82712003000100011>>. Acesso em: 20 jun. 2021.

CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA – CFF. **Nota Técnica nº 01/2016: a farmácia universitária como indicador obrigatório na avaliação dos cursos de Farmácia**. Manual do diretor técnico. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <<http://www.cff.org.br/userfiles/file/NT-FU-2016.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2020.

DIAS, P. H. R. C.; SOUSA, J. C.; DIAS, J. C. Um estudo de caso do planejamento estratégico do IFB. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v. 13, n. 1, p. 89-106, 2018. Disponível em: <<https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/9657>>. Acesso em: 24 abr. 2020.

FÓRUM NACIONAL DE FARMÁCIAS UNIVERSITÁRIAS – FNFU. **Farmácia universitária: padrões mínimos/ Fórum Nacional de Farmácias**. Goiânia: UFG, 2017. 48 p. Disponível em: <<https://www.uff.br/fnfu/files/2017/08/Farmácia-Universitária-Padrões-Mínimos.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2020.

FRANCISCHINI, A. S. N.; FRANCISCHINI, P. G. **Indicadores de desempenho: dos objetivos à ação – métodos para elaborar KPIs e obter resultados**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

HRONEC SM. **Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

JESTON, J.; NELIS, J. **Business process management: practical guidelines to successful implementations**. 2a. ed. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2008.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

LADEIRA, M. B. et al. Gestão de processos, indicadores analíticos e impactos sobre o desempenho competitivo em grandes e médias empresas brasileiras dos setores da indústria e de serviços. **Gest. Prod.**, v. 19, n. 2, p. 389-404, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0104-530X2012000200012>>. Acesso em: 31 maio 2020.

LEBAS, M. J. Performance measurement and performance management. **International Journal Production Economics**, v. 41, n. 23-25, p. 23-35, 1995.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO – MEC. **Nota Técnica nº 008/2015/DAES/INEP/MEC**. Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação – Presencial e a Distância. 2015. Disponível em: <https://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/instrumentos/2015/instrumento_cursos_graduacao_publicacao_agosto_2015.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2020.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO – MEC. Resolução nº 6 de 19 de outubro de 2017. **Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Farmácia**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=74371-rces006-17-pdf&category_slug=outubro-2017-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 06. jul. 2020.

MIRANDA, R. A. M. **Fatores que afetam o suporte fornecido pela medição de desempenho ao processo de melhoria contínua em empresas certificadas ISO 9001**. 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, 2005.

NEELY, A.; ADAMS, C.; KENNERLEY, M. **The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success**. London: Financial Times, 2002.

OLIVEIRA, A. R.; COSTA, B. S. R.; CAMEIRA, R. F. Proposta para concepção de um sistema de medição de desempenho orientado por processos: aplicação em uma prestadora de serviços de suporte operacional. *In*: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 14., São Paulo, 2007. **Anais...** São Paulo: UNICEP, 2007.

PAIM, R. et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PEREIRA, L. M. V.; UNGARI, A. Q.; GRANDE, M. M. Sistema de indicadores de desempenho para o gerenciamento de processos da Farmácia de Medicamentos Especializados de Ribeirão Preto (SP). **Revista de Administração em Saúde**, v. 14, n. 56, p. 117-124, 2012. Disponível em: <<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/cid-65934>>. Acesso em: 01 jun. 2020.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2a. ed., Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, Brasil, 2013.

SILVA, P. L.; CASTILHO, S. R.; FERRAZ, C. V. V. G. Análise dos resultados da aplicação de práticas gerenciais na logística de estoque de uma farmácia hospitalar. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 14, n. 2, p. 14-31, 2017. Disponível em: <<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/article/view/14-31>>. Acesso em: 06 jun. 2020.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SMITH, H.; FINGAR, P. **Business process management: the third wave**. Tampa: Meghan-Kiffer Press, 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC. **Regimento Geral da UFC**. Fortaleza, 2019. Disponível em: <<http://www.ufc.br/a-universidade/documentos-oficiais/326-regimento-geral-da-ufc>>. Acesso em: 06 jun. 2020.

VIEIRA, B. S. et al. A importância da farmácia universitária frente aos serviços clínicos prestados à comunidade. **Revista Sustinere**, v. 6, n. 2, p. 321-336, 2018. Disponível em: <<https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/sustinere/article/view/35348/27610>>. Acesso em: 06 jun. 2020.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Editora Senac, 2003.

PAULIANE VENESSA DA SILVA BRAGA MARQUES

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9645-9171>

Mestra em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Técnica em Contabilidade na Universidade Federal do Ceará (UFC). E-mail: pauliane.venessa@gmail.com

NARA RAQUEL FONTELES RIOS

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4206-286X>

Mestra em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Enfermeira na Universidade Federal do Ceará (UFC). E-mail: riosnara@ufc.br

JOSÉ AIRTON GOMES DE ALCÂNTARA FILHO

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6902-7901>

Mestre em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Assistente em Administração na Universidade Federal do Ceará (UFC). E-mail: airton@sobral.ufc.br

MAXWEEL VERAS RODRIGUES

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1999-6832>

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); Professor Titular do Departamento de Engenharia de Produção (DEPRO) do Centro de Tecnologia na Universidade Federal do Ceará (UFC); Docente do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC) na Universidade Federal do Ceará (UFC). E-mail: maxweelveras@gmail.com

CRISTIANI LOPES CAPISTRANO GONÇALVES DE OLIVEIRA

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8120-2362>

Doutora em Ciências Farmacêuticas pela Universidade Estadual Paulista (UNESP); Professora Associado III na Universidade Federal do Ceará (UFC). E-mail: cristianilopes@ufc.br

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Pauliane Venessa da Silva Braga Marques: Conceituação (Igual); Curadoria de dados (Liderança); Análise formal (Liderança); Investigação (Liderança); Metodologia (Igual); Administração de projeto (Liderança); Software (Igual); Supervisão (Igual); Visualização (Igual); Escrita - rascunho original (Igual); Escrita - revisão e edição (Igual).

Nara Raquel Fonteles Rios: Conceituação (Igual); Análise formal (Igual); Investigação (Igual); Metodologia (Igual); Recursos (Suporte); Software (Suporte); Visualização (Igual); Escrita - rascunho original (Igual); Escrita - revisão e edição (Igual).

José Airton Gomes de Alcântara Filho: Conceituação (Liderança); Análise formal (Igual); Investigação (Igual); Metodologia (Igual); Recursos (Suporte); Software (Suporte); Visualização (Igual); Escrita - rascunho original (Igual); Escrita - revisão e edição (Igual).

Maxweel Veras Rodrigues: Conceituação (Liderança); Análise formal (Suporte); Metodologia (Suporte); Administração de projeto (Suporte); Supervisão (Liderança); Validação (Liderança); Visualização (Suporte); Escrita - rascunho original (Suporte); Escrita - revisão e edição (Suporte).

Cristiani Lopes Capistrano Gonçalves de Oliveira: Curadoria dos dados (Suporte); Análise formal (Igual); Metodologia (Liderança); Supervisão (Suporte); Escrita - rascunho original (Suporte); Escrita: revisão e edição (Suporte).
