

# Gestão da Assistência Farmacêutica

EaD



Eixo 1: Políticas de Saúde e  
Acesso aos Medicamentos

Módulo 1: Introdução ao Curso de Gestão  
da Assistência Farmacêutica - EaD





# INTRODUÇÃO AO CURSO DE GESTÃO DA ASSISTÊNCIA FARMACÊUTICA – EAD

MÓDULO 1

## **GOVERNO FEDERAL**

**Presidente da República** Dilma Vana Rousseff

**Ministro da Saúde** Ademar Arthur Chioro dos Reis

**Secretário de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde (SGTES)** Heider Aurélio Pinto

**Diretor do Departamento de Gestão da Educação na Saúde (DEGES/SGTES)** Alexandre Medeiros de Figueiredo

**Secretário de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos (SCTIE)** Jarbas Barbosa da Silva Junior

**Diretor do Departamento de Assistência Farmacêutica e Insumos Estratégicos (DAF/SCTIE)** José Miguel do Nascimento Júnior

**Responsável Técnico pelo Projeto UnA-SUS** Francisco Eduardo de Campos

## **UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**Reitora** Roselane Neckel

**Vice-Reitora** Lúcia Helena Pacheco

**Pró-Reitora de Pós-Graduação** Joana Maria Pedro

**Pró-Reitor de Pesquisa e Extensão** Jamil Assreuy

## **CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE**

**Diretor** Sérgio Fernando Torres de Freitas

**Vice-Diretora** Isabela de Carlos Back Giuliano

## **DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS FARMACÊUTICAS**

**Chefe do Departamento** Marcos Antônio Segatto

**Subchefe do Departamento** Flávio Henrique Reginatto

**Coordenadora do Curso** Célia Maria Teixeira Campos

## **COMISSÃO GESTORA**

**Coordenadora do Curso** Eliana Elisabeth Diehl

**Coordenadora Pedagógica** Mareni Rocha Farias

**Coordenadora de Tutoria** Rosana Isabel dos Santos

**Coordenadora de Regionalização** Silvana Nair Leite

**Coordenador do Trabalho de Conclusão de Curso** Luciano Soares

**Coordenação Técnica** André Felipe Vilvert, Bernd Heinrich Storb, Fabíola Bagatini Buendgens, Fernanda Manzini, Kaite Cristiane Peres, Guilherme Daniel Pupo, Marcelo Campese, Mônica Cristina Nunes da Trindade, Samara Jamile Mendes

## **ORGANIZADORES**

Silvana Nair Leite

Rosana Isabel dos Santos

Samara Jamile Mendes

## **AUTORES**

Kenya Schmidt Reibnitz

Mareni Rocha Farias

Maria do Carmo Lessa Guimarães

Silvana Nair Leite

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

ORGANIZADORES

Silvana Nair Leite

Rosana Isabel dos Santos

Samara Jamile Mendes

## MÓDULO 1

# INTRODUÇÃO AO CURSO DE GESTÃO DA ASSISTÊNCIA FARMACÊUTICA – EAD

© 2015. Todos os direitos de reprodução são reservados à Universidade Federal de Santa Catarina. Somente será permitida a reprodução parcial ou total desta publicação, desde que citada a fonte.

*Edição, distribuição e informações:*

*Universidade Federal de Santa Catarina*

*Campus Universitário 88040-900 Trindade – Florianópolis - SC*

*Disponível em: [www.unasus.ufsc.br/gestaofarmaceutica](http://www.unasus.ufsc.br/gestaofarmaceutica)*

**Un385I** Universidade Federal de Santa Catarina. Centro de Ciências da Saúde. Gestão da Assistência Farmacêutica.

Módulo 1 - Introdução ao Curso de Gestão da Assistência Farmacêutica. Educação a distância / Silvana Nair Leite, Rosana Isabel dos Santos, Samara Jamile Mendes. — Florianópolis, SC : UFSC, 2015.

65 p.

Inclui bibliografia.

Modo de acesso: [www.unasus.ufsc.br/gestaofarmaceutica](http://www.unasus.ufsc.br/gestaofarmaceutica)

Conteúdos do Módulo: Conhecendo o Curso. Introdução à gestão da assistência farmacêutica.

ISBN: 978-85-8328-041-5

1. Gestão em saúde. 2. Assistência farmacêutica. 3. Ensino a distância - manuais, guias, etc. 4. Avaliação educacional. I. Leite, Silvana Nair. II. Santos, Rosana Isabel dos. III. Mendes, Samara Jamile. IV. Título.

CDU: 615.1

### **EQUIPE DE PRODUÇÃO DE MATERIAL**

**Coordenação Geral da Equipe** Eleonora Milano Falcão Vieira e Marialice de Moraes

**Coordenação de Design Instrucional** Andreia Mara Fiala

**Design Instrucional** Equipe Labmin

**Revisão Textual** Judith Terezinha Müller Lohn

**Coordenadora de Produção** Giovana Schuelter

**Projeto Gráfico** André Rodrigues da Silva, Felipe Augusto Franke, Rafaella Volkmann Paschoal

**Ilustração Capa** Ivan Jerônimo Iguti da Silva

### **EQUIPE DE PRODUÇÃO DE MATERIAL (2ª EDIÇÃO)**

**Coordenação Geral da Equipe** Eleonora Milano Falcão Vieira e Marialice de Moraes

**Coordenação de Produção de Material** Andreia Mara Fiala

**Design Instrucional** Agnes Sanfelici, Soraya Falqueiro

**Revisão Textual** Judith Terezinha Muller Lohn

**Design Gráfico** Tais Massaro

# SUMÁRIO

<b>UNIDADE 1 - CONHECENDO O CURSO.....</b>	<b>13</b>
Lição 1 - Por que um curso em Gestão da Assistência Farmacêutica? 15	
Lição 2 - Você e o desafio do desenvolvimento.....	17
Lição 3 - Um Curso estruturado para você.....	22
Lição 4 - Você é o ator principal .....	30
Lição 5 - Avaliar para aprender .....	35
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>39</b>
<b>UNIDADE 2 - INTRODUÇÃO À GESTÃO DA ASSISTÊNCIA FARMACÊUTICA.....</b>	<b>43</b>
Lição 1 - Conceitos iniciais de gestão.....	46
Lição 2 - Requisitos da gestão .....	53
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>63</b>





# APRESENTAÇÃO DO MÓDULO

Seja bem-vindo ao Módulo 1 - Introdução ao Curso de Gestão da Assistência Farmacêutica - EaD!

Antes de começar seus estudos, é importante que você reflita sobre como é complexo o trabalho de gestão da assistência farmacêutica no Sistema Único de Saúde (SUS) quando se trata de saberes, práticas e relações envolvidas no cotidiano profissional. Por ser multidisciplinar, essa gestão requer que os processos envolvidos tenham articulações teóricas, metodológicas e éticas, sempre contextualizados a partir da aproximação e do reconhecimento do contexto da sociedade e dos serviços de saúde prestados. Foi considerando toda essa complexidade que o curso de Gestão da Assistência Farmacêutica – EaD foi estruturado.

Neste Módulo inicial, composto de duas unidades (Conhecendo o Curso e Introdução à gestão da assistência farmacêutica), você conhecerá a estrutura geral do Curso, como foi idealizado, como está organizado, os conteúdos serão abordados, a proposta pedagógica, as modalidades de formação que o Curso oferece, a previsão dos encontros presenciais e como acontece a atividade de estudar a distância. Com base nessas informações, você poderá se organizar com antecedência e aproveitar ao máximo este espaço.

Na unidade - *Introdução à gestão da assistência farmacêutica* - você conhecerá o conceito de gestão adotado no Curso e estudará os conceitos fundamentais para o desenvolvimento da gestão na área da saúde e os requisitos necessários para a gestão.

Você conhecerá a Flora, personagem de gestão, que lhe acompanhará ao longo de todo o Curso, para, juntos, pensarmos, discutirmos e construirmos as habilidades, as competências, as ferramentas e as condições para que a gestão da assistência farmacêutica seja capaz de gerar resultados concretos para a melhoria da saúde das pessoas.

Mas de qual gestão estamos falando? Qual é o conceito de gestão abordado no Curso? Por que é importante definir esse conceito? Por que fazer um Curso com o foco em gestão? Essas serão algumas das respostas encontradas neste Módulo.

Bons estudos!

## **Ementa**

Introdução ao Curso de Gestão da Assistência Farmacêutica – EaD. Aprendizagem na modalidade a distância e o Ambiente Virtual de Ensino e Aprendizagem (AVEA). Estrutura geral do Curso e organização, de acordo com as possibilidades de formação nos níveis de especialização, aperfeiçoamento ou estudos de aprofundamento. Conceitos fundamentais para o desenvolvimento da gestão na área da saúde. Requisitos necessários para a gestão.

## **Unidades**

Unidade 1 - Conhecendo o Curso

Unidade 2 - Introdução à gestão da assistência farmacêutica

# UNIDADE 1

MÓDULO 1



# UNIDADE 1 – CONHECENDO O CURSO

## Ementa da Unidade

- Explicitar a origem do Curso, estrutura geral e organização, de acordo com as possibilidades de formação nos níveis de especialização, aperfeiçoamento ou estudos de aprofundamento.

**Carga horária da unidade: 10 horas.**

## Objetivos específicos de aprendizagem

- Refletir sobre a complexidade do cotidiano da gestão da assistência farmacêutica.
- Conhecer a origem do Curso de Gestão da Assistência Farmacêutica – EaD.
- Conhecer a estrutura proposta para o Curso de Gestão da Assistência Farmacêutica – EaD.
- Conhecer a metodologia de avaliação proposta para o Curso de Gestão da Assistência Farmacêutica – EaD.
- Compreender a importância da dedicação do estudante em relação à proposta pedagógica do Curso de Gestão da Assistência Farmacêutica – EaD.
- Compreender o processo avaliativo também como uma ferramenta de desenvolvimento e aprendizagem.

## Apresentação

Nesta primeira unidade, você conhecerá a proposta do Curso de Gestão da Assistência Farmacêutica – EaD, desde a concepção da ideia, organização até o funcionamento e as atividades, das quais você participará.

Ao apresentar a proposta do Curso que você está iniciando, esperamos que você sinta-se fazendo parte de um grupo que constitui uma rede de desenvolvimento profissional e de construção do conhecimento. Fazem parte dessa rede outros profissionais de sua região, bem como de regiões distantes. Alguns estão passando pelas mesmas experiências que as suas, outros já vivenciaram essa realidade, enquanto outros ainda nem começaram.

Na sequência, você poderá se inteirar do que é estudar na modalidade a distância, bem como conhecer os desafios que essa modalidade de estudo apresenta. Conhecendo o Ambiente Virtual de Ensino e Aprendizagem, você poderá conectar-se aos colegas, tutores, professores e coordenadores, ampliando ainda mais sua rede de relacionamentos.

É nesta unidade que você conhecerá quais são as modalidades de formação que o Curso oferece, quais conteúdos serão abordados, a previsão dos encontros presenciais e a forma como seu desempenho será avaliado. Com base nessas informações, você poderá se organizar com antecedência e aproveitar ao máximo este espaço.

**Conteudista responsável:**

Mareni Rocha Farias

**Conteudista colaborador:**

Kenya Schmidt Reibnitz

**Conteudista de referência:**

Mareni Rocha Farias

# ENTRANDO NO ASSUNTO

## Lição 1 – Por que um curso em Gestão da Assistência Farmacêutica?

Para começar os estudos, é importante considerar que o trabalho de gestão da assistência farmacêutica no Sistema Único de Saúde é um processo complexo em termos de saberes, práticas e relações envolvidas. Por ser interdisciplinar, requer que os processos envolvidos sejam construídos, a partir da articulação das bases teóricas, das bases metodológicas e dos embasamentos éticos, tendo como ponto de partida a aproximação e o reconhecimento do contexto atual da sociedade e dos serviços de saúde.



### Reflexão

Você sabe por que é importante para o Ministério da Saúde proporcionar aos farmacêuticos um curso em Gestão da Assistência Farmacêutica?

Visando encontrar uma resposta à pergunta anterior, analisemos os dados apresentados nas Figuras 1 e 2, que demonstram os gastos do Ministério da Saúde, nos últimos anos, com a aquisição de medicamentos.



Figura 1 – Evolução dos principais gastos do Ministério da Saúde com aquisição de medicamentos no período de 2003 a 2013.

\* Em 2009, houve acréscimo orçamentário referente ao crédito extraordinário para H1N1; o valor de 2013 é somente estimativo, considerando sua aprovação no Congresso Nacional.

Fonte: Fundo Nacional de Saúde – FNS e CGPLAN/SCTIE/MS (Atualizado em: 18/03/2013)

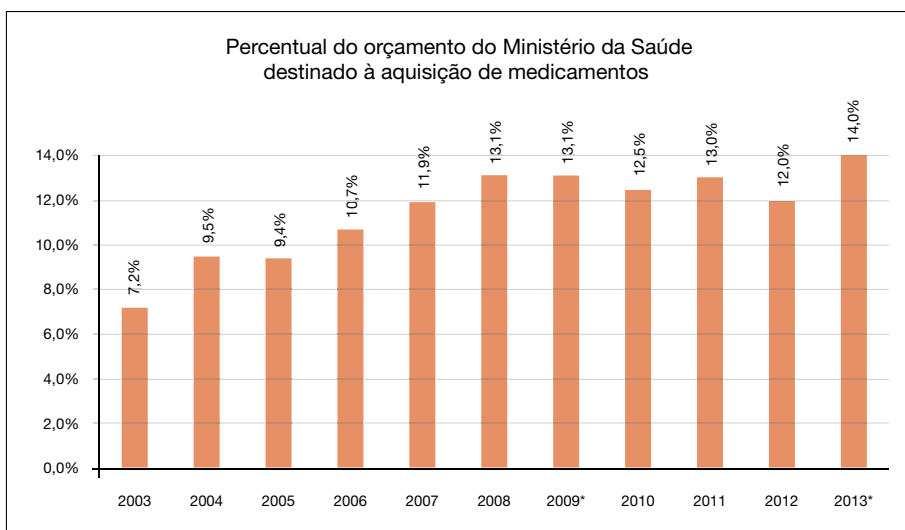


Figura 2 – Percentual do orçamento do Ministério da Saúde gasto com medicamentos no período de 2002 a 2013.

\* Em 2009, houve acréscimo orçamentário referente ao crédito extraordinário para H1N1; o valor de 2013 é somente estimativo, considerando sua aprovação no Congresso Nacional.

Fonte: Fundo Nacional de Saúde – FNS e CGPLAN/SCTIE/MS (Atualizado em: 18/03/2013).

Deve-se, ainda, somar a esses valores os investimentos dos municípios e dos estados na aquisição de medicamentos. Essa soma já denota uma importância significativa para as atividades de gestão, das quais o medicamento faz parte. O montante desse investimento suscita, ainda, algumas perguntas:

Esses medicamentos estão sendo selecionados, adquiridos, transportados e armazenados de maneira adequada?

A prescrição e a dispensação estão promovendo o uso racional dos medicamentos?

Os usuários estão recebendo as informações necessárias para armazenar e utilizar corretamente os medicamentos?

Será que todos esses investimentos estão contribuindo para a resolutividade das ações de saúde?

Conduzir, aqui, significa <sup>1</sup> “gerenciar”, “guiar”, dar uma direção, mobilizar recursos necessários para produzir resultados.

Cada uma dessas perguntas está direta ou indiretamente relacionada aos processos de gestão. Responder a cada uma delas significa conhecer como são **conduzidas**<sup>1</sup> as ações que envolvem a assistência farmacêutica.



Nesse sentido, as respostas às questões levantadas estão no campo da gestão, ou seja, está se falando da direção que se quer tomar, dos recursos de toda natureza que se precisa mobilizar, dos atores que precisam se envolver, enfim, de todo um processo que objetiva o alcance de resultados.

A gestão é entendida, neste Curso, como um fenômeno “técnico”, porque nos exige conhecimento sobre a realidade em que vamos atuar e sobre os recursos de toda natureza que precisamos obter e manter. É também um fenômeno “político e estratégico”, porque nos obriga a conhecer uma realidade complexa, com diferentes atores com interesses diversos, e a atuar sobre ela. E, por último, é igualmente um fenômeno “social”, porque pressupõe atuar com a participação da sociedade como forma de garantir os direitos de cidadania.

Durante a graduação, você teve a oportunidade de assimilar um conjunto de saberes técnicos sobre os medicamentos. No Curso de Gestão da Assistência Farmacêutica – EaD, consideramos fundamental que você tenha a oportunidade de compreender a articulação desse conhecimento específico, com uma visão estratégica e política. Dessa forma, você estará habilitado a exercer suas atividades, segundo os princípios e as diretrizes do SUS no que diz respeito ao contexto das políticas públicas.

## Lição 2 - Você e o desafio do desenvolvimento

### Por que você está matriculado neste Curso

A estruturação da assistência farmacêutica no Brasil vem caminhando a passos largos, com orçamentos maiores, investimentos em infraestrutura, sistema informatizado, diretrizes para farmácias do SUS, pactuações entre instâncias de governo e também qualificação dos profissionais.

A inserção da assistência farmacêutica no Projeto de Formação e Melhoria da Qualidade de Rede de Atenção à Saúde (QualiSUS-Rede) é mais uma ação estruturante. O projeto foi formalizado entre o Ministério da Saúde e o Banco Mundial, com a finalidade de contribuir para a organização de redes regionalizadas de atenção à saúde no Brasil. Em 2013, 486 municípios de 15 regiões de saúde no Brasil, entre regiões metropolitanas e outras regiões de saúde singulares, faziam parte do projeto. A assistência farmacêutica se insere, de modo transversal, em todas as regiões e redes, partindo de uma proposta de intervenção sistêmica, cujo objetivo é qualificar a gestão da assistência

farmacêutica das regiões selecionadas do Projeto QualiSUS-Rede, por meio da formação profissional, informatização das unidades de saúde e utilização do Sistema Nacional de Gestão da Assistência Farmacêutica – HÓRUS, como instrumento para implementação do modelo de Redes de Atenção à Saúde (BRASIL, 2013).

Outra iniciativa, o Programa Nacional de Qualificação da Assistência Farmacêutica (QUALIFAR-SUS), foi instituída pela Portaria GM/MS n. 1.214, de 14 de junho de 2012, e tem por finalidade contribuir para o processo de aprimoramento, implementação e integração sistêmica das atividades da assistência farmacêutica nas ações e serviços de saúde, visando uma atenção contínua, integral, segura, responsável e humanizada (BRASIL, 2012). O programa está organizado em quatro eixos: estrutura, educação, informação e cuidado, e envolve o repasse financeiro, iniciando pelos municípios com população em situação de extrema pobreza, constantes no Programa Brasil Sem Miséria, selecionados em 2012 e 2013, visando estruturar os serviços de assistência farmacêutica.

A capacitação dos farmacêuticos que atuam nos municípios contemplados nessas duas ações é uma das prioridades deste Curso. Com a estruturação, o desenvolvimento e o acesso à educação permanente, será possível qualificar a assistência farmacêutica e contribuir para o desenvolvimento de políticas relativas ao financiamento e à organização dos serviços, avançando em tecnologias para o cuidado ao usuário do SUS.



#### Link

Conheça mais sobre essas ações estruturantes, desenvolvidas pelo Departamento de Assistência Farmacêutica e Insumos Estratégicos, do Ministério da Saúde (DAF/SCTIE/MS).

Para saber mais sobre o QUALIFAR-SUS, acesse o *link*: <[http://portal.saude.gov.br/portal/saude/profissional/area.cfm?id\\_area=1861](http://portal.saude.gov.br/portal/saude/profissional/area.cfm?id_area=1861)>

Para saber mais sobre o Qualisus-Rede, acesse o *link*: <[http://portal.saude.gov.br/portal/saude/profissional/area.cfm?id\\_area=408](http://portal.saude.gov.br/portal/saude/profissional/area.cfm?id_area=408)>



## Reflexão

Você e sua equipe sentem alguma necessidade de estarem mais bem preparados para consolidar a assistência farmacêutica como serviço e política? Ou para enfrentar os desafios que se colocam no dia a dia do trabalho farmacêutico? Ou, ainda, para construir novas possibilidades de organização do trabalho e de obtenção de resultados mais abrangentes e duradouros?

Muitas vezes, a sensação de viver constantemente “apagando incêndio” nos desmotiva e nos faz pensar que uma prática planejada, com menos improvisos, poderia trazer melhores resultados para os serviços e, por consequência, mais satisfação para os usuários.

De fato, evitar o imprevisto, mesmo sabendo que situações inesperadas podem acontecer, é optar, na medida do possível, por um processo no qual nós somos os condutores dos acontecimentos e não apenas conduzidos por eles. Em última instância, significa exercermos a função de gestores, gerentes, coordenadores etc., seja qual for o nome que se dê a quem conduz determinada situação ou organização, e não apenas de “bombeiros”. Buscamos ser sujeitos condutores de nossas ações mesmo que, em alguns casos, nos caiba até apagar incêndio, desde que não seja uma prática cotidiana, e sim situações que se encontram no campo da imprevisibilidade, inerente a toda realidade social.



## Reflexão

Como você vê seu papel no seu contexto profissional? Você conduz ou é conduzido pelos acontecimentos? Tem bem definidos quais resultados profissionais quer alcançar? Conhece a realidade em que atua? Reconhece os diferentes atores, favoráveis ou não aos projetos para a assistência farmacêutica em seu território?

Você pode começar uma reflexão para identificar qual o seu papel e quais pontos você quer ou pode melhorar.

## Você sabe como e por que surgiu este Curso?

Em 2008, o Departamento de Assistência Farmacêutica e Insumos Estratégicos da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos, do Ministério da Saúde (DAF/SCTIE), incentivou a realização, em todo o Brasil, de 13 cursos de especialização em Gestão da Assistência Farmacêutica na modalidade presencial.



### Link

Para conhecer um pouco mais sobre o Departamento de Assistência Farmacêutica e Insumos Estratégicos da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos, do Ministério da Saúde, o DAF/SCTIE/MS, acesse o *link*: <[http://portal.saude.gov.br/portal/saude/profissional/area.cfm?id\\_area=1000](http://portal.saude.gov.br/portal/saude/profissional/area.cfm?id_area=1000)>

Para obter mais informações sobre a Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde, do Ministério da Saúde, a SGTES, acesse o *link*: <[http://portal.saude.gov.br/portal/saude/Gestor/area.cfm?id\\_area=382](http://portal.saude.gov.br/portal/saude/Gestor/area.cfm?id_area=382)>

A proposta do curso presencial, apresentada pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – *Curso de Especialização em Gestão da Assistência Farmacêutica: uma proposta interinstitucional para Santa Catarina* – e realizada em conjunto com diversas Instituições de Educação Superior (IES) de Santa Catarina, obteve como mérito não só a qualidade do curso ofertado como também o trabalho em rede, envolvendo diversas IES, o qual ampliou o potencial de qualificação da assistência farmacêutica e dinamizou a discussão por meio das instituições participantes da rede. Contudo, o número de farmacêuticos em busca da capacitação foi muito maior do que o número de vagas ofertado nos cursos presenciais. Assim, foi necessário pensar em novas estratégias.

Com a experiência que a UFSC desenvolveu no curso presencial oferecido, pela sua participação na Universidade Aberta do Sistema Único de Saúde (UNA-SUS) e sua identificação como um centro de excelência para o desenvolvimento de educação a distância em um projeto de tal magnitude, o Departamento de Ciências Farmacêuticas (CIF-UFSC) foi convidado a montar uma proposta em **rede<sup>2</sup>** para a formação em Gestão da Assistência Farmacêutica, utilizando as ferramentas da educação a distância.

Em 2009, a avaliação feita pelo DAF/SCTIE e pela SGTES apontou a necessidade de ampliar a capacitação dos farmacêuticos, em

A proposta em rede, por seu **2** caráter interinstitucional, propicia a ampliação da capacidade de formação de pessoal.

todo o Brasil, na área de assistência farmacêutica, especialmente para a condução dos serviços e das políticas relacionadas ao tema. Assim, no período de 2010 a 2013, foi ofertado o Curso de Gestão da Assistência Farmacêutica – Especialização a distância. Cerca de 5.200 farmacêuticos, atuantes nos serviços públicos de saúde, de todo o Brasil, inscreveram-se para as 2.000 vagas ofertadas. A avaliação positiva do Curso e a grande demanda por formação nesta área motivaram a oferta desta proposta em que você está inserido.

A gestão dos serviços de saúde é tema central para o SUS: é fundamental que a condução do sistema, integrando pessoas, recursos, necessidades sociais e objetivos tão audaciosos quanto o da saúde do povo brasileiro, seja pautada na perspectiva da obtenção de resultados concretos e sustentáveis.

O grupo proponente caracteriza-se por uma forte atuação no que diz respeito à educação farmacêutica na graduação e na pós-graduação. Além disso, o Curso conta com um grupo de conteudistas com ampla experiência em todo o país, tanto no ensino e na pesquisa, quanto no desenvolvimento da assistência farmacêutica nos serviços de saúde.

A principal meta do Curso é formar profissionais com uma visão crítica sobre a realidade do trabalho em saúde, que atuem em prol da gestão da assistência farmacêutica, considerando as necessidades sociais. Busca-se, acima de tudo, a qualificação do farmacêutico para a gestão dos serviços e das políticas, com competência de liderança, criatividade e comprometimento com os resultados do seu trabalho e do sistema de saúde.

Para alcançar essa meta, é necessária a articulação entre os serviços e o ensino, visando responder às diretrizes do Sistema Único de Saúde. Entre os maiores desafios desse processo estão:

- a relação dos serviços de saúde *versus* a formação profissional;
- o modelo de atenção e formação, ainda centrado na lógica assistencial-individual-curativa, com ênfase na doença e na atenção hospitalar, sendo os medicamentos considerados a maior expressão desse paradigma; e
- a perspectiva reducionista do papel, da capacidade e das responsabilidades do farmacêutico no SUS.

Enfrentar esses desafios exige ações de curto, médio e longo prazo. Considerando isso, neste Curso, além da capacitação dos farmacêuticos, estão sendo disponibilizadas vagas para docentes farmacêuticos, que atuam em Cursos de Graduação em Farmácia. A oferta dessas vagas visa propiciar que os docentes conheçam e discutam a realidade de atuação do farmacêutico do SUS, bem como contribuir para a formação dos novos profissionais e ampliar a capacitação de pessoal para a replicação do Curso nas diferentes regiões do Brasil.

É imprescindível a formação de profissionais capazes de desenvolver uma prática que contemple a integralidade das ações, colocando as pessoas no centro das ações, e concebendo os medicamentos como instrumentos terapêuticos.

Nessa concepção, a gestão da assistência farmacêutica é norteada pela necessidade de qualificação técnica dos profissionais, aliada ao desenvolvimento de habilidades e competências estratégicas e políticas. Para tal, é preciso exercitar a liderança e a negociação como ferramentas de gestão para a tomada de decisão, embasada em informações qualificadas, primando pela transparência e considerando a participação da equipe de saúde e da comunidade.

### Lição 3 – Um Curso estruturado para você

#### Estrutura organizacional do Curso

O Curso está organizado para farmacêuticos que exercem atividade profissional em serviço público de saúde e para farmacêuticos que atuam na atividade docente, em disciplinas de Curso de Graduação em Farmácia.

O Curso é gerenciado por uma Comissão Gestora, constituída por docentes, os quais assumem as Coordenações de Curso, Pedagógica, de Regionalização, de Tutoria e de Trabalho de Conclusão de Curso. O suporte técnico-pedagógico está sob a responsabilidade de uma Coordenação Técnica, constituída por profissionais farmacêuticos e de informática, contratados para o projeto, e de uma equipe de apoio na validação dos conteúdos. Contamos ainda com uma secretaria e uma equipe de bolsistas de graduação. Essa estrutura está sediada em Florianópolis, junto à Farmácia Escola (Universidade Federal de Santa Catarina/Prefeitura Municipal de Florianópolis).

A Comissão Gestora e um representante da Coordenação Técnica compõem o Colegiado do Curso.

A operacionalização do Curso ocorre por meio de Polos Regionais Presenciais, os quais possuem um Coordenador Local e uma equipe de tutores.

## Organização curricular do Curso

A proposta de capacitação possui uma estrutura Modular, organizada em três eixos, conforme expõe a Figura 3.

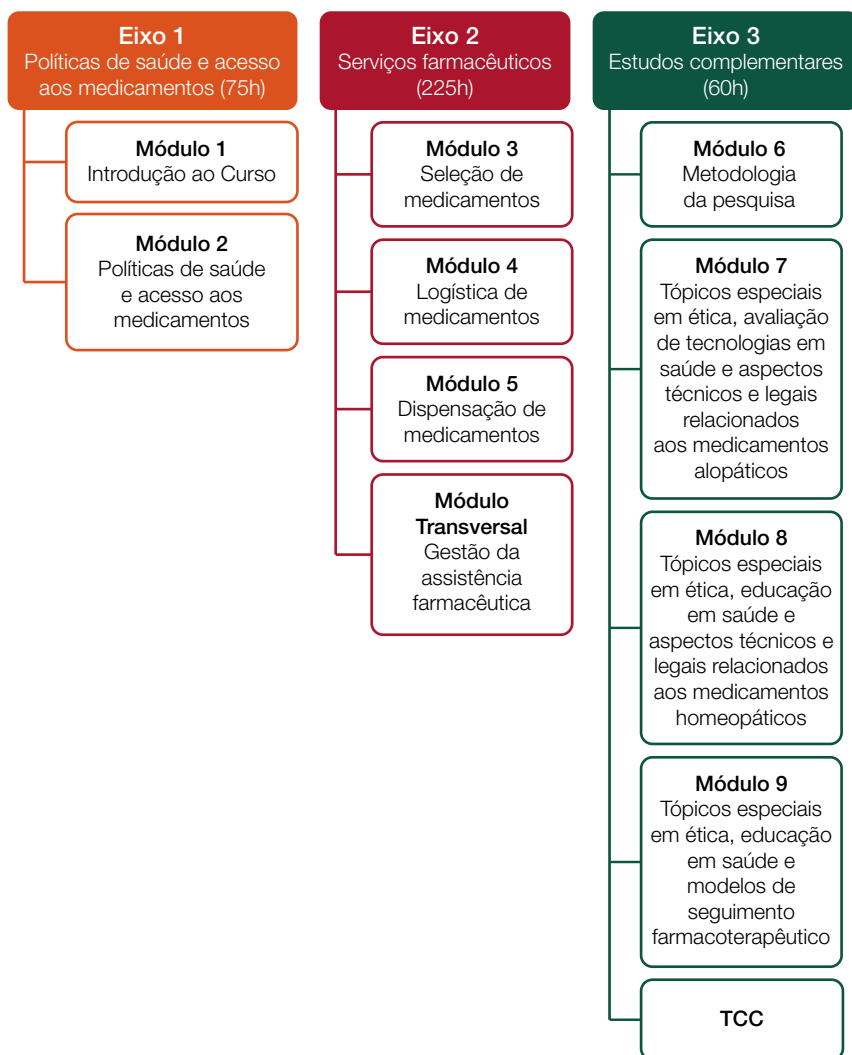


Figura 3 - Representação dos Eixos e seus respectivos Módulos, propostos para o Curso de Gestão da Assistência Farmacêutica – EaD: Especialização, aperfeiçoamento e estudos de aprofundamento.

O estudante deverá efetivar sua matrícula em cada um dos eixos, sucessivamente, caracterizando a categoria de curso de pós-graduação a ser integralizada: estudos de aprofundamento, aperfeiçoamento ou especialização, conforme o esquema apresentado na Figura 4.

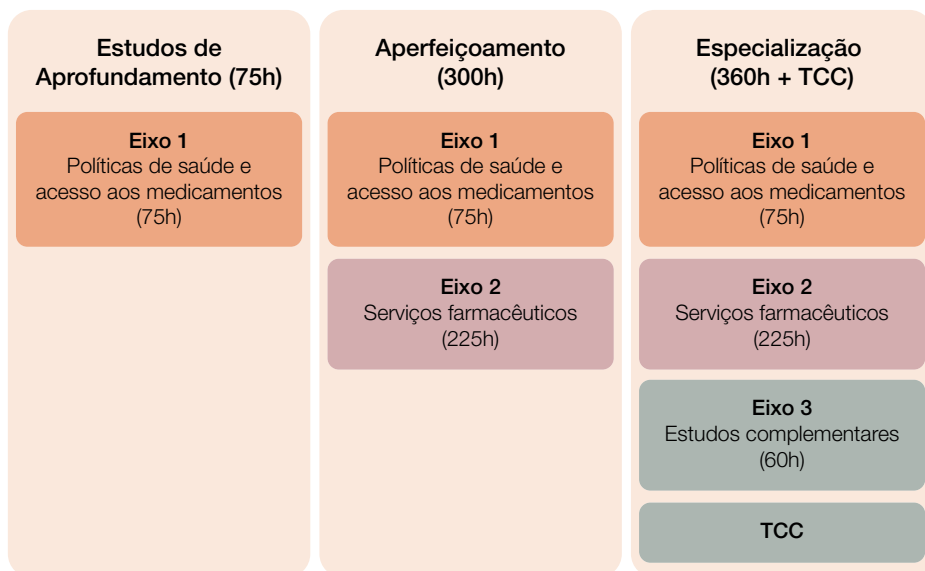


Figura 4 - Representação da proposta de matrícula em cada um dos eixos, caracterizando a categoria de Curso de Pós-Graduação, a ser integralizada para o Curso de Gestão da Assistência Farmacêutica – EaD: Especialização, aperfeiçoamento e estudos de aprofundamento.

Cada Eixo possui um cronograma específico, com um período exclusivamente para a realização do TCC, após a conclusão dos créditos, possibilitando uma maior dedicação a essa atividade. Entendemos que esse formato poderá melhor atender às necessidades dos profissionais e dos serviços.

Os Módulos constituem as disciplinas do Curso, as quais serão avaliadas presencialmente. Estão organizados em unidades de ensino-aprendizagem, elaboradas por uma equipe de autores, docentes e profissionais dos serviços de saúde, que atuam em diferentes regiões do país. São coordenados por um docente, responsável pelas questões pedagógicas e de avaliação.

Os conteúdos de Gestão serão trabalhados, inicialmente, na unidade de aprendizagem 2, deste Módulo, onde serão analisados os conceitos básicos de gestão, adotados neste Curso. Na sequência, a partir do Módulo de Gestão da assistência farmacêutica, aprofundaremos este conteúdo de maneira transversal. Neste Módulo, você vai exercitar o



planejamento estratégico situacional – PES - construindo um Plano Operativo, com foco na gestão da assistência farmacêutica. De forma didática, esse processo de construção será um meio para você exercitar habilidades de autonomia, pró-atividade e comunicação. Nesse processo, você buscará informações sobre o território no qual você está inserido e suas interfaces com a gestão da assistência farmacêutica e seu local de atuação. Você mobilizará os diferentes atores, interpretará e sistematizará as informações na identificação dos problemas. As estratégias permitirão o conhecimento e a explicação da sua realidade, além da priorização de um problema como objeto do plano. Dessa forma, poderá definir as operações para resolver o problema priorizado e avaliar, estrategicamente, a viabilidade de solução.

Para aqueles que optarem pelo título de *Especialista em Gestão da Assistência Farmacêutica*, o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) terá o processo de desenvolvimento do Plano Operativo como o objeto/tema. A elaboração do TCC será individual, com orientação de um profissional cadastrado pelo Curso, tendo, esse processo, como objetivo a aproximação orientando-orientador.

Estão previstos quatro encontros presenciais, os quais constituirão momentos de discussão e troca de experiências, a partir de temas previamente preparados. Nesses momentos, além de participar dos debates, você participará das avaliações, tanto as que balizam o seu desenvolvimento nos Módulos quanto a do próprio Curso, e receberá orientações específicas sobre o Plano Operativo e o TCC (Figura 5).

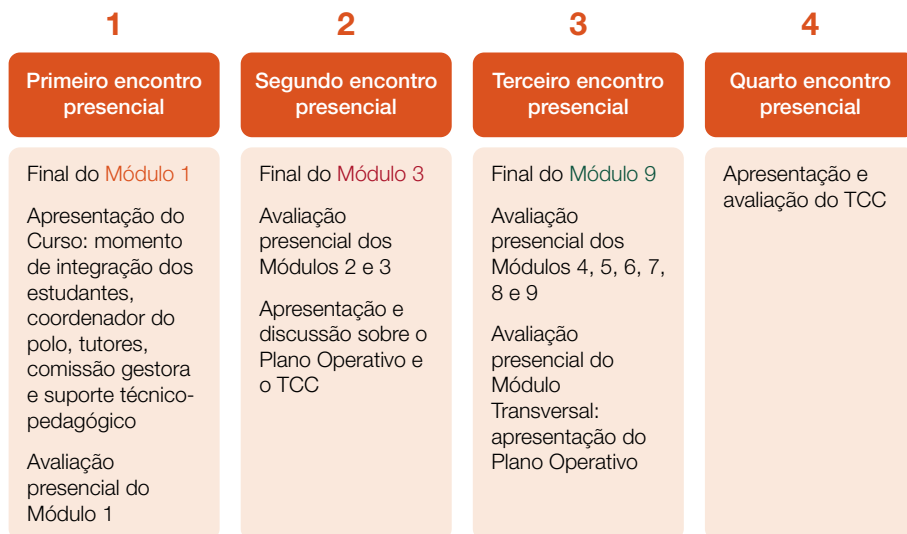


Figura 5 - Organização dos Encontros Presenciais do Curso de Gestão da Assistência Farmacêutica – EaD.

Caso você, estudante, 3  
 resolva dedicar-se ao  
 Curso uma vez por semana,  
 necessitará de cerca de 7  
 horas no dia.

Os conteúdos foram organizados de forma que você obterá melhor aproveitamento se **dedicar**<sup>3</sup>, pelo menos, 1 hora por dia para seus estudos e para as atividades propostas no decorrer do Curso.

Para contemplar interesses específicos, serão oferecidos três Módulos optativos (Módulos 7, 8 e 9), dos quais os estudantes deverão escolher um.

- a) Carga horária total de oferta de conteúdos: 450h
- b) Carga horária em conteúdos obrigatórios: 315h
- c) Carga horária total de oferta de conteúdos optativos: 135h
- d) Carga horária mínima de conteúdos optativos exigidos: 45h
- e) Carga horária mínima para conclusão do curso (especialização): 360h

Conheça, agora, como os conteúdos foram estruturados em cada Módulo (Tabela 1) e como estão inseridos na estrutura geral do Curso de Gestão da Assistência Farmacêutica (Figura 6).

Tabela 1 - Estrutura das unidades nos Módulos no Curso de Gestão da Assistência Farmacêutica - EaD.

EIXO	MÓDULO	CH MÓDULO	UNIDADE	CH UNIDADE
Eixo 1 - Políticas de saúde e acesso aos medicamentos	Módulo 1 - Introdução ao Curso de Gestão da Assistência Farmacêutica - EaD	15	Unidade 1 - Conhecendo o Curso	10
			Unidade 2 - Introdução à gestão da assistência farmacêutica	5
			Unidade 3 – Hórus	0
	Módulo 2 - Políticas de saúde e acesso aos medicamentos	60	Unidade 1 - O processo saúde-doença-cuidado	15
			Unidade 2 - Saúde e cidadania	45

EIXO	MÓDULO	CH MÓDULO	UNIDADE	CH UNIDADE
Eixo 2 - Serviços farmacêuticos	Módulo Transversal - Gestão da assistência farmacêutica	60	Unidade 1 - Gestão da assistência farmacêutica	15
			Unidade 2 - Planejamento em saúde	15
			Unidade 3 - Avaliação em saúde e avaliação da assistência farmacêutica	15
			Unidade 4 - Operacionalização de um processo de planejamento	15
			Unidade 5 - As ferramentas necessárias para a gestão	15
	Módulo 3 - Seleção de medicamentos	60	Unidade 1 - O uso de ferramentas da epidemiologia na assistência farmacêutica	15
			Unidade 2 - Seleção de medicamentos	45
	Módulo 4 - Logística de medicamentos	45	Unidade 1 - Programação de medicamentos	15
			Unidade 2 - Aquisição de medicamentos	15
			Unidade 3 - Armazenamento e distribuição de medicamentos	15
	Módulo 5 - Dispensação de medicamentos	60	Unidade 1 - Contexto sociocultural do uso de medicamentos	15
			Unidade 2 - Dispensação de medicamentos	30
			Unidade 2 - Farmacovigilância	15

EIXO	MÓDULO	CH MÓDULO	UNIDADE	CH UNIDADE
Eixo 3 - Estudos complementares	Módulo 6 - Metodologia da pesquisa	15	Unidade 1 - Metodologia da pesquisa	15
	Módulo 7 - Tópicos especiais em ética, avaliação de tecnologias em saúde e aspectos técnicos e legais relacionados aos medicamentos alopáticos	45	Unidade 1 - Ética e medicalização	15
			Unidade 2 - Avaliação econômica de tecnologias em saúde	15
			Unidade 3 - Estudos dos aspectos técnicos e legais relacionados aos medicamentos e seus impactos na Assistência Farmacêutica	15
	Módulo 8 - Tópicos especiais em ética, educação em saúde e aspectos técnicos e legais relacionados aos medicamentos homeopáticos	45	Unidade 1 - Ética e medicalização	15
			Unidade 2 - Educação em saúde	15
			Unidade 3 - Estudos dos aspectos técnicos e legais relacionados aos medicamentos homeopáticos e seus impactos na Assistência Farmacêutica	15
	Módulo 9 - Tópicos especiais em ética, educação em saúde e modelos de seguimento farmacoterapêutico	45	Unidade 1 - Ética e medicalização	15
			Unidade 2 - Educação em saúde	15
			Unidade 3 - Modelos de seguimento farmacoterapêutico	15

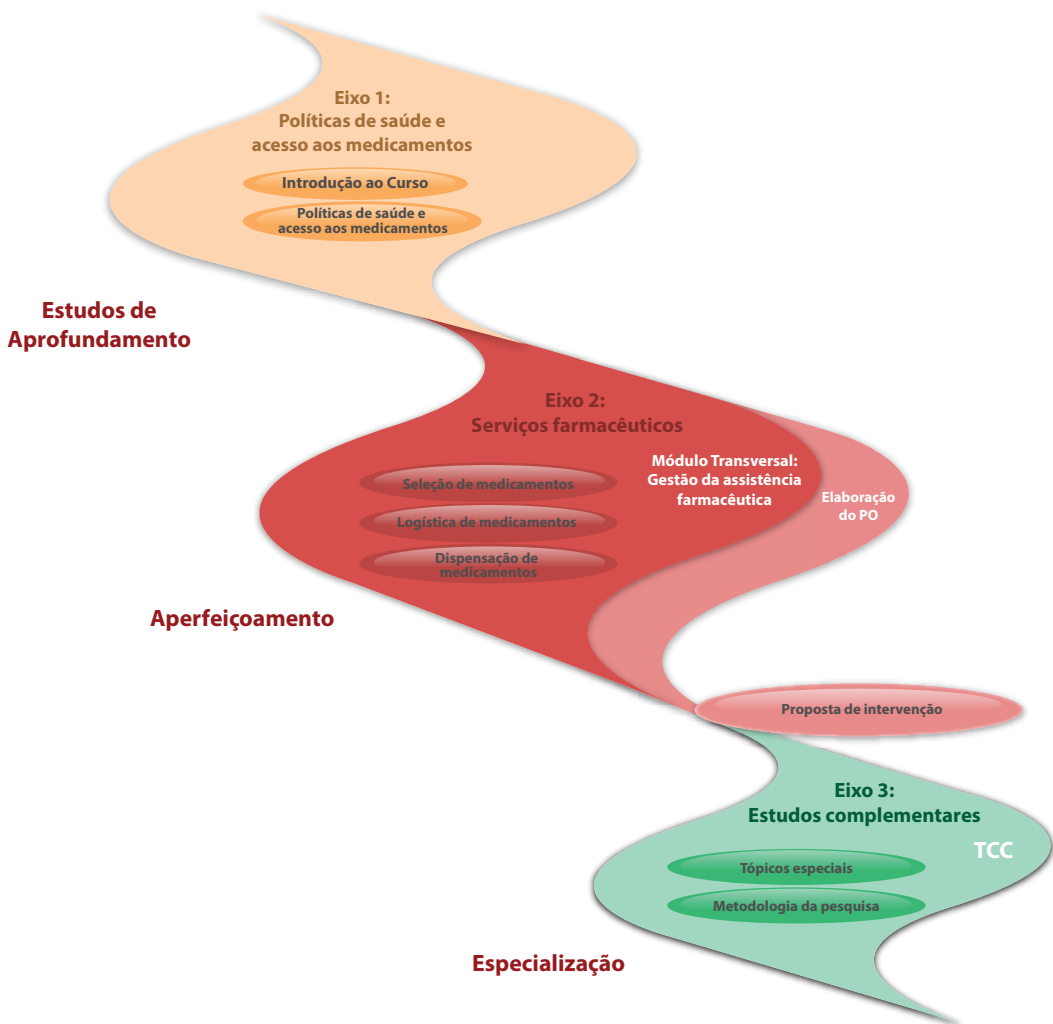


Figura 6 - Representação da estrutura curricular do Curso de Gestão da Assistência Farmacêutica - EaD.

A sua experiência profissional será um elemento importante, assim como a reflexão sobre a sua realidade. A partir das atividades propostas, você construirá os elementos para o Plano Operativo e para seu trabalho de conclusão. Essas atividades são fundamentais para a elaboração de um projeto de intervenção que possibilite mudanças em alguns aspectos da sua realidade. Esperamos que, após as atividades desenvolvidas ao longo do Curso, você possa colocar em prática seu projeto de intervenção.

## Lição 4 – Você é o ator principal

### A proposta pedagógica

Você deve ter percebido que esta proposta de Curso nos faz assumir um grande desafio, ou seja, o de superar os limites da pedagogia tradicional em direção à compreensão de que o processo de ensinar e aprender requer o compromisso com o desenvolvimento da competência humana, em que, mais do que conhecer, o que precisamos é aprender a conhecer ou aprender a aprender (FREIRE, 1997).

A educação é um processo que vai além do ensinar, do instruir, do treinar. Ela abrange uma dinâmica constante entre o ato político, o ato de conhecer e o ato de criar. Por isso, educar é um processo de formação que precisa estimular a curiosidade e desenvolver a autonomia crítica e criativa do indivíduo competente. Logo, educar, em qualquer instituição ou área, é também contribuir com o processo de humanização e caminhar para a emancipação, para a autonomia responsável e para a liberdade individual e coletiva.

É importante salientar que a formação dos profissionais não se esgota na sala de aula, ela vai muito além. Ela se contextualiza nos espaços do mundo do trabalho, o que implica reconhecer a estreita relação existente entre o mundo da aprendizagem e o mundo do trabalho. Essa relação é necessária para permitir o desenvolvimento de profissionais comprometidos com a realidade de suas práticas, principalmente na formação em saúde, a qual precisa promover sujeitos atentos às necessidades da população.

À medida que vão refletindo sobre si próprios e sobre o mundo, os trabalhadores vão aumentando o seu campo de percepção, observando a realidade de forma como antes não notavam; e, refletindo sobre ela, podem percebê-la como um desafio a ser enfrentado e, com isso, serem estimulados a produzir mudanças.

Com isso estamos destacando que, neste Curso, o principal referencial pedagógico tem foco na aprendizagem. Você é copartícipe desse processo de aprender a aprender.

### Mas o que é aprender?

Acreditamos que você está disposto a estudar. Partimos do pressuposto de que quer aprender mais sobre o que faz. Para isso,

a aprendizagem precisa ser entendida como um processo que envolve a motivação interior, traduzida em vários momentos inter-relacionados: a compreensão dos conteúdos para a memorização; a análise dos conceitos memorizados; a visualização da aplicação desses conhecimentos à realidade atual e às possibilidades futuras; a reelaboração do que foi estudado, consolidando uma síntese, sistematizando uma organização e uma relação com novas ideias aprendidas para uma posterior aplicação (ARETIO, 2002).

A aprendizagem está relacionada ao desejo de compreender e ao esforço de buscar novas ideias e relacioná-las com o já existente para, posteriormente, expressá-las nas formas oral ou escrita, ou mesmo traduzi-las em ações, de forma organizada e coerente com os conhecimentos estudados.

Você é um sujeito adulto, inserido num processo de trabalho e formação, com uma experiência que precisa ser considerada e valorizada. Um sujeito capaz de refletir sobre sua própria prática profissional, inserido em um trabalho específico, o da assistência farmacêutica, que precisa reconhecer a interação educação e trabalho. Isso requer uma reflexão sobre o sujeito que aprende, o objeto a ser apreendido e o conhecimento gerador de transformações nessa prática, como afirmam Bordenave e Pereira (2006).

Partimos do pressuposto de que todo processo educativo precisa ser uma prática transformadora, tanto do indivíduo quanto da realidade em que este se insere. Como nos diz Freire (1997), ensinar exige apreensão da realidade, não para nos adaptarmos a ela, mas para transformá-la, para nela intervir, recriando-a e desenvolvendo a capacidade de aprender “como sujeitos críticos, epistemologicamente curiosos”.

Também acreditamos que a educação consiste numa ação política, é um direito inalienável do cidadão, reconhecendo que o acesso a ela deve ser garantido como condição necessária ao princípio da aprendizagem ao longo da vida. Por isso, assumimos um processo educativo alicerçado nos princípios de educar no trabalho, educar na *praxis*, problematizando a realidade vivida.



## Reflexão

Neste momento você pode estar pensando: qual o papel do professor, do tutor e do estudante nesse processo? O que fazer com os conteúdos no cotidiano do trabalho?

O termo “sociedade 4  
aprendente” é utilizado  
por Asmann, em seu livro  
Reencantar a educação:  
rumo à sociedade  
aprendente, no sentido de  
que vivemos num tempo em  
que conhecer e aprender  
são atitudes que devem ser  
mantidas ao longo da vida.

Nesta proposta pedagógica, com aderência aos pressupostos da pedagogia crítica, não há um sujeito que aprende e outro que ensina, pois ambos são sujeitos; ambos fazem parte da “**sociedade aprendente**”, na qual se requer um patamar mínimo e flexível de conhecimento para que o indivíduo possa situar-se no mundo, além de uma imperativa necessidade de continuidade da aprendizagem ao longo da vida (ASMANN, 2001).

Esse processo de ensinar e aprender precisa estar focalizado na realidade, buscando a participação ativa do estudante, de modo que ele seja capaz de intervir nessa realidade, promovendo as transformações necessárias para contribuir com uma vida plena e para o exercício da cidadania. E, nesse contexto, surgem os pressupostos que orientam a pedagogia crítica, os quais se operacionalizam por meio das chamadas metodologias ativas.

Você, como estudante deste Curso, passa a ser o principal ator do seu processo de construção de conhecimento. Como protagonista, passa a ser corresponsável pela sua trajetória, e o alcance dos objetivos educacionais traçados está condicionado à sua ativa participação. Dessa maneira, você não será visto como depositário de saberes construídos para além de sua realidade; não receberá, passivamente, do professor as informações/conhecimentos de que precisa. Mas irá assumir a direção de seu caminhar e construirá sua trajetória de “aprendência”, ancorada na sua história de vida e nas experiências acumuladas, assim como na realidade em que está inserido (REIBNITZ; PRADO, 2006).

Por outro lado, o professor deixa de ser o centro do processo de aprendizagem e passa a assumir um papel de coadjuvante.

Ele passa a reconhecer que não é infalível, que seu conhecimento é limitado e que sua responsabilidade está apenas em oferecer oportunidades, suficientemente significativas e transformadas em



situações de aprendizagem, que permitam ao estudante despertar sua curiosidade e motivação para mobilizar suas potencialidades e sua capacidade de intervenção na realidade.

Nesse processo, o professor precisa também reconhecer e valorizar o conhecimento e as experiências prévias do estudante. Mais que ensinar, o professor precisa selecionar as experiências adequadas, bem como o contexto em que se processa a formação, imprimindo aí a intencionalidade pedagógica como uma força motivadora nesse processo de construção de conhecimento, pois, segundo Freire (2000), ninguém ensina ninguém, todos aprendem mediatizados pelo mundo.

Outra expressiva mudança nesta proposta pedagógica está relacionada aos conteúdos da aprendizagem e ao processo de avaliação. Esses são vistos como recursos para que o estudante possa atingir os objetivos propostos na sua formação. O conteúdo é um instrumento da proposta pedagógica. Sendo assim, precisa emergir da realidade vivida pelo estudante em seu processo de vida e trabalho e ser suficientemente significativo, de tal forma que se constitua em elementos propulsores da curiosidade e do saber mais. Dessa forma, a avaliação passa a ser entendida como mais uma estratégia de aprendizagem e de monitoramento do processo.

Por tudo isso, nossa proposta é valorizar o que você aprendeu (e como aprendeu) e não apenas o que você ainda não sabe, permitindo redefinir a trajetória e orientar a escolha de novas experiências ou experiências mais adequadas. Para cumprir com essa finalidade, a avaliação precisa acompanhar todo o processo e não estar restrita aos resultados finais, informando ao estudante quais foram suas conquistas, suas dificuldades e quais são seus desafios.



### Reflexão

E por que a capacitação na modalidade a distância? Você já ouviu falar na educação a distância? Se já possui informações a respeito, sabe que existem muitas discussões sobre o assunto, as quais fundamentam-se, basicamente, no questionamento da possível qualidade de um curso que se desenvolve sem a presença do professor. Qual a sua opinião sobre isso?

Ao apresentarmos as diretrizes pedagógicas deste Curso, afirmamos que estudante e professor são agentes ativos no processo de “aprendência”, e que ambos têm responsabilidades quanto ao processo de formação. Isso está coerente com o processo de educação a distância, considerando que o estudante dialoga muito mais com a realidade do que com o professor, pois é ele quem a vive. Nessa perspectiva, este Curso se apresenta como uma proposta de educação permanente, que envolve a educação no trabalho como um fator que desencadeia a reflexão sobre a realidade. Portanto, entendemos que, para esse processo pedagógico, o desenvolvimento do Curso na modalidade a distância é uma estratégia necessária para o alcance do perfil planejado (ARETIO, 2002).

A autonomia e a independência são características dos processos de educação a distância (EaD), nos quais o estudante responsabiliza-se pela organização do seu horário de estudo, respeitando o seu ritmo de aprendizagem. Contudo, essa autonomia também pode ser traduzida numa aprendizagem solidária ou, por vezes, colaborativa, ou seja, aquilo que não consegue aprender por si mesmo, o estudante sabe que pode contar com o apoio do professor e do tutor, ou mesmo de seus colegas de curso e equipe. Essa forma de aprender, colaborativamente, diminui o possível isolamento que o estudante possa ter ao estudar pelo Ambiente Virtual de Ensino e Aprendizagem (AVEA).

Assim, o modelo de EaD, adotado neste Curso, como a educação permanente, compreende alguns princípios importantes:

- a) o mundo do trabalho é diversificado e interdisciplinar e, por isso, os conteúdos precisam estar inter-relacionados entre si e com o contexto real;
- b) as situações do trabalho e da vida são excelentes motivadores para a aprendizagem, pois despertam a curiosidade e estimulam a assumir desafios; e
- c) a relação entre o vivido e o desconhecido possibilita uma aprendizagem significativa, pois o que mais influencia a aprendizagem é relacionar os novos conhecimentos com aqueles que o indivíduo já sabe.

## Lição 5 – Avaliar para aprender

### Avaliação dos estudantes

A avaliação faz parte do processo de ensino–aprendizagem e deve auxiliar o estudante a identificar os próprios avanços. Na educação a distância, a avaliação nos coloca diante de alguns desafios importantes: como garantir que quem está realizando a avaliação é o estudante matriculado? Como expressar, através das técnicas computacionais, os avanços alcançados? Como demonstrar as habilidades adquiridas?

No Brasil, a legislação que regulamenta os cursos de especialização a distância determina que a avaliação da aprendizagem inclua os exames presenciais:

Resolução MEC/CNE/CES/2007 n. 1º – Art. 6. Parágrafo único. Os cursos de pós-graduação *lato sensu* oferecidos a distância deverão incluir, necessariamente, provas presenciais e defesa presencial individual de monografia ou trabalho de conclusão de curso.

Seguindo essa diretriz, para este Curso, serão empregados dois modelos de avaliação:

- avaliação somativa; e
- avaliação formativa.

A avaliação formativa ocorre de forma contínua e objetiva melhorar as aprendizagens em curso, contribuindo para o acompanhamento e a orientação durante o processo de formação. Ela visa ajudá-lo a aprender e a se desenvolver (PERRENOUD, 1999).

As avaliações presenciais serão realizadas para verificar a aprendizagem dos pontos específicos do conteúdo. Também fará parte da avaliação presencial a apresentação do Plano Operativo e do TCC.

O Módulo Transversal - Gestão da assistência farmacêutica - será avaliado por meio do desenvolvimento do Plano Operativo e da apresentação deste no terceiro encontro presencial. O TCC será apresentado pelo estudante no quarto encontro presencial, para uma banca composta por dois profissionais, com titulação mínima de Mestre. O orientador também avaliará o trabalho final. A avaliação considerará o desempenho no trabalho escrito e na apresentação, na forma de poster dialogado.

A avaliação contínua a distância será realizada por meio dos registros das participações nas atividades propostas, das interações e colaborações. Essa forma de avaliação será intermediada pelos tutores, os quais receberão orientações dos conteudistas e serão treinados para identificar problemas e poder ajudá-lo sempre que necessário. Além disso, eles buscarão familiarizar-se com o estilo de cada um dos estudantes, como uma forma de autenticação da identidade. Portanto, a avaliação pressupõe a sua atitude ativa e colaborativa no processo de aprendizagem.

Você deve estar atento a cada conteúdo, comunicação e atividade, estudar seus textos e responder às questões de reflexão. Pode explorar os materiais, os recursos e as interações disponibilizadas para que tenha o melhor aproveitamento possível e, conseqüentemente, uma excelente avaliação. E, toda vez que considerar necessário, você pode voltar e rever os conteúdos estudados.

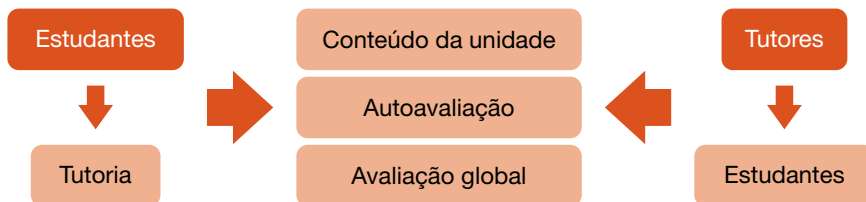
## Avaliação do Curso

Como já mencionamos, este Curso é uma proposta ousada e inovadora na área farmacêutica, visando reunir farmacêuticos do serviço, gestores, professores universitários e pesquisadores de programas de Pós-Graduação do Brasil. A elaboração dos conteúdos, dos materiais, a organização e o acompanhamento envolvem uma equipe de quase cem pessoas!

Assim, não só os estudantes estão tendo a oportunidade de refletir sobre possíveis soluções para os problemas do dia a dia, como muitos professores estão refletindo sobre a melhoria do ensino de graduação, e os pesquisadores têm a oportunidade de aproximar seus trabalhos da realidade dos serviços de saúde no Brasil.

Para aprimorar a construção deste processo, a opinião de todos os atores é fundamental! Nesse sentido, o Curso apresenta diferentes momentos, conforme representados na Figura 7, para que os envolvidos possam expressar sua opinião. Você não conseguirá avançar para a próxima unidade de aprendizagem ou Módulo sem preencher o formulário da etapa anterior. As informações serão coletadas anonimamente, e o resultado será divulgado assim que a totalidade dos estudantes, tutores e coordenadores de polo enviarem suas respostas.

## OPINIÃO SOBRE AS UNIDADES



## OPINIÃO SOBRE O MÓDULO



## OPINIÃO PONTUAL (3 vezes no ano)

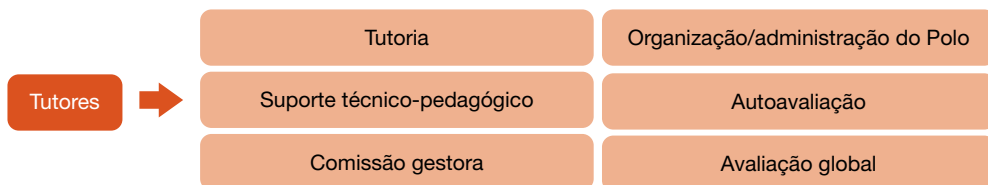


Figura 7 - Opinião dos diversos atores envolvidos no Curso de Gestão da Assistência Farmacêutica - EaD



## Ambiente Virtual

Concluimos os estudos desta unidade. Acesse o AVEA e confira as atividades propostas.

## Análise Crítica

Agora que você já conhece alguns dos motivos que nos levaram a propor este Curso e sabe como ele foi organizado, você pode definir seu próprio plano de estudo para melhor aproveitá-lo. Aproveite o Ambiente Virtual de Ensino e Aprendizagem (AVEA) e estabeleça contato virtual com seus colegas de turma, seu tutor e coordenador. Sua participação é fundamental!

## Referências:

ARETIO, L. G. **La Educación a Distancia:** de la teoría a la práctica. 2. ed. Barcelona: Ariel S.A., 2002.

ASMANN, H. **Reencantar a educação:** rumo à sociedade aprendente. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos. Departamento de Assistência Farmacêutica e Insumos Estratégicos. Coordenação Geral de Assistência Farmacêutica Básica e Insumos Estratégicos. **QUALIFAR-SUS – Eixo Estrutura: Orientações Técnicas.** Brasília-DF. 2012. Disponível em: [http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/manual\\_instrutivo\\_qualifarsus.pdf](http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/manual_instrutivo_qualifarsus.pdf). Acesso em: 03 out 13.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos. Departamento de Assistência Farmacêutica e Insumos Estratégicos. Coordenação Geral de Assistência Farmacêutica Básica e Insumos Estratégicos. **Intervenção sistêmica da assistência farmacêutica nas redes de atenção à saúde das regiões selecionadas no projeto QualiSUS-Rede.** Brasília-DF. 25 de fevereiro de 2013. Apresentação em Powerpoint.

BORDENAVE, J. D; PEREIRA, A. M. **Estratégias de ensino-aprendizagem.** 27. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia:** saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

FREIRE, P. **Pedagogia da indignação.** Cartas pedagógicas e outras. 5ª. Reimpressão. São Paulo: UNESP, 2000.

PERRENOUD, P. **Avaliação:** da excelência à regulação das aprendizagens entre duas lógicas. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

REIBNITZ, K. S.; PRADO, M. L. **Inovação e educação em Enfermagem.** Florianópolis: Cidade Futura, 2006.

## Autores

### Mareni Rocha Farias

Possui graduação em Farmácia (1982), mestrado em Ciências Farmacêuticas (1986) ambos pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, doutorado em Ciências Naturais pelo *Pharmazeutisches Institut* - Universität Bonn, Alemanha (1991) e Pós-Doutorado na *Health & Life Sciences University* (UMIT) em Hall in Tirol, na Áustria (2011). Atualmente, é professora Associado II da Universidade Federal de Santa Catarina. É líder do Grupo de Pesquisa Políticas e Serviços Farmacêuticos. Atua junto ao Programa de Pós-Graduação em Farmácia, com orientações de mestrado e doutorado na linha de pesquisa: Garantia da qualidade de insumos, produtos e serviços farmacêuticos; e no Programa de Pós-Graduação em Assistência Farmacêutica, com orientações de mestrado. Desenvolve trabalhos de pesquisa e extensão na área de Assistência Farmacêutica no Serviço Público de Saúde; atua junto à Farmácia Escola UFSC/PMF, como preceptora do Programa Integrado de Residência Multiprofissional em Saúde da Família; e coordenou a 1ª edição do Curso de Gestão da Assistência Farmacêutica - Especialização a distância.

<http://lattes.cnpq.br/1955003761488344>

### Kenya Schmidt Reibnitz

Possui graduação, mestrado e doutorado em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). É professora titular do Departamento de Enfermagem da UFSC. Professora dos cursos de Graduação e Pós-Graduação em Enfermagem da UFSC. Tem experiência na área de Enfermagem e Saúde, com ênfase em Planejamento e Avaliação Curricular, atuando, principalmente, nos seguintes temas: educação no trabalho, educação em enfermagem e saúde, metodologia problematizadora, diretrizes curriculares e projeto político-pedagógico. É participante do Grupo de Pesquisa em Educação, Saúde e Enfermagem (EDEN) e avaliadora do INEP. É orientadora de mestrado e doutorado.

<http://lattes.cnpq.br/9060492804023623>



# UNIDADE 2

MÓDULO 1



## UNIDADE 2 – INTRODUÇÃO À GESTÃO DA ASSISTÊNCIA FARMACÊUTICA

### Ementa da Unidade

- Conceitos fundamentais para o desenvolvimento da gestão na área da saúde.
- Requisitos necessários para a gestão.

**Carga horária da unidade: 5 horas.**

### Objetivos específicos de aprendizagem

- Reconhecer os referenciais aplicados no Curso para a gestão da assistência farmacêutica.
- Definir e diferenciar os conceitos de gestão e gerência.
- Identificar os requisitos para a gerência.

## **Apresentação**

Na unidade 1 deste Módulo, foi destacada a importância da qualificação dos profissionais para atuação em uma área dinâmica e que exige flexibilidade, tendo as pessoas no centro das ações e os medicamentos como instrumentos terapêuticos.

Agora que você já refletiu sobre a complexidade do cotidiano da gestão da assistência farmacêutica, sobre a integralidade das ações de saúde, a participação da equipe de saúde e da comunidade, o usuário no centro das ações e se os investimentos na área estão contribuindo para a resolubilidade das ações de saúde, você tem informações para iniciar seus estudos de gestão da assistência farmacêutica do Curso.

Nesta unidade, começaremos a dar subsídios para que você possa encontrar as respostas, de acordo com a sua realidade, e desenvolver habilidades necessárias para o conhecimento e uso de instrumentos de gestão capazes de transformar o seu dia a dia e consolidar a assistência farmacêutica no âmbito do Sistema Único de Saúde.

### **Conteudistas responsáveis:**

Silvana Nair Leite  
Maria do Carmo Lessa Guimarães

### **Conteudista de referência:**

Joslene Lacerda Barreto

## APRESENTAÇÃO DA PERSONAGEM

Eu sou uma profissional do Sistema Único de Saúde, farmacêutica, que poderia morar na sua cidade, sentar ao seu lado e ter as mesmas dúvidas que você a respeito de como fazer as coisas da melhor forma para mim, para a comunidade e para o município/estado.

Meu nome é Flora. Este foi o nome escolhido por meio de uma enquete, pelos seus colegas da Etapa Nordeste da 1ª edição do Curso.

Durante este estudo você vai se deparar com alguns questionamentos propostos, ao longo do texto, aos quais você deverá responder. Para que possa registrar suas respostas, disponibilizamos, no AVEA, a ferramenta bloco de notas. Ela é bem simples de usar, mas, se você tiver alguma dificuldade, peça ajuda ao seu tutor. Não deixe de registrar suas respostas!

Além disso, você vai se deparar com considerações feitas por mim, as quais sempre estarão inseridas em caixas com fundo de cor rosa, conforme exemplificado a seguir:



### Falando em gestão

Olá, estudante, pretendo trazer pontos importantes da gestão da assistência farmacêutica. Peço que fique atento às caixas com esse formato, pois será a marca das minhas considerações ao longo de todo o Curso.

## ENTRANDO NO ASSUNTO

### Lição 1 – Conceitos iniciais de gestão

Vamos iniciar entendendo uma questão: por que um Curso com foco na gestão?

Você, provavelmente, como muitos de nós, no dia a dia, acaba não refletindo sobre o que está fazendo, qual o seu objetivo final e para onde você está conduzindo sua energia produtiva. Isso acontece porque fazemos nossas tarefas de forma automatizada. A consequência é que chegamos ao final do dia sem nos sentirmos gratificados por não sabermos o que produzimos e para quê. E por que a maioria das pessoas age assim? Começemos pela nossa formação profissional, você se lembra como foi sua formação na faculdade?

Acredito que você foi levado a acreditar, durante sua graduação, que o conhecimento técnico, especializado, seria capaz de resolver tudo ou quase tudo. Mas, a realidade cotidiana, muitas vezes, apresenta facetas e dificuldades em que o “conhecimento técnico específico” não é suficiente para resolvê-las.

Os profissionais de saúde se defrontam, no seu dia a dia de trabalho, com uma complexa e multideterminada realidade. Os problemas que ela apresenta precisam ser solucionados com conhecimento mais amplo da própria realidade. Além disso, esses exigem, também, flexibilidade e sensibilidade, pois envolvem muitas pessoas, muitos interesses, muitas causas.

Portanto, é preciso que cada um de nós tenha muito claro o objetivo que norteia o nosso trabalho e os resultados que queremos alcançar. Se não temos isso claro, nosso trabalho fica penoso, nosso cotidiano se torna estafante e desmotivador, pois não sabemos para onde estamos indo e, assim, corremos o risco de não chegar a lugar algum.



## Link

Você já assistiu ao desenho ou ao filme “Alice no País das Maravilhas”? Esse filme tem uma cena muito famosa na área de gestão que representa bem o que estamos falando a respeito da importância de saber aonde se quer chegar.

Veja o trecho sugerido no *link*:

<http://www.youtube.com/watch?v=IhTsGPp2lZ0&feature=related>

Ao focar a gestão, o nosso Curso tem a proposta de se refletir sobre a condução de nosso trabalho e de nossa área de atuação profissional, além de nos capacitar como “condutores” de nosso setor, de nossa área, nos espaços institucionais onde atuamos.

Se você vai se capacitar como gestor, precisa, primeiramente, saber o que significa “gerir/gerenciar”. Você sabe?

Nesta unidade, você deve ter por objetivo de aprendizagem reconhecer o significado da gestão.

Então, vamos começar refletindo sobre o ato de gerenciar.



## Ambiente Virtual

Antes de seguir adiante, anote em seu bloco de notas cinco verbos/ações que você considera sinônimos de gerenciar. O que é gerenciar para você?

## O que é gestão?

Desde os primórdios da Administração Clássica que Taylor e Fayol, considerados pais da “gerência científica”, conceituam gerência como o ato de **planejar, coordenar, controlar, avaliar** e **organizar**. Essas são, até os dias atuais, as ações lembradas com mais frequência quando se pensa em sinônimos de gestão, de gerência.

Você colocou no seu bloco de notas algum desses “verbos” como sinônimo de gerenciar? Se além desses você anotou outros, não se preocupe, pois, com certeza, eles serão lembrados mais à frente!

Na contemporaneidade, com a consolidação da democracia na grande maioria dos países, as experiências concretas com o gerenciamento de organizações modernas estão gerando a incorporação de novos verbos como sinônimos de gerenciar, a exemplo de “liderar”, “conduzir”, “ouvir”, e, mais do que isso, esses verbos estão substituindo a ideia de “controle”, antes muito presa à concepção de gerência.

Em suas anotações você colocou algum desses sinônimos? Você incluiu “liderar”?

A ideia de liderança, atualmente, está atrelada ao conceito de gerência. Os estudiosos da área reconhecem que a liderança é um fenômeno não privativo da gerência, uma vez que há pessoas que a exercem sem estarem na condição de gerentes. Contudo, não se concebe um gerente sem ser líder. E essa conclusão é fácil de entender, quando se observa que a função de um gestor é conduzir pessoas e recursos para a obtenção de resultados, característica nata de um líder, isto é, ser capaz de influenciar pessoas para o alcance de um objetivo comum.

Nessa trajetória, são muitos os significados encontrados na literatura sobre gestão/gerência, não só no campo da administração como em outros campos de conhecimento. No campo da saúde, por exemplo, mais recentemente, com a implantação do Sistema Único de Saúde (SUS), a Norma Operacional Básica (NOB SUS), de 1996, faz uma distinção entre gerência e gestão, que ficou fortemente impregnada no vocabulário dos profissionais de saúde.

Nessa NOB, “**gerência**” é conceituada como a administração de uma unidade ou órgão de saúde (ambulatório, hospital, instituto, fundação etc.) que se caracteriza como prestador de serviços ao sistema.

Por sua vez, “**gestão**” ficou conceituada como a atividade e a responsabilidade de dirigir um sistema de saúde (municipal, estadual ou federal), mediante o exercício de funções de coordenação, articulação,



negociação, planejamento, acompanhamento, controle, avaliação e auditoria. Quem exerce essas funções são os secretários municipais, estaduais e federais de saúde.

No entanto, a distinção entre esses termos não é padronizada na literatura, e, na prática, podemos claramente perceber que as ações e as responsabilidades entre os profissionais de saúde que atuam em diversos serviços e funções não são tão distintas.



### Ambiente Virtual

No seu município ou estado, só o secretário desenvolve essas ações descritas? E essas funções, como ações isoladas, garantem uma boa gestão/ gerência?

Vá ao AVEA, acesse a ferramenta bloco de notas e responda a essas questões.

Em função desses questionamentos, os estudos na área da administração têm revelado um debate bastante rico sobre o fenômeno da gestão, sua complexidade e multideterminação, envolvendo conhecimentos de vários campos disciplinares. Nesse contexto, a gestão vem sendo concebida como uma prática social, como expressa Gelson Silva Junquilha (2001) em um texto provocativo sobre os mitos e os folclores da função gerencial.

Nessa mesma direção, Barreto e Guimarães (2010), com base na discussão feita por Junquilha (2001), sugerem o seguinte conceito de gestão: **“Gestão é um processo técnico, político e social capaz de produzir resultados”** (p. 1208).



### Ambiente Virtual

Acesse o AVEA e leia o artigo “Gestão e ação gerencial nas organizações contemporâneas: para além do ‘folclore’ e o ‘fato’”, de Gelson Silva Junquilha (2001). O artigo está disponível na Biblioteca.

Essa leitura será significativa para uma melhor compreensão dessas questões.

A gestão é, portanto, um processo técnico porque exige capacidade analítica com base em conhecimento científico. No caso da gestão da saúde, por exemplo, para se tomarem decisões, é necessário utilizar informações referentes à situação de saúde e ao uso de medicamentos de uma determinada população, de forma sistematizada, atualizada e com base em métodos epidemiológicos e sociológicos. Da mesma forma, a gestão da saúde utiliza-se de tecnologias de planejamento, de suas técnicas e métodos, para análise da situação (diagnóstico), para identificação e priorização de problemas e para definição da Imagem-Objetivo a ser alcançada.

Nessa mesma direção, as atividades desenvolvidas pela assistência farmacêutica devem ser pautadas em informações técnicas, desde o conhecimento dos problemas da realidade em que está inserido o serviço até o trabalho específico de seleção de medicamentos ou programação. Como por exemplo: Comissões de Farmácia e Terapêutica (CFT), elaboração de programação e distribuição dos produtos, alocação de recursos, organização de equipes de trabalho, entre outros.

Ainda no plano analítico, a gestão requer, de maneira mais ampla, uma análise da situação em que está inserida. No nosso caso, estamos falando também do contexto da administração pública. É preciso conhecer a natureza da administração pública.

A administração pública é um conjunto de instituições que representa o Estado, ente maior que rege a sociedade. Essa administração envolve um componente político muito forte, pois significa que o poder da sociedade está ali representado.

Portanto, não podemos desconhecer ou achar que isso seja um “defeito” a ser “consertado”, ou um impedimento para que possamos desenvolver nosso trabalho de forma produtiva. Essa natureza política implica reconhecer que os “acionistas” desta grande organização que se chama “Estado” são a população, com diferentes poderes e, conseqüentemente, com diferentes graus de influência no processo decisório. Reconhecer esse papel central da população política e na conformação das políticas públicas é o que diferencia um gestor contemporâneo e capaz de obter resultados de gestão sustentáveis, como vamos ver durante o Curso.

É preciso compreender, também, que todo processo de decisão é uma ação política porque envolve escolhas, confrontos de opiniões

e de interesses. As decisões são resultado de negociações entre diferentes alternativas e prioridades e, nesse sentido, requerem muita habilidade, muito “jogo de cintura”, visão estratégica e uso de ferramentas importantes, como a negociação e a motivação, para “administrar/gerenciar” os diversos interesses dos membros de uma organização, de uma sociedade, com poderes dessemelhantes, oriundos de variadas fontes. Pense bem: não é isso mesmo que todos fazemos na administração da vida familiar, quando encontramos conflitos de poder e diferentes interesses?

Ou seja, a gestão conduz o cotidiano, mas pode ser exercida de formas mais ou menos adequadas, levando a diferentes resultados. É, certamente, um processo dinâmico e contínuo de interação entre distintos saberes, recursos e pessoas, com díspares ideologias e compreensões de mundo e das necessidades que devem ser priorizadas. Não é, portanto, um processo sem conflitos.



### Ambiente Virtual

Quando falamos em conflito, o que vem primeiro a sua mente? Algo negativo ou positivo? A ideia de conflito assusta você? Reflita sobre isso e registre no AVEA, na ferramenta bloco de notas, seu pensamento. Reflita, também, sobre o que pode haver de positivo no conflito e se existem “graus” variados de “conflitos”.

O “conflito” é inerente às sociedades humanas, não é possível extingui-lo, pois uma sociedade sem conflito significa uma sociedade sem diferenças. E a existência de diferenças é saudável, é reconhecer que não somos iguais, não pensamos igual e temos projetos e interesses diferentes. E isto é a essência da democracia, que exige “respeito às diferenças”. O conflito decorrente destas diferenças pode e deve ser “enfrentado” mas com as “armas” da civilidade, condizente com a capacidade humana de pensar, de argumentar, de ouvir, de aprender e de respeitar o outro. O conflito pode e deve ser tratado como impulsionador de mudanças. E é este impulso para a mudança que devemos extrair de situações de conflito, de disputas. Em prol de mudanças importantes para o benefício de muitos (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998).

Por tudo isso, é possível compreender a gestão como uma prática técnica, social e política, dotada de tensões que são inerentes às relações de produção, ao mundo do trabalho, que pressupõe interesses e conflitos decorrentes da inserção desigual dos homens na sociedade e nas organizações.

Isso significa que, como processo social, a gestão reflete diferentes crenças, valores, interesses, forças e fragilidades. O processo de condução – a gestão – no mundo do trabalho não está desconectado da realidade social, é uma ação humana que reflete essa sociedade e também a modifica, de forma dinâmica e constante.

No mundo do trabalho, a essência da gestão é “conduzir” para a **obtenção de resultados!**

Sintetizando: **gestão é fazer acontecer!**

Ou seja, é conduzir pessoas, recursos, para mudar uma situação na direção de um objetivo desejado, por isso é uma condução comprometida com um projeto, com um resultado. Assim percebida, a **gestão é resultado e não esforço.**

A sensação de se chegar em casa ao final do dia cansado, sem saber muito bem o que se fez, vem do fato de estarmos presos ao esforço, e não ao resultado, e isso se dá, principalmente, por não sabermos, muitas vezes, para onde queremos ir, aonde queremos chegar. O esforço é irrelevante do ponto de vista gerencial, porque, quando você é avaliado, o que está em jogo são os resultados, isto é, o que foi alcançado.

A essa altura de nosso conteúdo, esperamos que você esteja empolgado e entusiasmado com tudo o que irá aprender. Estamos somente no começo de nossa caminhada. E o mais importante é que você verá que pode fazer sua atividade diária cada vez melhor!

Esse conceito de gestão nos dá pistas de que não existe uma fórmula mágica e infalível de gerir, pelo contrário, o processo exige capacitação e esforço técnico, com conhecimentos e habilidades humanas e políticas e interação com a sociedade. E isso é possível quando se tem a clareza de que todos esses componentes são importantes, caminham juntos, e de que todos nós temos condições de aprender, praticar, desenvolver e melhorar a gestão.

Bacharel em Administração<sup>1</sup> pela EBAPE/FGV, mestre e ph.D. em Administração Pública pela University of North Carolina (EUA). Autor do livro “Planejamento organizacional”.

Por tudo o que foi dito até agora, é possível concordar com **Paulo Roberto Mota**<sup>1</sup> (1995) quando afirma que gestão é arte, pois envolve habilidade, criatividade, sensibilidade. É ciência, porque exige conhecimentos técnicos, que precisam ser acessados para gerenciar, ou seja, é preciso desenvolver capacidade analítica e reflexiva, bem como habilidades humanas, considerando que o grande insumo da gerência é o homem, é “gente”, e, como tal, repleto de singularidades.



## Link

Pare um pouco agora e ouça a música Gente, de Caetano Veloso, que fala sobre a importância de vermos cada um de nós como um ser único.

A música está disponível no endereço:

<http://letras.terra.com.br/caetano-veloso/44729/>

Depois de refletirmos sobre a complexidade da prática gerencial, imaginamos que você deve estar se perguntando sobre quais são os requisitos da gestão e o que é preciso para gerenciar.



## Ambiente Virtual

Qual sua ideia sobre isso? A partir de sua experiência, reflita sobre o que você leu e ouviu até agora. Faz algum sentido?

Vá ao AVEA e registre suas respostas na ferramenta bloco de notas.

## Lição 2 – Requisitos da gestão

Além de saber o conceito de gestão, é importante que você identifique os requisitos necessários para você desenvolver processos de gerência/gestão.

Existe um autor, considerado um dos maiores estudiosos da América Latina sobre planejamento estratégico de governo, chamado **Carlos Matus**<sup>2</sup> que defende uma ideia de governo que nos ajuda a entender a gerência como um ato de governar.



## Reflexão

Você já deve ter ouvido alguém fazer comentários com este teor: “esta casa não tem governo!” e “aqui não tem governo!”. Qual o sentido dessas frases?

Você concorda que o significado dessas frases é “esta casa não tem gerente”? “Aqui não tem quem conduza, quem organiza etc.”?

### 2 Livros publicados:

“Adeus, Senhor Presidente”;  
“O líder sem Estado-maior”;  
“Estratégias políticas: chimpanzé, Maquiavel e Ghandi”;  
“Política, planejamento e governo”;  
“Entrevista com Matus: o Método PES” e  
“Teoria do Jogo Social”.

### Seus principais conceitos são:

Planejamento Estratégico Situacional (PES);  
Triângulo de Governo;  
Três cintos de Governo e  
Triângulo de ferro nas macro-organizações.

É por essa linha de pensamento que o conceito de governo de Carlos Matus é adotado como sinônimo de gerência. Carlos Matus traduz essa ideia de governo através de uma imagem que é conhecida como “Triângulo de Governo”, demonstrada a seguir.

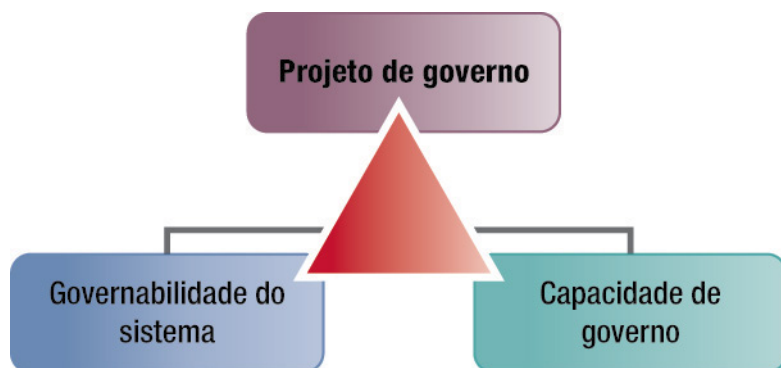


Figura 1 - Triângulo de Matus

Fonte: Adaptada de MATUS (1993).

**O vértice Projeto de governo** se traduz como a necessidade de ter direção, projetos claros e um conjunto de leis que oriente e sustente as decisões.

**O vértice Capacidade de governo** significa a importância de manter e mobilizar recursos operacionais, técnicos e humanos para a consecução do projeto.

**O vértice Governabilidade do sistema** significa a necessidade de construir fortes alianças com pessoas que apoiem o projeto, ou seja, que se reduza a resistência ao projeto de governo. Essa situação, segundo Carlos Matus, se materializa da seguinte forma:

- não adianta ter bons projetos, boas ideias e muitos atores apoiando; se não tiver recursos para operacionalizá-los, eles não se concretizarão;
- não adianta ter bons aliados e recursos materiais e financeiros, se não se sabe para onde ir! Não saberemos conduzi-los a favor dos projetos;
- não adianta ter recursos e saber para onde ir se você conta com forte resistência e muitas forças contrárias ao projeto. Dessa forma, ele poderá não se realizar.

Neste Curso, se você optar pelo aperfeiçoamento ou pela especialização, desenvolverá uma atividade prática chamada Plano Operativo. Tenha sempre em mente essas ideias para elaboração desta atividade.

Veja, há uma interdependência entre as três dimensões do Triângulo de Matus, elas precisam ser conduzidas de forma integrada para que seu projeto se concretize. Nesse sentido, conduzir ou gerenciar é uma prática que requer visão ampliada dos problemas e da realidade que se pretende transformar. Requer conhecimento, recursos de toda natureza e, sobretudo, muita habilidade para lidar com adversidades, conflitos de interesses e diferentes projetos. Além disso, considerando que o ambiente é a realidade social, extremamente dinâmica, o gerente trabalha em situação de incertezas e de imprevisibilidade.

Ok, então, é preciso ter projetos, ter capacidade de governar e ter governabilidade sobre o sistema. Tudo bem, mas como se faz para conseguir isso? Quais habilidades preciso desenvolver, quais condições de trabalho e qual natureza dos apoios preciso conquistar? Na verdade não é possível nenhuma “prescrição” nem “receita de bolo” para uma boa gestão. Desconfie de quem lhe oferecer uma ou outra.

As situações são muito complexas e peculiares. Cada situação é única e cada realidade se apresenta de forma particular. Você precisa ter discernimento e bom senso para pensar sobre sua realidade, além de atuar pensando nas suas peculiaridades. Mas, é preciso, principalmente, muita sensibilidade e desenvolver a capacidade de aprender com as diferenças e de saber ouvir diferentes posições e outras formas de analisar os problemas e as necessidades.

Só quando amplia a capacidade de “ver” e de “ouvir” – sem julgamentos – o gerente consegue ampliar sua visão sobre os problemas da organização e a realidade que se quer transformar.

**Existem, porém, requisitos importantes para o desenvolvimento da gestão de um serviço, política ou sistema.** Vamos, então, pensar sobre cada um deles, seguindo, inclusive, o Triângulo de Matus.

### É preciso ter projeto – ter um propósito:

O propósito é o alvo que queremos atingir como resultado do nosso trabalho, numa perspectiva de longo, médio ou curto prazo. O importante é que nossas tarefas tenham uma direção, um sentido,

imediatamente ou cumulativo, sendo esse claro, definido e pactuado. É necessário ter um propósito a se alcançar, o que contribui, diretamente, para elevar nossa motivação, e, assim, não ficarmos presos ao esforço, apagando incêndio ou ficando à deriva.

No setor público de saúde, também sofremos com a fragmentação do nosso trabalho, e com a supervalorização das atividades administrativas, muitas vezes, perdemos a visão do nosso propósito maior: contribuir para a promoção da saúde das pessoas.

A saúde das pessoas, da população, é o objetivo de longo prazo de todo profissional de saúde. Ter clareza disso é fundamental para a humanização do atendimento à saúde e para a construção da resolutividade da atenção à saúde, o que vai, conseqüentemente, gerar nossa satisfação como trabalhador.

Bom, é importante refletir aqui sobre **o que pretendemos** para a assistência farmacêutica.



### Ambiente Virtual

Como vimos, é preciso construir objetivos comuns, ter propósitos. Vamos pensar, então, sobre o que entendemos por assistência farmacêutica. O que você entende por “assistência farmacêutica”? Isso está bem claro para você? E para os gestores da saúde do seu município ou estado? Como consensuar um objetivo com a equipe de saúde do seu município? É hora, então, de parar para pensar nisso. Mesmo que você já tenha lido recentemente, abra agora a Política Nacional de Assistência Farmacêutica e releia com esse olhar: o que é a assistência farmacêutica no serviço em que você atua? Qual é a assistência farmacêutica que você, seus colegas e dirigentes querem ter?

Reserve alguns minutos para essa reflexão e anote em seu bloco de notas um conceito (uma breve descrição) do **que é a assistência farmacêutica hoje no serviço em que você atua. O que é a assistência farmacêutica hoje na formação dos farmacêuticos?**

A Resolução n. 338/2004, que aprova a Política Nacional de Assistência Farmacêutica (PNAF), está disponível na Biblioteca. Acesse!

A gestão começa com um acordo que fazemos sobre um propósito, para onde queremos ir, ou seja, que objetivos queremos alcançar. Se os objetivos forem alcançados, nossa realização é plena, por isso, é fundamental que a gestão seja orientada por um processo



de planejamento participativo, descentralizado e que favoreça a construção de propósitos (ou Imagem-Objetivo) pactuados entre os diferentes atores envolvidos.

Essa pactuação é muito importante, pois, se todos os envolvidos conhecem a importância de se construir esse projeto, acumulam-se força e “poder” para sua consecução.

O propósito deve ser coletivo, de todos ou de muitos, e não apenas do “chefe” ou de quem ocupe, naquele momento, o “cargo” de chefia.

Em algumas situações, a ausência de sentido no trabalho, de um propósito, gera uma condução sem direção e sem reflexão e nos transforma em “seguidores/servidores” passivos, autômatos/burocráticos, ou em dirigentes inflexíveis e desprovidos de “bom senso”.

Essa realidade, embora ainda presente na atualidade, tem origem bem antiga e baseia-se na concepção de que existe uma separação entre pessoas que “pensam” e aquelas que “executam”. E isso não favorece o trabalho em equipe, o trabalho colaborativo. Só podemos colaborar se estivermos identificados e comprometidos com os resultados/propósitos que a organização pretende alcançar. Essa antiga separação é, nos dias atuais, traduzida em “quem manda e quem obedece”, entre os que planejam e os que **executam**<sup>3</sup>, que reproduz, no mundo do trabalho atual, a separação entre proprietários dos meios de produção e detentores da força de trabalho (os trabalhadores), presente nas sociedades capitalistas.

Felizmente, o mundo contemporâneo tem feito conquistas significativas, alguns “muros” foram derrubados, e o mundo do trabalho tem apropriado essas mudanças, reconhecendo que o trabalhador produz mais e melhor quando reconhecido pelo que “pensa” e não apenas pelo que “faz” no sentido de cumprir tarefas.

O tempo dos “tarefeiros”, “papagaios/repetidores de ordens” ou “meros cumpridores de ordens”, sem pensar no que estão fazendo e no porquê, está ficando para trás. Essa separação entre pensar/saber x fazer também favorece o que se denomina de alienação do trabalho, reduzindo-nos a meros “apertadores de botões”.

- 3 Fayol dizia que o sucesso das organizações estava nas políticas gerenciais e defendia que o gerente deveria decidir, pois o trabalhador não tinha nem tempo nem dinheiro (e capacidades) para se dedicar a conhecer o trabalho. Era apenas para executar o que era decidido por outros, os gerentes.



### Link

Você já viu o filme “Tempos modernos”, de Charlie Chaplin?

Acesse o *link* <<http://www.youtube.com/watch?v=XFXg7nEa7vQ>> e veja os malefícios que um trabalho desprovido de sentido traz para o trabalhador.



### Ambiente Virtual

Selecionamos, também, um filme curta-metragem, cujo nome é “O dia em que Dorival enfrentou a guarda”, que retrata também a situação de funcionários que são meros cumpridores de ordens, que não pensam nem questionam. O roteiro gira em torno do desejo do preso Dorival de tomar um banho, pois há dez dias ele não pode tomar devido a uma ordem dada não sabe por quem.

E ele questiona essa ordem ao soldado, ao cabo, ao sargento e, por fim, ao tenente: afinal, quem deu a ordem? E ninguém sabe a resposta. E Dorival fala que, “se não sabe quem deu a ordem e obedece, é um boneco”.

E quando um dos funcionários lembra que o lema da organização é a ordem, Dorival argumenta: “vocês não têm lema; pau-mandado não tem lema”! Esse argumento nos faz pensar que, “quando não sabemos para onde ir, nós fazemos o que outros nos mandam fazer”.

Assista ao vídeo, disponível no AVEA, que retrata essa questão de forma muito interessante e reflita durante o filme sobre situações que você, como gestor/condutor de serviços de saúde, pode vivenciar e sobre as quais tem que tomar decisões. Por exemplo, você deixaria Dorival tomar banho?

Justifique sua resposta no bloco de notas.

Se observarmos as mudanças que estão ocorrendo a nossa volta, percebemos que o futuro que se avizinha aponta para um trabalhador e não um “servidor”, ou seja, para um profissional comprometido com a transformação da sociedade e que sabe e conhece, criticamente, qual o sentido da transformação que se pretende e qual a sua responsabilidade para com a sociedade.

### É preciso ter recursos de toda natureza

Para conduzir uma instituição/organização/setor/órgão na direção de um propósito definido, é imprescindível ter recursos de toda natureza, inclusive recursos de poder. Descobrir, utilizar e mobilizar o poder (inclusive o que existe nas pessoas ao seu redor) de sua equipe, do seu

setor, e colocá-lo a serviço do projeto é uma estratégia importante de gestão. Mas precisamos também de recursos financeiros, materiais e humanos. Temos recursos? Temos pessoas com qualidade e em quantidade suficientes?

Se não os temos e se eles são necessários, precisamos, então, mobilizar recursos de “poder” para consegui-los. Se os temos, precisamos usá-los a favor do projeto comum, pois esse deve ser nosso compromisso e motivação maior.

Isso significa que nossa capacidade de governo pode ser aferida pela nossa capacidade de manter e mobilizar recursos necessários para a consecução de nossos objetivos/propósitos, pois, para que a realidade seja transformada na direção desejada, é necessário que essa direção seja pactuada entre todos os envolvidos e que todos estejam conscientes do quanto precisam fazer.

No entanto, você sabe que essa pactuação não é um processo simples, pois, como já foi dito, o contexto não é harmônico, não existe um pensamento único nem uma única maneira de pensar a assistência farmacêutica, não há consensos fortes em torno desse campo de atuação do farmacêutico. E, essa é uma realidade não só para a assistência farmacêutica, mas para quase todos os campos de atuação profissional.

Há sempre possibilidades de escolhas, por isso a gestão utiliza ferramentas importantes como a negociação.

A negociação e a pactuação são ferramentas de gestão que respeitam as diferenças e que admitem diversidades de interesses, de opiniões, de formas de pensar e de analisar dada realidade. São instrumentos de essência democrática. O avesso da negociação é a imposição, o autoritarismo. É por essa razão que os instrumentos de gestão do SUS, a exemplo das Programações Pactuadas e Integradas (PPIs), dos Pactos da Saúde, são orientados por princípios democráticos.

Isso porque a gestão da saúde tem um forte componente político e social, não podendo prescindir de negociação constante: com a equipe, com os dirigentes, com os usuários.

Negociar significa aceitar que nem todas as nossas prioridades, as nossas certezas e os nossos interesses são os melhores e os mais

corretos e que, muitas vezes, os outros têm também importantes contribuições para o processo. É ter uma **postura flexível**, outra importante habilidade de um gerente/gestor. A negociação é aplicada em todos os campos da vida social: é uma ferramenta política aplicada por todos os cidadãos. Durante o Curso, teremos oportunidade de exercitar a negociação nas atividades práticas e refletir sobre as formas de aplicá-las no cotidiano do trabalho em saúde.

### É preciso construir a governabilidade do sistema

Este é o terceiro requisito ou condição da gestão quando analisada na perspectiva do Triângulo de Governo de Carlos Matus.

Todas as habilidades, ferramentas e considerações contextuais, até aqui colocadas, são importantes para dar sustentabilidade à gestão, o que Carlos Matus chama de governabilidade do sistema.

Devemos reconhecer que, muitas vezes, as situações que vivemos em nosso cotidiano de trabalho estão fora de nossos espaços de conhecimento, de intervenção ou de poder. Um bom exemplo pode ser uma das reivindicações mais comuns entre os farmacêuticos: a necessidade de contratar mais farmacêuticos! Muitos colegas logo identificam que, para esta ação, é preciso mais que a definição pelo farmacêutico: é preciso abrir a vaga, é preciso disputar a vaga com outras categorias profissionais, definir a alocação... ou seja, depende de outras pessoas também; o poder de decidir e de executar esta ação não está todo com o farmacêutico. O que fazemos então?

Se tivermos visão estratégica e pró-atividade, vamos buscar articulações, utilizar os argumentos e construir parcerias e alianças. A governabilidade não está só no que nós podemos desenvolver por conta própria, ou “com as nossas próprias mãos”, ela é construída pela nossa capacidade de influenciar, argumentar e aproveitar todas as oportunidades possíveis. Por isso, os estudos sobre gestão contemporânea defendem que a formação de gestores deve envolver conhecimento técnico/instrumental e conhecimento no campo das relações humanas, das ciências sociais e da ciência política para dar conta do preparo para a atuação, de forma mais articulada e decisiva.

A governabilidade de um sistema não está baseada só na possibilidade de o farmacêutico decidir e executar sozinho uma determinada ação. Ela é construída a partir da identificação de possíveis aliados, de grupos de “resistências” e até mesmo daqueles contrários ao projeto de governo. A tarefa de um gestor é, ao analisar esse cenário, pensar estrategicamente, conduzir para construir alianças fortes e capazes de reduzir possíveis resistências. Em algumas situações, elevar nossa governabilidade é uma tarefa imprescindível, sob pena de não

conseguirmos levar adiante nossos propósitos – gerando frustração pessoal, além das consequências para a sociedade (principal interessada nos resultados da nossa ação).

A construção da governabilidade passa também pela importante construção da autonomia. Essa autonomia significa que os sujeitos diretamente envolvidos (a equipe/os usuários) devem pensar, tomar decisões e ter poder de implantar as ações e as diretrizes que entendem necessárias. Todo processo de condução revela algum grau de autonomia decisória, considerando que, em determinados contextos, é muito importante conquistar a autonomia necessária para poder tomar decisões e executá-las.

A construção da governabilidade passa também pela socialização de nossas ideias, pelo aperfeiçoamento dos mecanismos e meios de comunicação, pela adoção de uma postura mais aberta para o diálogo e para a escuta.

Essas três condições/requisitos da gestão nos levam a concluir que existem formas, maneiras e estilos de conduzir; que essa condução faz muita diferença, inclusive classifica ou tipifica a gestão. Você já deve ter ouvido os seguintes termos: “gestão participativa”, “cogestão”, “autogestão”, pois, às vezes, a gestão é conceituada a partir da forma como se conduz, ou seja, através de “atributos” que a caracterizam. Ao longo do Curso, vamos explorar mais esses conceitos e as práticas de gestão que deles resultam.



### Ambiente Virtual

Vamos pensar sobre isso? Como esses conceitos de gestão se materializam na prática cotidiana: você consegue identificar, no seu local de trabalho, na sua equipe, na sua realidade, como são mobilizados e aplicados estes recursos de gestão, como negociação, pactuação? Como se constrói a governabilidade?

Vá ao AVEA e responda a essa pergunta na ferramenta bloco de notas.

## Análise crítica

São esses os pressupostos que estão fundamentando este Curso de Gestão da Assistência Farmacêutica. Com base neles, mas também altamente fundamentados pela competência técnica e operacional dos serviços farmacêuticos, é que se pretende contribuir para o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes pautadas na qualidade e na efetividade das ações voltadas para a promoção do uso racional e responsável de medicamentos e norteadas pelos princípios do SUS: universalidade, integralidade e equidade. A gestão, neste âmbito, precisa ser caracterizada pelas diretrizes da participação, do controle social, da descentralização e da transparência.

Todas essas reflexões serão retomadas nas unidades que se iniciam no Módulo Transversal, com mais detalhamento. A partir do Módulo 2, em diversas oportunidades, vamos parar um pouquinho para pensar, discutir e construir as habilidades, as competências, as ferramentas e as condições para que a gestão da assistência farmacêutica seja capaz de gerar resultados concretos para a melhoria da saúde das pessoas. Fique atento às dicas que a Flora vai trazer ao longo de todo o Curso.

## Referências

BARRETO, J. L.; GUIMARÃES, M. C. L. Avaliação da gestão descentralizada da assistência farmacêutica básica em municípios baianos, Brasil. **Cad. Saúde Pública**, v. 26, n. 6, p. 1207-1220, jun. 2010.

JUNQUILHO, G. S. Gestão e ação gerenciais nas organizações contemporâneas: para além do “folclore” e o “fato”. **Gestão & Produção**, v. 8, p. 304-318, 2001.

MARTINELLI, P. D.; ALMEIDA, A. P. **Negociação e solução de conflitos**: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 1998.

MATUS, C. **Política, planejamento e governo**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 1993.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. São Paulo: Record, 1995. 256 p.

## **Autores**

### **Silvana Nair Leite**

Graduada em Farmácia pela Univali/SC, cursou mestrado e doutorado em Saúde Pública pela Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo (USP/SP). Foi consultora, pela Organização Panamericana de Saúde, do Departamento de Assistência Farmacêutica do Ministério da Saúde entre 2007 e 2010. É professora da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), nas áreas de assistência farmacêutica e estágio em saúde coletiva no Curso de Farmácia e no Programa de Pós-graduação em Farmácia da UFSC e da Universidade de Brasília (UnB). Coordena projetos de pesquisa e extensão sobre gestão da assistência farmacêutica, saúde pública e promoção da saúde. Atua na representação da categoria farmacêutica como conselheira e vice-presidente do Conselho Regional de Farmácia de Santa Catarina, presidente da Escola Nacional dos Farmacêuticos, na diretoria do Sindicato dos Farmacêuticos do Estado de Santa Catarina, na diretoria da Federação Nacional dos Farmacêuticos (FENAFAR), e no Comitê Gestor do Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia para Inovação Farmacêutica.

<http://lattes.cnpq.br/9922706294578800>

### **Maria do Carmo Lessa Guimarães**

Especialista em Saúde Pública pela Fundação Oswaldo Cruz – Escola Nacional de Saúde Pública – do Rio de Janeiro, mestre em Saúde Comunitária pela Universidade Federal da Bahia e doutora em Administração Pública pela mesma universidade. Fez doutorado sanduíche em Administração Pública no Institut des Hautes Etudes de l'Amérique Latine (IHEAL) na Université Sorbonne Nouvelle, em Paris/França, em 1998. Professora Associada I do Curso de Graduação em Farmácia da Universidade Federal da Bahia (UFBA) desde o ano de 1990 e professora permanente do Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração (NPGA) da mesma universidade. Coordenadora do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Assistência Farmacêutica (NEPAF) e do Grupo de Pesquisa Gestão da Assistência Farmacêutica da Faculdade de Farmácia da UFBA. Professora visitante da Università Commerciale Luigi Bocconi, em Milão/Itália, de janeiro a março de 1992 e pesquisadora do Centro di Ricerche sulla Gestione dell'Assistenza Sanitaria (CERGAS) no mesmo período. Desenvolve estudos e pesquisas na área de políticas públicas, com ênfase em avaliação da gestão e implementação de políticas públicas descentralizadas e dos novos modelos de gestão pública no contexto federativo brasileiro.

<http://lattes.cnpq.br/2296425571390944>



Ministério da  
Saúde

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
PÁTRIA EDUCADORA



  
**UNA-SUS**  
Universidade Aberta do SUS

