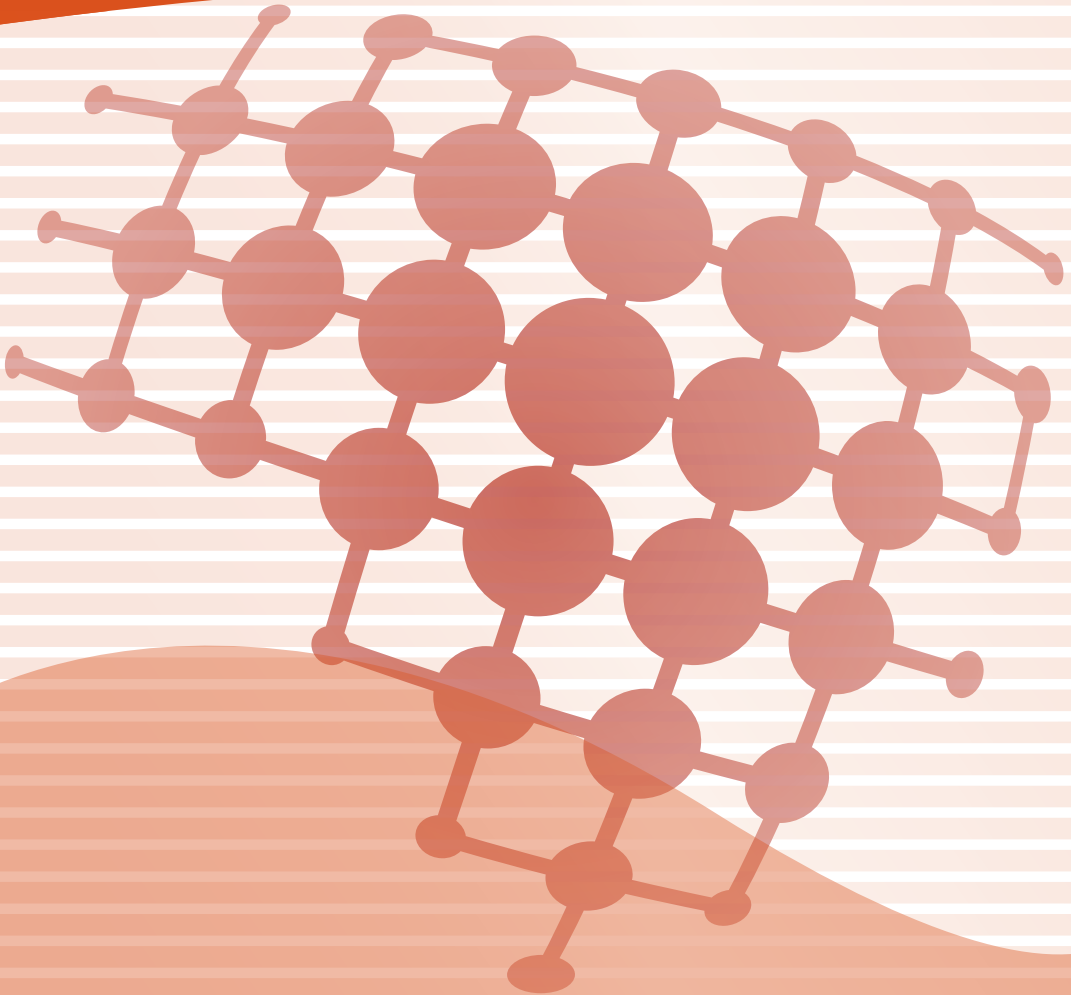


UnA-SUS

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 À GESTÃO DA ASSISTÊNCIA FARMACÊUTICA

MÓDULO 1

GOVERNO FEDERAL

Presidente da República Dilma Vana Rousseff

Ministro da Saúde Alexandre Rocha Santos Padilha

Secretário de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde (SGTES) Mozart Júlio Tabosa Sales

Diretor do Departamento de Gestão da Educação na Saúde (DEGES/SGTES) Felipe Proença de Oliveira

Secretário de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos (SCTIE) Carlos Augusto Grabois Gadelha

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 Edison da Rosa

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 Miriam de Barcellos Falkenberg

Subchefe do Departamento Maique Weber Biavatti

Coordenadora do Curso Eliana Elisabeth Diehl

COMISSÃO GESTORA

Coordenadora do Curso Eliana Elisabeth Diehl

Coordenadora Pedagógica Marení 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 Alessandra Fontana, Bernd Heinrich Storb, Fernanda Manzini, Kaite Cristiane Peres, Guilherme Daniel Pupo, Marcelo Campese, Samara Jamile Mendes

AUTORES

Silvana Nair Leite

Maria do Carmo Lessa Guimarães

© 2013. 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

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 Necont

Revisão Textual Judith Terezinha Müller Lohn

Coordenadora de Produção Giovana Schuelter

Design Gráfico Felipe Augusto Franke

Ilustrações Felipe Augusto Franke, Rafaella Volkmann Paschoal

Design de Capa André Rodrigues da Silva, Felipe Augusto Franke, Rafaella Volkmann Paschoal

Projeto Editorial 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

Revisão Textual Judith Terezinha Muller Lohn

Design Gráfico Tais Massaro

SUMÁRIO

UNIDADE 2 – INTRODUÇÃO À GESTÃO DA ASSISTÊNCIA FARMACÊUTICA.....	7
Lição 1 - Conceitos iniciais de gestão.....	10
Lição 2 - Requisitos da gestão	17
REFERÊNCIAS	27

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 Administração¹ 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**¹ (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**² 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.

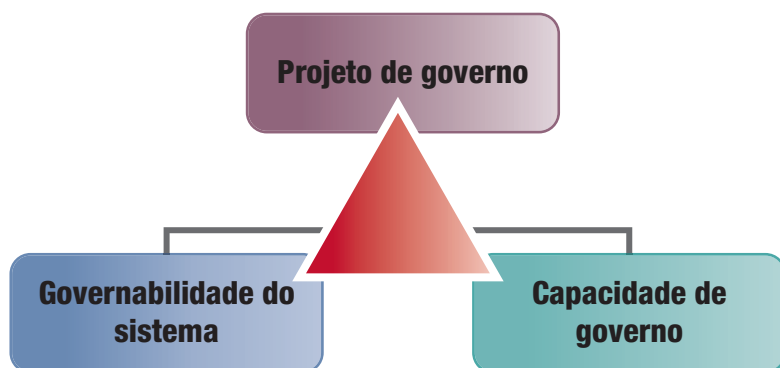


Figura 1 - Triângulo de Matus

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**³, 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>