

GESTÃO FARMACÊUTICA HOSPITALAR, DESAFIOS E PROCESSOS DECISÓRIOS EM SAÚDE: UM ESTUDO DE REVISÃO.

Luciano Montes Justino¹

Laudinei de Carvalho Gomes²

Gabriela Chaves Mendes Justino³

Rita de Cássia Ferreira Pedrosa Lazaroni⁴

badarofarma@hotmail.com

ÁREA DE CONHECIMENTO: Ciências da Saúde

RESUMO:

A gestão em saúde é um dos maiores desafios, na área da farmácia hospitalar, esse processo tem como agravamento a gerência de recursos humanos, tecnológicos e insumos em geral. Nessa perspectiva o profissional farmacêutico necessita de capacitação gerencial e administrativa, para que a tomada de decisão possa ser assertiva no processo decisório. Para tanto o presente estudo teve por objetivo descrever com base na literatura as características gerenciais do farmacêutico hospitalar e suas implicações frente aos processos administrativos e decisórios, em consonância à perspectiva da qualificação profissional especializada. Trata-se de um estudo de revisão sistemática para conhecer a gestão farmacêutica hospitalar e a repercussão para o processo de decisão, elucidando a formação especializada como processo coadjuvante para atuação profissional. Os resultados mostram que os profissionais da área em questão ainda apresentam dificuldades para gerenciamento do setor, ademais, o déficit de profissionais especialistas em gestão, corrobora com as limitações para a maximização do processo de trabalho, percebe-se, a escassez de estudos como enfoque para aporte teórico e instrumentos que auxiliem os farmacêuticos no gerenciamento dos serviços de saúde, em especial, na ambiência hospitalar.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Farmacêutica; Serviço de Farmácia Hospitalar; Gestão em Saúde; Decisão Gerencial.

1. INTRODUÇÃO

Os serviços de saúde, em especial, as instituições hospitalares exigem profissionais capacitados e habilitados para a gerência, tendo em vista a dinâmica e

¹ Farmacêutico. Graduando 4º Período do Curso de Medicina Faculdade Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó.

² Mestre em Políticas Públicas e Desenvolvimento Local, Enfermeiro, Graduando em Medicina 4º Período e Professor Faculdade Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó.

³ Médica, Obstetra e Ginecologista. Mestre em Ciências da Saúde – UNEC. Professora da Faculdade Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó.

⁴ Filósofa. Mestre em Educação – UDELMAR. Professora da Faculdade Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó.



os processos administrativos/assistenciais que esse ambiente exige. A complexidade e o recursos envolvidos abarcam vários setores, no que refere a área da farmácia hospitalar, os profissionais farmacêuticos necessitam de formação especializada, ferramentas tecnológicas administrativas e gerenciais, para gerir os recursos humanos, materiais e medicamentos (FARIAS e ARAÚJO, 2017).

Para Siqueira *et al* (2020) os profissionais farmacêuticos atuantes no ambiente hospitalar, apresentam como funções elementares a gestão da dispensação dos medicamentos, entretanto, são responsáveis por administração da farmácia, gestão estratégica econômica, de negócios, insumos de materiais médicos/hospitalar, hierarquicamente dependente da direção do hospital, o que integra por sua vez demais unidades gerenciais e de assistência ao paciente, fato que demanda ações e condutas, frente aos processos decisórios associados.

Tão logo, para que o farmacêutico possa desenvolver suas ações e funções na área da farmácia hospitalar, necessita usufruir das teorias administrativas e gerenciais, bem como, da área de recursos humanos. O reconhecimento das demandas, o diagnóstico de unidade, o reconhecimento da demanda, as tecnologias empregadas, a elaboração do planejamento estratégico de trabalho, favorece a tomada de decisão em acordo com a necessidade do setor (ALMEIDA, BARBOSA, LIMA e BORGES, 2021).

Para Almeida, Gonçalves e Nunes (2021) os processos decisórios são dinâmicos, rotineiros e desafiadores para os ambientes de saúde, uma vez que, impacta diretamente na qualidade da assistência prestada aos pacientes. Analisar os fatores inerentes, as circunstâncias associadas, como os custos, despesas, lucros, uso racionalizado de medicamentos e matérias de uso médico e hospitalar, fazem parte da gestão farmacêutica.

Em acordo com Farias e Araújo, (2017) discorrem que a gestão em saúde é um desafio para os profissionais que exercem suas funções nesses departamentos, dada a complexidade dos processos administrativos, o grau de periculosidade, a demanda de trabalho elevada, os anseios e angustias devido à escassez de recursos financeiros e materiais, não raramente demanda dos gestores adotar



condutas que culminar com cortes de gastos, adesão de medidas emergenciais e elaboração de planos contingenciais.

Notoriamente, o processo de tomada de decisões nas organizações é um desafio vivenciado por gestores. Uma decisão assertiva, coerente e eficaz, só é possível com pressupostos em: conhecimento sobre os usuários dos serviços; bases nas informações atuais; ser confiável; exata e filtrada. Analisar o contexto é outro ponto essencial, ambiente das organizações, responsabilidades de acordo com o cargo, são fatores que devem ser considerados. A decisão implica em perdas e/ou ganhos econômicos, poderá gerar conflitos, entre outros, daí infere que o conhecimento, as fontes das informações, estratégias administrativas, gerenciais, controle emocional e a prática da gestão do conhecimento, fará com que os profissionais tomem decisões com maior tranquilidade e efeito positivo no contexto das organizações (PAIVA, SILVA e LOPES, 2020).

O trabalho em saúde apresenta nuances, decisões, conflitos, barreiras, interesses, imprevistos, relacionamento interpessoais característicos. A gestão, em especial, no campo da farmácia hospitalar, tem por cuidado, alcançar a assistência qualificada, perpassando pela rede usuário-trabalhador (FRANÇA, SPIRANDELLI e VERDE, 2019).

Em consonância com os conceitos apresentados no que tange os processos administrativos, gerenciais e a tomada de decisão no contexto da farmácia hospitalar, surge como questionamento: quais os desafios são vivenciados pelos profissionais farmacêuticos na gestão e nos processos decisórios na farmácia hospitalar?

Sendo assim, o objetivo do presente estudo é descrever com base na literatura as características gerenciais do farmacêutico hospitalar e suas implicações frente aos processos administrativos e decisórios, em consonância à perspectiva da qualificação profissional especializada.

Para responder o presente objetivo, foi realizada uma revisão sistemática mediante pesquisa de dados em bases eletrônicas, visando conhecer a produção científica acerca da temática, com ênfase na gestão farmacêutica hospitalar a



repercussão para o processo de decisão, elucidando a formação especializada como processo coadjuvante para atuação profissional.

O presente estudo tem sua justificativa pautada na essência do profissional farmacêutico na gerência dos serviços de saúde, em especial na gestão da farmácia hospitalar. Visto que o farmacêutico exerce várias funções nesse seguimento, administrando recursos materiais, médico hospitalar, produtos e insumos farmacêuticos, bem como, a gestão de pessoas.

Além disso, a formação especializada na área de gestão e liderança, fornece subsídios necessários para que esse profissional contribua com a melhoria e qualidade dos serviços ofertados aos clientes, no entanto, vale destacar que existe uma lacuna científica quanto a produção acerca do tema, sendo assim, esse trabalho apresenta subsídios para atuação destes profissionais na área supracitada.

2. METODOLOGIA

O presente estudo consiste em uma revisão sistemática, para Galvão e Pereira (2014), os estudos de revisão sistemática apresentam como rigor metodológico a elaboração da questão de pesquisa, seleção de estudos, extração dos dados, avaliação dos aspectos metodológicos, apreciação e síntese dos dados, avaliação da qualidade das evidências, e por fim, a redação como publicação dos resultados. Para os autores, esse tipo de estudo é cada vez mais utilizado na área de saúde, principalmente para atualizações e percepções das necessidades de outros estudos na área.

Foi realizada uma busca eletrônica por meio das bases de dados e repositórios, a saber: Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), *Health Information from the National Library of Medicine* (Medline) e *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), com foco em identificar os conceitos e aplicações sobre a gestão farmacêutica no ambiente hospitalar e as interfaces dos processos decisórios gerenciais. Para tanto, a busca foi realizada com base Descritores em Ciências da Saúde (DeCS): administração farmacêutica, serviço de farmácia hospitalar; gestão em saúde; decisão gerencial.



A seleção dos estudos se deu com base nos critérios de inclusão: estudos em português e inglês, publicados no período de 2018 a 2021, com abordagem do profissional farmacêutico na gestão da farmácia hospitalar, dos serviços de saúde e processos decisórios administrativos aplicado ao ambiente hospitalar.

Foram excluídos artigos que não atenderam os critérios descritos anteriormente ou que tiveram como campo de pesquisa ambiente de saúde fora do contexto hospitalar.

Para tanto, em consonância aos critérios de inclusão, foram selecionados 8 artigos, sendo que 2 foram extraídos da LILACS, 1 estudos da Medline e 5 do SciELO.

Mediante a seleção dos estudos, foi realizada uma leitura e fichamento detalhado do conteúdo, como foco em descrever a centralidade, semelhanças e as divergências de ideias apresentadas nos estudos, posteriormente, os resultados elegíveis, compõem a discussão e centralidade teórica do estudo.

Notoriamente, com aprofundamentos teóricos realizados, as abordagens metodológicas e os resultados apresentados nos estudos, percebe-se de modo eficaz, a necessidade de novos estudos acerca do tema.

3. RESULTADOS

Foram encontrados 723 estudos nas bases eletrônicas de pesquisa, com aplicação dos critérios de filtros, foram identificados 231 artigos. Desse total, 51 foram selecionados após leitura dos títulos e resumos, dos quais, 18 foram excluídos por não estarem na íntegra ou estarem em outras bases de dados. Após análise dos estudos selecionados, mediante leitura de todo o documento, 33 foram excluídos por não contemplar o desfecho no presente trabalho. Ao todo, o tamanho amostral compreende 08 estudos, como apresentado na Tabela 01.

Os oito estudos selecionados e analisados, apresentam a necessidade e a busca por aperfeiçoamento por parte dos profissionais farmacêuticos.

Tabela 1: dados coletados dos estudos selecionados

Acreditação no âmbito da assistência farmacêutica hospitalar: uma abordagem qualitativa de seus impactos. BOUÇAS <i>et al.</i> (2018)	
Objetivo: identificar e descrever o efeito do processo de acreditação na assistência farmacêutica em serviços de farmácia de hospitais privados.	Resultado: modificações contribuíram para uma transformação contínua da assistência farmacêutica hospitalar, melhoria da eficiência, qualidade e segurança do serviço prestado
Gestão farmacêutica na farmácia hospitalar: aumento da qualidade e segurança ao paciente e racionalização de recursos. TRAJANO e COMARELLA (2019)	
Objetivo: avaliar a importância do profissional farmacêutico para a realização da gestão na farmácia hospitalar e sua repercussão na assistencial e recursos.	Resultado: quanto melhor o gerenciamento e habilidades das pessoas envolvidas na organização da farmácia, maior será a efetividade com relação a otimização de custos e a capacidade de oferecer qualidade dos seus serviços com redução de custos.
Estratégias de gestão da qualidade e gestão de materiais de uma farmácia hospitalar: revisão integrativa da literatura. SILVA, SANTOS, BEZERRIL e SALVADOR (2020)	
Objetivo: identificar as estratégias de gestão da qualidade e gestão de materiais utilizadas para a organização do processo de trabalho da farmácia hospitalar	Resultado: as estratégias de gestão que estão sendo utilizadas dentro das farmácias hospitalares pelo Brasil e dentre os seus resultados, observou benefício a redução de custos e a melhoria do desenvolvimento dos processos de trabalho.
Legal framework for the implementation and execution of pharmaceutical services related to clinical pharmacy. SOARES <i>et al</i> (2020)	
Objetivo: realizar compilação de normas para atuação clínica do farmacêutico	Resultado: elaborar um compilado de normas que subsidiam a implantação dos serviços relacionados à atuação clínica do farmacêutico.
Logistical analysis of pharmaceutical assistance in a northeast brazilian hospital. GOMES <i>et al</i> (2020).	
Objetivo: analisar a logística da assistência farmacêutica de um hospital do nordeste brasileiro	Resultado: avaliação rigorosa de todas as etapas do ciclo da assistência farmacêutica, produtos médicos, é possível acesso qualificado ao medicamento
Application of strategic planning elements for structuring the hospital pharmacy division. JUODINIS, SOUZA e SOUZA (2020).	
Objetivo: estabelecer planejamento estratégico dentro da divisão de farmácia com a finalidade de promover melhorias futuras no setor baseadas na missão do serviço.	Resultado: aplicação da ferramenta permitiu o levantamento de informações que contribuíram com o aprimoramento do planejamento estratégico dentro da divisão de farmácia
Gerenciamento de farmácia hospitalar: Enfoque logístico na cadeia de suprimentos. OLIVEIRA <i>et al</i> (2020).	
Objetivo: identificar e relatar as principais dificuldades e ineficiências no processo da gestão de farmácias hospitalares	Resultado: a principal dificuldade encontrada foi o controle eficaz dos estoques e em consequência, a falta de alguns materiais e medicamentos, trazendo, portanto, danos ou prejuízos aos pacientes.
Covid-19 in Rio de Janeiro/Brazil: efforts of hospital pharmacy services. SILVA <i>et al</i> (2021).	
Objetivo: Investigar os esforços dos serviços de farmácia hospitalar em hospitais públicos do Brasil durante a pandemia do coronavírus.	Resultado: a compreensão da comunidade farmacêutica e a gestão positiva melhora o fluxo da farmácia hospitalar e das práticas farmacêuticas.

Fonte: Elaborado pelos autores.



3.1 Gestão farmacêutica no ambiente hospitalar

Bouças *et al.* (2018) realizaram um estudo por meio de casos múltiplos, mediante grupos focais em hospitais privados no Estado do Rio de Janeiro. Apresentou como resultados que a atuação profissional do farmacêutico nesse seguimento requer investimentos em infraestrutura, recursos humanos capacitados, implantação de novos processos administrativos e gerenciais, bem como, a mudança na forma de atuação do profissional, o que de fato, o habilita para gerenciar todo o processo de trabalho que é de sua competência legal.

Em estudo de revisão realizado por Trajano e Comarella (2019) enfatiza que a gestão farmacêutica nesse seguimento de saúde, demanda processos alinhados à organização, bem como, a implantação de programas e capacitação/especialização em gerenciamento de serviços de saúde, corroborando com aumento da produtividade, autonomia profissional e aumento na qualidade dos resultados, com ganhos para a própria farmácia hospitalar e a organização como um todo.

O estudo do tipo quantitativo e qualitativo, de caráter exploratório, realizado no Hospital Regional Manoel de Sousa Santos, situado na cidade de Bom Jesus, no Piauí, responsável por atender 13 municípios. Apresentou como resultados a problemática vivenciada por farmacêuticos em atender a demanda, frente a logística necessária e os déficits nas etapas de trabalhos, configurando uma assistência farmacêutica deficiente. Para tanto, de acordo com os autores, apenas como planejamento, implementação de gerencia qualificada é possível oferecer um serviço de qualidade ao usuário (GOMES, *et al* 2020).

Oliveira *et al.* (2020) por meio de um estudo de revisão literária, como vistas para identificar as dificuldades no processo gerencial em farmácia hospitalares, por profissionais farmacêuticos, apresentou como resultados que a dificuldade em maior grau para essa função, é decorrente do controle de estoques, devido a inexistência de ferramentas tecnológicas que auxiliem esse processo de trabalho, isso acarreta em maior proporção danos ou prejuízos aos usuários dos serviços, o que impacta diretamente na credibilidade da organização empresarial de saúde.

No que refere as estratégias de gestão dos processos de trabalho e a qualidade da gestão de recursos e materiais na farmácia hospitalar. O estudo de revisão integrativa da literatura realizado por Silva, Santos, Bezerril e Salvador (2020), apresentou como resultados a pouca produção científica na área, temática pouco discutida no âmbito de atuação do farmacêutico em serviços hospitalar. No entanto, os autores identificaram que as estratégias de gestão e administração dos serviços farmacêuticos nesse seguimento de saúde, apresenta benefícios para redução de custos e melhora no processo de trabalho.

3.2 Processo decisório em farmácia hospitalar

Soares *et al.* (2020) por meio de um estudo de revisão narrativa, com vistas aos dispositivos legais e subsídios para prática farmacêutica clínica e hospitalar, cujo objetivo foi realizar um compilado das informações para atuação do profissional nesse seguimento, apresentou como resultados acerca do processo decisório, a necessidade de protocolos, estratégias gerenciais e padronização das atividades. Ainda de acordo com os autores, a tomada de decisão só deve ser concluída após análise das circunstâncias, conflitos e interesses, para além, é importante basear-se nas diretrizes estabelecidas, bem como, em acordo com as normas e rotinas dos serviços de saúde hospitalar.

O relato de caso apresentado por Juodinis, Souza e Souza (2020) de natureza exploratória, descritiva e qualitativa, realizado com colaboradores de uma divisão de farmácia do hospital universitário, teve como resultados a importância das ferramentas administrativas e gerenciais na tomada de decisão, os autores citaram a matriz SWOT, ênfase na análise de oportunidade e as ameaças, destaque para confronto das forças e fraquezas, bem como, as dimensões limitações e problemática. Mediante as oficinas do relato de caso, aplicando ferramentas de planejamento, diagnóstico de ambiência, integração dos setores do hospital e conhecimento das funções, os autores vislumbraram que o planejamento estratégico dentro da divisão de farmácia possibilitou reflexão entre os colaboradores e buscas por decisões compactuadas nos processos de trabalhos da área.



Silva *et al.* (2021) em um estudo transversal, com objetivo de investigar os esforços dos serviços de farmácia hospitalar públicos do Brasil durante a pandemia do coronavírus, apresentou como resultados sobre a importância do farmacêutico nas decisões dos serviços desse segmento de saúde, durante a observação de 12 farmacêuticos no contexto prático, mostrou que a reorganização do serviço, adaptações, estruturação de protocolos administrativos, contingencial e assistencial, foram eficazes para a decisão frente ao conhecido, bem como, intervir e resolver a problemática desconhecida durante o exercício profissional na área.

O estudo de Bouças *et al.* (2018) elucidou que a formação generalizada do profissional farmacêutico não contempla e o habilita com ferramentas administrativas e gerencial suficiente para atender a demanda frente as decisões no seguimento hospitalar, de acordo com os autores, o serviço nesse ambiente envolve múltiplos setores e hierarquias administrativas, o conhecimento adquirido na graduação é insuficiente para atender a demanda profissional, o que infere em conflitos, desequilíbrio emocional, decisões errôneas e perdas no serviço.

A farmácia hospitalar envolve vários processos de trabalho, além dos insumos medicamentosos, o farmacêutico é responsável por gerir todos os materiais de uso médico e hospitalar, porém, ainda sim, conta com outros departamentos para auxiliá-los nesse processo. A decisão do que comprar, análises de custos, benefícios, necessidade, economias, rentabilidade e ganho de qualidade, perpassa por orientações e análise situacional do farmacêutico (TRAJANO, COMARELLA, 2019; SOARES, *et al* 2020)

4. DISCUSSÃO

Percebe-se que os resultados descritos influem na demanda de capacitação e especialização do farmacêutico para atuar na área da farmácia hospitalar. Dada a magnitude e o montante de processos a ser realizado na área. Para tanto, esses resultados foram relevantes, pois, em acordo com Gomes *et al.* (2020) as atividades e funções em farmácia hospitalar apresentam logística própria, complexa e



dinâmica, tão logo, o conhecimento das ferramentas de gestão, são cruciais para decisões assertivas na área.

Diferente dos demais serviços, as atividades em seguimentos de saúde, buscam sempre processos de alta qualidade, alinhados aos indicadores exigidos pelo Ministério da Saúde, órgão que delibera e monitora as ações em saúde. Além disso, é necessário engajamento, infraestrutura adequada, desenvolvimento econômico e sustentável, recursos humanos especializados, por outro lado, quando se fala em sistema de gestão em farmácia hospitalar, deve-se considerar que há nesse seguimento, farmácias conhecidas como satélites, as quais, são vinculadas e dependentes da central, que abastece, regulamenta e conduz as atividades das satélites em outros departamentos do hospital, como unidade intensiva, pronto atendimento e centro cirúrgico (ALMEIDA, GONÇALVES e NUNES, 2021).

Em consonância Suzart *et al.* (2021) evidenciaram que a prática da gestão qualificada em farmácia hospitalar, garante melhores resultados, a elaboração de estratégias, revisão de planejamento, modelos de gestão alternativa e conhecimento dos processos de trabalho, contribuem para superar as dificuldades, falta de recursos, principalmente humanos qualificados.

Entretanto, três estudos com maior semelhança na análise da atuação gerencial e tomada de decisão, por parte do farmacêutico, vislumbraram que só é possível administrar o serviço, com incentivo para qualificação e formação especializada contínua. Tendo em vista que, não se trata de apenas uma unidade de farmácia dentro do hospital, e sim, de duas, três ou mais, a depender da necessidade e porte da organização hospitalar.

Um ponto em comum evidenciados nos estudos de Oliveira *et al.* (2020) e de Silva, Santos, Bezerril e Salvador (2020), refere as limitações e barreiras encontradas, tanto para gestão farmacêutica, quanto para os processos decisórios frente a atuação no âmbito da farmácia hospitalar, os entraves encontrados descrevem a falta de autonomia, desacreditação por parte da direção da organização em confiar decisões ao profissional farmacêutico e o déficit de



conhecimento dos profissionais em relação as normas, rotinas e critérios macro da gestão organizacional da empresa.

Assim como os estudos apresentados, e com bases nos resultados elucidados, as organizações de saúde hospitalar, são complexas, local em que envolve o cuidado humano, prestação de assistência direta e indireta em sujeitos com vulnerabilidade biopsicossociais e uso de tecnologias cada vez mais sofisticadas. Tão logo, todos os profissionais devem ter sua atuação integrada, alinhada e em acordo com a demanda de cada setor, padronizar as normas e rotinas, além disso, o emprego de boas práticas orientadas em seu grau máximo de eficiência é preditivo para alcance satisfatório dos usuários e dos profissionais que exercem suas respectivas funções nesse local (FARIAS, ARAÚJO, 2017).

Em suma, a decisão e os processos envolvidos, descrevem o mais alto padrão de racionalidade e exigência humana, além do mais, é necessário que o profissional gestor em farmácia hospitalar tenha equilíbrios emocional, capacidade analítica, discernimento diante de conflitos e divergências de ideias, marcos essenciais para exercer suas funções nesse departamento de saúde (PAIVA, SILVA, LOPES, 2020).

Uma das propostas para esse estudo era conhecer sobre a formação especializada em administração e gestão farmacêutica hospitalar, de forma eficaz e eficiente, habilitando o profissional para exercer essas funções. Com base nos resultados, percebe-se que as práticas gerenciais e administrativas, buscam em acordo com as organizações contemporâneas, práticas cada vez mais dialogada, seja do ponto de vista horizontal ou vertical, definição coerente e coesa dos processos de trabalho, tecnologias e metodologias de gerenciamento, compatíveis com a gestão hospitalar.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De posse das evidências obtidas, conclui-se que mesmo diante do registro de ferramentas, tecnologias e instrumentos administrativos e gerenciais, existe déficit de profissionais especializados em formação gerencial em farmácia hospitalar, dada



a complexidade e exigência desse seguimento. Tendo em vista, que a formação especializada garante e maximiza a capacidade gerencial, ganhos para a própria unidade farmacêutica, bem como, para a organização hospitalar como um todo.

Os resultados do presente estudo tornam relevantes para promover uma reflexão por parte dos profissionais farmacêuticos, bem como, para os acadêmicos do curso da área com pretensão do exercício profissional em ambiência farmacêutica hospitalar, a fim de buscarem por especialização e/ou capacitação na área de gestão em serviços de saúde hospitalar, haja visto, a necessidade das ferramentas oriundas da administração e gerencial para planejar e estruturar a atuação nesse seguimento, com vistas para melhores resultados factíveis e crescimento organizacional do serviço e da empresa.

Por fim, esse estudo mostrou a escassez de publicações com ênfase na formação dos farmacêuticos em gestão, o que servirá de moldes para novos estudos para traçar o perfil profissional e a ocorrência de sujeitos que buscam por esse tipo de formação.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, C. J.; GONÇALVES, G. R.; NUNES, A. Qualidade do gasto e destinação orçamentária à saúde: uma análise na atenção primária em municípios brasileiros. **Revista Gestão & Saúde**, Brasília, v. 12, n. 01, p. 19–35, 2021.

ALMEIDA, S. N.; BARBOSA, R. L.; LIMA, V. S.; BORGES, S. S. T. Problemas e prioridades para atenção hospitalar no SUS Bahia: análise dos planos estaduais de saúde. **Revista Gestão & Saúde**, Brasília, v. 12, n. 01, p. 68-79, 2021.

BOUÇAS, E. *et al.* Acreditação no âmbito da assistência farmacêutica hospitalar: uma abordagem qualitativa de seus impactos. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, 2018, v. 28, n. 03, p. 1-20, 2018.

FARIAS, D. C.; ARAÚJO, F. O. Gestão hospitalar no Brasil: revisão da literatura visando ao aprimoramento das práticas administrativas em hospitais. **Ciência & Saúde Coletiva**, Manguinhos, RJ., v.22, n.6, p.1895-1904, 2017.

FRANÇA, M. A. S. A.; SPIRANDELLI, A. C. M. A. VERDE, M. C. C. L. V. Uso de ferramentas de gestão na micropolítica do trabalho em saúde: um relato de experiência. **Saúde em Debate**, São Paulo, v.43, n.6, p.138-46, 2019.



GALVAO, T. F.; PEREIRA, M. G. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, Brasília, v. 23, n. 1, p. 183-184, 2014.

GOMES, A. B. S. *et al.* Logistical analysis of pharmaceutical assistance in a northeast brazilian hospital. **Research, Society and Development**, Vargem Grande Paulista – SP, v. 9, n. 2, p. 1-24, 2020.

JUODINIS, V. D.; SOUZA, A. P. C.; SOUZA, A. B. Application of strategic planning elements for structuring the hospital pharmacy division. **Revista de Administração em Saúde**, São Paulo, v. 20, n. 78, p. 235-41, 2020.

PAIVA, E. B.; SILVA, L. F.; LOPES, E. C. A. Usuário da informação no processo de tomada de decisão nas organizações. **Perspectiva em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa – Paraíba, [S. l.], v.10, n. 2, p. 72-87, 2020.

PEREIRA, R. M.; FELIX, B. S.; MONTEIRO, N. J.; FERNANDES, R. M. Análise da gestão de estoque em uma farmácia hospitalar em Marabá-PA: um estudo de caso. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, Niterói, RJ [S. l.], v. 14, n. 4, p. 413-423, 2020.

TRAJANO, L. C. N.; COMARELLA, L. Gestão farmacêutica na farmácia hospitalar: aumento da qualidade e segurança ao paciente e racionalização de recursos. **Revista da FAESF**, Florianó – PI, v. 3, n. 2. p 4-8, 2019.

SILVA, J. T. *et al.* Covid-19 in Rio de Janeiro/Brazil: efforts of hospital pharmacy services. **Revista Brasileira de Farmácia Hospitalar e Serviços de Saúde**, Rio de Janeiro, v.12, n.3, p.1-8, 2021.

SILVA, R. T.D.; SANTOS, J.S. dos; BEZERRIL, M. S. SALVADOR, P. Estratégias de gestão da qualidade e gestão de materiais de uma farmácia hospitalar: revisão integrativa da literatura. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, Belo Horizonte, v. 17, n.1, p.1-14, 2020.

SIQUEIRA, C. C. *et al.* Estudo sobre a atuação farmacêutica no sistema de dispensação de medicamentos por dose unitária e Coletiva, com ênfase na recuperação do paciente. **Revista Saberes da FSP**, São Paulo, v.13, n.1, p.1-19, 2020.

SOARES, A. L. *et al.* Legal framework for the implementation and execution of pharmaceutical services related to clinical pharmacy. **Brazilian Journal of Health and Pharmacy**, v. 2, n. 4, p. 26-37, 2020.

OLIVEIRA, R. A. *et al.* Gerenciamento de farmácia hospitalar: Enfoque logístico na cadeia de suprimentos. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, São Paulo, n. 5, v.3, p. 87-98, 2020.