



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA
EDUCAÇÃO SUPERIOR – POLEDUC

PAULIANE VENESSA DA SILVA BRAGA MARQUES

ASPECTOS DE CONTROLADORIA EM UMA FARMÁCIA ESCOLA DE UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA

FORTALEZA

2023

PAULIANE VENESSA DA SILVA BRAGA MARQUES

ASPECTOS DE CONTROLADORIA EM UMA FARMÁCIA ESCOLA DE UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior da Universidade Federal do Ceará, como requisito para a obtenção do título de Mestre. Área de concentração: Gestão Estratégica e Intercâmbio Institucional.

Orientador: Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues.

FORTALEZA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

M32a Marques, Pauliane Venessa da Silva Braga.
Aspectos de Controladoria em uma Farmácia Escola de uma Instituição de Ensino Superior Pública /
Pauliane Venessa da Silva Braga Marques. – 2023.
78 f. : il. color.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação,
Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza, 2023.
Orientação: Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues.

1. Farmácia escola. 2. Controladoria. 3. Instituição de ensino superior. I. Título.

CDD 378

PAULIANE VENESSA DA SILVA BRAGA MARQUES

ASPECTOS DE CONTROLADORIA EM UMA FARMÁCIA ESCOLA DE UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior da Universidade Federal do Ceará, como requisito para a obtenção do título de Mestre. Linha de pesquisa: Gestão Estratégica e Intercâmbio Institucional.

Aprovada em: 31/01/2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Heráclito Lopes Jaguaribe Pontes
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Ph.D. Luiz Fernando Mählmann Heineck
Universidade Estadual do Ceará (UECE)

A Deus e a minha família.

AGRADECIMENTOS

A Deus, porque o que eu tenho, tudo o que sou e o que eu vier a ser vem dEle.

Ao meu esposo, Werlon Marques, pelo seu companheirismo e incentivo.

Aos meus filhos, Pedro Lucas e Davi Lucca, para os quais meu amor e apreço só aumentam conforme vão crescendo.

À minha mãe (*in memoriam*) Dona Lourdes por todo seu amor e empenho.

Ao meu irmão, Paulo Vinícius, por toda jornada.

A toda a minha família, ao meu pai, José Malaquias, a minha tia Toinha, ao meu tio João e aos meus primos Paulo, Paula, Phaolla, Pauliane, Poliana, Pauline e Paloma.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues, pelo apoio, atenção, confiança e disposição nas atividades de orientação e ensino.

Aos professores participantes da banca examinadora, Prof. Dr. Heráclito Lopes Jaguaribe Pontes e Prof. Ph.D. Luiz Fernando Mählmann Heineck pelas contribuições oportunas para composição deste trabalho.

Ao professor João Welliandre que prontamente concedeu um tempo ao final do seu expediente para esclarecer dúvidas e, dessa forma, fazendo contribuições para esta pesquisa.

À Universidade Federal do Ceará (UFC) por tudo o que ela representa na sociedade.

Ao Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC), aos professores e à secretaria do Programa, Fernanda, que sempre com muita dedicação atende as nossas demandas. Vou levar um pouco de cada um para minha vida.

A todos os amigos e colegas da Família Farmácia Escola que estiveram junto nessa caminhada e colaboraram diretamente com este trabalho, em especial a Bruna, Daniel, Pedro, Tiago e Thaís. Agradeço, sobretudo, à Professora Cristiani Lopes Capistrano Gonçalves de Oliveira, diretora da Farmácia Escola por seu apoio e incentivo.

Aos colegas de turma, que apesar de termos sido pegos de surpresa pela pandemia da Covid 19 e não convivermos pessoalmente, o convívio virtualmente foi incrível. Agradeço

em especial à Aline Almeida com quem nessa caminhada estreitei os laços por termos em comum o mesmo orientador e virou uma linda amizade.

À minha amiga de turma e minha dupla em todos os trabalhos realizados no Mestrado, Nara Rios, sua amizade levarei para a vida.

Ao meu colega e professor Cícero Philip Soares do Nascimento por sua contribuição indireta para esta pesquisa.

E a todos familiares, amigos e demais colegas que participaram diretamente e indiretamente na produção deste trabalho. Muito obrigada.

A Deus novamente, porque Ele é o princípio e o fim de todas as coisas.

“A melhor maneira que o homem
dispõe para se aperfeiçoar é
aproximar-se de Deus”

(Pitágoras)

RESUMO

A Farmácia Escola constitui-se um estabelecimento de saúde vinculado a uma instituição de ensino superior que se apresenta como cenário de prática de ensino, pesquisa e extensão para os discentes na área de farmácia e atua junto à comunidade através da prestação de serviços farmacêuticos como dispensação e manipulação de medicamentos e assistência farmacêutica, entre outros. O presente estudo de caso, de caráter descritivo, com abordagem quantiquantitativa, tem como objetivo geral analisar as atividades realizadas na Farmácia Escola de uma Instituição de Ensino Superior Pública no âmbito da Controladoria. Como fundamentação teórica para embasamento da pesquisa, são abordados temas sobre Farmácia Escola e Controladoria. A metodologia aplicada para a coleta de dados foi realizada através da análise de documentos, da observação direta das atividades realizadas na farmácia escola e de questionário estruturado aplicado a servidores. Para a análise quantitativa, os dados foram tabulados em planilha eletrônica e aplicados métodos clássicos de Estatística Descritiva, enquanto, para a análise qualitativa, foi realizada uma análise interpretativa com as respostas dos participantes da pesquisa. Os resultados obtidos apontaram a execução de forma não satisfatória para as atividades e funções de Controladoria, abordadas nesta pesquisa, com exceção da função controle que atingiu média geral de 2,98, sendo classificada na categoria como execução satisfatória. Foi sugerida melhorias para a gestão organizacional da Farmácia Escola, à luz da Controladoria, mediante os relatos dos respondentes acerca do que poderia ser implantado para uma melhor gestão organizacional. Conclui-se, portanto, a importância da Controladoria juntamente com suas atividades, funções e ferramentas para uma boa gestão da Farmácia Escola.

Palavras-chave: Farmácia escola; controladoria; instituição de ensino superior.

ABSTRACT

The School Pharmacy is a health establishment linked to a higher education institution that presents itself as a scenario of teaching practice, research and extension for students in the area of pharmacy and works with the community by providing pharmaceutical services such as dispensing and handling of medicines, pharmaceutical assistance, among others. This case study, descriptive in nature, with a quanti-qualitative approach, has as its general objective to analyze the activities performed in the School Pharmacy of a Public Higher Education Institution in the scope of the Controllershship. As a theoretical foundation for the research, themes about School Pharmacy and Controllershship will be addressed. The methodology applied for data collection was carried out through the analysis of documents, direct observation of the activities carried out in the School Pharmacy and a structured questionnaire applied to servers. For the quantitative analysis, data were tabulated in an electronic spreadsheet and classical methods of descriptive statistics were applied, while, for the qualitative analysis, an interpretative analysis was carried out with the answers of the research participants. The results obtained pointed to an unsatisfactory execution of the activities and functions of the Controllershship, addressed in this research, with the exception of the control function that reached a general average of 2.98, being classified in the category as satisfactory execution. Improvements were suggested for the organizational management of the School Pharmacy, in light of the Controllershship, by means of the respondent's reports about what could be implemented for a better organizational management. It is concluded, therefore, the importance of the Controllershship along with its activities, functions and tools for a good management of the School Pharmacy.

Keywords: School pharmacy; controllershship; higher education institution.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Legislações sobre Farmácia Escola/Farmácia Universitária no Brasil.....	25
Quadro 2 - Infraestrutura e recursos humanos mínimos para Farmácia Universitária	28
Quadro 3 - Serviços e procedimentos mínimos da Farmácia Universitária	28
Quadro 4 – Autores que abordaram o tema gestão em Farmácias Escola.....	29
Quadro 5 – Definições de Controladoria segundo Borinelli (2006).....	30
Quadro 6 – Funções e atividades da Controladoria segundo Borinelli (2006).....	32
Quadro 7 – Artefatos de Contabilidade Gerencial e Controladoria.....	34
Quadro 8 - Classificação dos tipos de Pesquisa	38
Quadro 9 - Delineamento da Pesquisa.....	39
Quadro 10 - Resumo das Etapas da Pesquisa	43
Quadro 11 - Trio Missão-Visão-Valores da Farmácia Escola da UFC	44
Quadro 12 – Setores organizacionais da FE <i>versus</i> Função	47
Quadro 13 - Quantitativo de Pessoal que compõe a Farmácia Escola da UFC.....	48
Quadro 14 – Quantitativo por cargo dos participantes do questionário	50
Quadro 15 – Principais atividades realizadas na Farmácia Escola da UFC	51
Quadro 16 – Atividades Primárias realizadas na Farmácia Escola/UFC	53
Quadro 17 – Atividades Secundárias realizadas na Farmácia Escola/UFC	53
Quadro 18 – Grau de execução das atividades para a escala de <i>Likert</i>	55
Quadro 19 – Respostas subjetivas dos participantes do questionário	64

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação de uma Farmácia Escola.....	24
Figura 2 - Atores envolvidos em uma Farmácia Escola.....	25
Figura 3- Missão da Controladoria e as demais áreas da empresa	31
Figura 4 - Etapas da Pesquisa.....	40
Figura 5 - Atores da Farmácia Escola/UFC	45
Figura 6 - Estrutura Organizacional da Farmácia Escola da UFC	47
Figura 7 - Nuvem de palavras.....	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Frequência das respostas - Função Planejamento Organizacional.....	55
Tabela 2 - Análise descritiva – Função Planejamento.....	56
Tabela 3 – Frequência das respostas - Função Orçamento.....	56
Tabela 4 – Análise descritiva – Função Orçamento.....	57
Tabela 5 – Frequência das respostas - Função Execução.....	57
Tabela 6 – Análise descritiva – Função Execução.....	58
Tabela 7 – Frequência das respostas – Função Controle.....	58
Tabela 8 – Análise descritiva – Função Controle.....	59
Tabela 9 – Frequência das respostas – Função Adoção de Medidas Corretivas.....	59
Tabela 10 – Análise descritiva – Função Adoção de Medidas Corretivas.....	60
Tabela 11 – Frequência das respostas – Função Avaliação de Desempenho.....	60
Tabela 12 – Análise descritiva – Função Avaliação de desempenho.....	61
Tabela 13 – Frequência das respostas – Função Controle Interno.....	61
Tabela 14 – Análise descritiva – Função Controle Interno.....	62
Tabela 15 – Frequência das respostas – Função Auditoria Interna.....	62
Tabela 16 – Análise descritiva – Função Auditoria Interna.....	63
Tabela 17 – Análise descritiva – Funções de Controladoria.....	63

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC	Custeio Baseado em Atividades
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BSC	Balanced Scorecard
CES	Câmara de Educação Superior
CFE	Conselho Federal de Educação
CFF	Conselho Federal de Farmácia
CNE	Conselho Nacional de Educação
CRF-CE	Conselho Regional de Farmácia do Ceará
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
ENFARUNI	Encontro de Farmácias Universitárias
FA	Fundação de Apoio
FE	Farmácia Escola
FFOE	Faculdade de Farmácia, Odontologia e Enfermagem
FNFU	Fórum Nacional de Farmácias Universitárias
FU	Farmácia Universitária
FUNCAP	Fundação Cearense de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
GT	Grupo de Trabalho
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação
MS	Ministério da Saúde
PAIP	Programa de Acolhimento e Incentivo à Permanência
POP	Procedimento Operacional Padrão
PRAE	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis
PREX	Pro-Reitoria de Extensão
RDC	Resolução da Diretoria Colegiada
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

SISU	Sistema de Seleção Unificada
SMDO	Sistema de Medição de Desempenho Organizacional
UFC	Universidade Federal do Ceará

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Definição do problema	17
1.2	Objetivos	18
1.2.1	Objetivo geral	18
1.2.2	Objetivos específicos	18
1.3	Relevância da Pesquisa	18
1.4	Estrutura do trabalho	19
2	FARMÁCIA ESCOLA	21
2.1	Ensino farmacêutico no Brasil	21
2.2	Farmácia Escola no Brasil	23
2.3	Estudos anteriores sobre gestão em Farmácias Escola	28
3	CONTROLADORIA	30
3.1	Controladoria – Definições	30
3.2	Controladoria – Funções e Atividades	31
3.3	Controladoria – Artefatos	34
4	MÉTODO PROPOSTO	38
4.1	Metodologia da pesquisa	38
4.2	Método proposto	40
4.2.1	<i>Etapa 1 – Descrever o objeto de estudo da pesquisa</i>	41
4.2.2	<i>Etapa 2 – Elaborar o instrumento de trabalho</i>	41
4.2.3	<i>Etapa 3 – Aplicar o instrumento de trabalho</i>	42
4.2.4	<i>Etapa 4 – Analisar os dados obtidos</i>	42
4.2.4.1	<i>Identificação e classificação das principais atividades de uma Farmácia Escola</i> ..	42
4.2.4.2	<i>Análise das atividades de Controladoria segundo a Estrutura Conceitual Básica de Controladoria de Borinelli (2006)</i>	42
4.2.4.3	<i>Análise qualitativa do relato dos pesquisados</i>	43
5	APLICAÇÃO DO MÉTODO PROPOSTO E RESULTADOS	44
5.1	Etapa 1 – Descrever o objeto de estudo da pesquisa	44
5.2	Etapa 2 – Elaborar o instrumento de coleta de dados – o questionário	49
5.3	Etapa 3 – Aplicar o instrumento de trabalho	50
5.4	Etapa 4 – Analisar os dados obtidos	50
5.4.1	<i>Identificação e classificação das principais atividades da FE/UFC</i>	50

<i>5.4.2 Análise das atividades de Controladoria segundo a Estrutura Conceitual Básica de Controladoria de Borinelli (2006)</i>	54
<i>5.4.3 Análise qualitativa do relato dos pesquisados</i>	64
6 CONCLUSÃO	67
REFERÊNCIAS	69
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOBRE OS ASPECTOS DE CONTROLADORIA EM ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA FARMÁCIA ESCOLA	74

1 INTRODUÇÃO

As universidades exercem papel fundamental para o desenvolvimento humano e social através da tríade que as sustenta: ensino, pesquisa e extensão.

Criado em 2004, através da Lei nº 10.861, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) tem como objetivo assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes.

Com a criação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) em 2007, que buscou ampliar o acesso e a permanência na educação superior, é notório o crescimento de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) nas últimas décadas e, conseqüentemente, o aumento na oferta do número de vagas em seus cursos.

Para tanto, é importante uma gestão organizacional eficaz para que a prestação de serviços realizada pelas IFES tenha bons resultados.

Diante disso, a Controladoria mostra-se como uma ferramenta para a gestão organizacional de uma instituição. Slomski (2011, p. 29), afirma que a “controladoria é a busca pelo atingimento do ótimo em qualquer ente, seja ele público ou privado, é o algo mais, procurado pelo conjunto de elementos que compõem a máquina de qualquer entidade.” Schmidt e Santos (2009) declaram que a função primária da Controladoria é garantir as informações necessárias para o cumprimento da missão de uma instituição.

Figueiredo e Caggiano (2004) afirmam que a missão da Controladoria é zelar pelo bom desempenho da empresa em busca de uma maior eficácia e zelar por sua continuidade, favorecendo a otimização do resultado global.

Segundo as definições de Controladoria levantadas em sua pesquisa, Borinelli (2006) verifica que os propósitos da Controladoria são: gerenciamento (processo de gestão), exercício do controle, definição de metas, atendimento da necessidade dos gestores, gestão econômica e modelagem de sistema de informação.

Nesse cenário, encontra-se a farmácia escola (FE), também denominada de farmácia universitária (FU), um estabelecimento/unidade primordial no curso de farmácia de uma instituição de ensino superior, seja pública ou privada, contemplando o ensino, a pesquisa e a extensão. No âmbito do ensino, a farmácia escola oferece a vivência teórico-prática para o discente do curso de farmácia; no campo da pesquisa, trabalha no

desenvolvimento de medicamentos e cosméticos; e na extensão, ela presta diversos serviços à sociedade, dentre eles a dispensação de medicamentos e a assistência farmacêutica.

De acordo com pesquisa realizada por Pimenta (2010), os alunos do último semestre do curso de farmácia e os pacientes do hospital universitário são respectivamente, em grau de relevância, os principais atores que se relacionam direta e indiretamente com a Farmácia Escola.

O Curso de Farmácia da Universidade Federal do Ceará (UFC) foi criado em julho de 1969 e oferta 100 vagas, anualmente, no Sistema de Seleção Unificada (SISU): 50 alunos ingressam no primeiro semestre e os demais, no segundo. O período mínimo para conclusão do curso, realizado em período integral, é de dez semestres.

Em conformidade com o relatório de resultados do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE)/2019 divulgado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) o curso de Farmácia da UFC obteve nota 5, sendo o único curso de Farmácia do país a obter nota máxima. Com isso, perceber-se um aumento da responsabilidade da Universidade perante a sociedade e a comunidade acadêmica.

1.1 Definição do problema

A importância do estabelecimento farmácia escola teve maior ênfase com a publicação da Nota Técnica do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) DAES/INEP nº 008/2015, que entre as principais mudanças anunciadas no Instrumento de Avaliação dos Cursos de Graduação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), está à obrigatoriedade da estruturação da farmácia escola para os cursos de farmácia como marcador de desempenho para as instituições de ensino superior.

A presente pesquisa contemplou a Farmácia Escola (FE) de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). Em virtude da incumbência da FE de apresentar resultados para sociedade, percebe-se a importância de uma boa gestão do uso dos recursos públicos.

Como está o planejamento estratégico organizacional da Farmácia Escola? Como está a execução do seu orçamento? Como estão os sistemas de controle de suas atividades? Como é sua avaliação de desempenho? Nesse contexto, surge o seguinte questionamento norteador dessa pesquisa: como a Controladoria pode impactar nas atividades da farmácia escola de uma instituição de ensino superior pública para uma melhor gestão organizacional?

1.2 Objetivos

Neste tópico serão apresentados os objetivos (geral e específicos) que nortearam a pesquisa, utilizados para responder ao questionamento da pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as atividades realizadas na Farmácia Escola de uma Instituição de Ensino Superior Pública, no âmbito da Controladoria para uma melhor gestão organizacional.

1.2.2 Objetivos específicos

Para o alcance do objetivo geral torna-se necessário atingir os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as principais atividades de uma farmácia escola;
- b) Determinar o grau de execução das atividades de controladoria de uma farmácia escola;
- c) Investigar melhorias para gestão organizacional de uma farmácia escola.

1.3 Relevância da Pesquisa

A gestão organizacional é primordial para o funcionamento de uma instituição. Um dos mecanismos para prover essa gestão são os artefatos dispostos através da controladoria. Rocha (2018) expressa que a controladoria não possui um conceito estritamente definido, contudo trata-se de uma ferramenta central cujo objetivo é amparar uma organização para seu processo de continuidade e, conseqüentemente, executar e efetivar suas metas e visão.

Oliveira (1998) faz menção que, através de uma controladoria efetiva é possível sistematizar os dados para que sejam geradas informações pertinentes para auxiliar os *stakeholders* na tomada de decisões. Semelhantemente, proceder com o monitoramento das atividades e desempenho da organização.

Conseqüentemente, a falta de gestão organizacional, mesmo que em uma unidade, como no caso, uma farmácia escola de uma instituição federal de ensino superior, pode acarretar problemas no alcance de seus objetivos.

Em virtude de que toda IES, que oferte o curso de farmácia deva ter uma farmácia escola, percebe-se a escassez de estudos sobre a gestão neste estabelecimento/unidade, sendo isto uma justificativa para a pesquisa. Além do que, a farmácia escola, lócus da pesquisa, se beneficiará com o estudo e a análise de suas atividades trazendo melhorias para sua gestão.

A pesquisa mostra-se relevante em diversos aspectos. No aspecto institucional, uma vez que pelo conhecimento da estrutura organizacional e operacional da Farmácia será possível se discutir melhorias para sua gestão e conseqüentemente para uma melhor tomada de decisão por partes dos seus gestores.

No campo científico, o estudo contribuirá para as pesquisas, no que tange a controladoria, abordando um tema relevante para o setor público que vem sendo muito disseminado nos últimos anos. Além disso, a pesquisa trará o ineditismo do tema em uma farmácia escola.

No que se refere à relevância social, a pesquisa buscará apresentar através das ferramentas de controladoria, uma melhor gestão organizacional na utilização dos recursos refletindo nos produtos e serviços oferecidos pela farmácia escola.

1.4 Estrutura do trabalho

A presente pesquisa está estruturada em seis capítulos: (1) Introdução; (2) Farmácia Escola no Brasil; (3) Controladoria; (4) Metodologia; (5) Aplicação do Método Proposto e Resultados e (6) Conclusão.

O primeiro capítulo contextualiza o tema do estudo, define o problema da pesquisa, em seguida apresenta os objetivos geral e específicos e finaliza com a relevância da pesquisa.

O segundo capítulo explana a história, o conceito, a finalidade, a importância e os serviços prestados por uma farmácia escola.

O terceiro capítulo trata sobre controladoria, apresentando definição, missão e função existentes na literatura. Explana sobre os artefatos da controladoria.

O quarto capítulo apresenta a metodologia da pesquisa com sua classificação e detalha a aplicação do método proposto utilizando etapas para o alcance dos objetivos da pesquisa.

O quinto capítulo apresenta os principais resultados e as discussões, em que são apresentados os dados da pesquisa realizada, mediante a aplicação do questionário enviado aos servidores.

O sexto e último capítulo constam as considerações finais do estudo, limitações da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

2 FARMÁCIA ESCOLA

Este capítulo apresenta a discussão teórica relacionada à Farmácia Escola no Brasil. Para tanto, inicialmente, tem-se uma breve apresentação no contexto do ensino farmacêutico no Brasil. Posteriormente, faz-se uma explanação teórica da farmácia escola no Brasil e as atuais legislações que a legaliza e a padroniza. Para a presente pesquisa os termos Farmácia Escola e Farmácia Universitária são sinônimos.

2.1 Ensino farmacêutico no Brasil

O ensino farmacêutico no Brasil foi institucionalizado, no período regencial, através da Lei de 3 de outubro de 1832, que concedeu nova organização às Academias Médico-cirúrgicas das cidades do Rio de Janeiro e da Bahia, substituindo-as por Escolas de Medicina com o curso de Farmácia anexo. (ZUBIOLI, 1992).

Em 1839, com a fundação da Escola de Farmácia de Ouro Preto, consolida-se o ensino farmacêutico no Brasil passando a funcionar independentemente dos cursos médicos. Desde então, a trajetória do ensino farmacêutico é marcada por várias modificações na tentativa de estruturar a profissão farmacêutica. (ZUBIOLI, 1992; BRASIL, 2008). Dentre as diversas modificações curriculares do ensino farmacêutico destaca-se o Parecer nº 268/62, do Conselho Federal de Educação (CFE), onde foi definido o primeiro currículo mínimo, e o Parecer nº 287/69, que regulou o curso de graduação em Farmácia até 2002.

Outro marco importante para o ensino farmacêutico foi a publicação da Resolução do Conselho Nacional de Educação, CNE/CES nº 02/2002, que instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) do curso de graduação em Farmácia a serem observadas na organização curricular das Instituições do Sistema de Educação Superior do país. O artigo 2º da Resolução expressa que “As Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino de Graduação em Farmácia definem os princípios, fundamentos, condições e procedimentos da formação de Farmacêuticos, estabelecidas pela Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, para aplicação em âmbito nacional na organização, desenvolvimento e avaliação dos projetos pedagógicos dos Cursos de Graduação em Farmácia das Instituições do Sistema de Ensino Superior.” (BRASIL, 2002).

Atualmente, a resolução que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Farmácia e dá outras providências é a CNE/CES nº 06/2017, que se tornou

um novo marco regulatório para o ensino farmacêutico no país. Ela estabeleceu um novo perfil de formação para o farmacêutico, conforme redação em seu artigo terceiro.

Art. 3º O Curso de Graduação em Farmácia tem, como perfil do formando egresso/profissional, o Farmacêutico, profissional da área de Saúde, com formação centrada nos fármacos, nos medicamentos e na assistência farmacêutica, e, de forma integrada, com formação em análises clínicas e toxicológicas, em cosméticos e em alimentos, em prol do cuidado à saúde do indivíduo, da família e da comunidade. (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2017, p. 1).

Esse novo perfil traçado pela resolução é desenvolvido através do cumprimento de três eixos, onde a formação do egresso deve ser estruturada, conforme declarado no artigo quinto:

Art. 5º Dada a necessária articulação entre conhecimentos, competências, habilidades e atitudes, para contemplar o perfil do egresso, a formação deve estar estruturada nos seguintes eixos:
I - Cuidado em Saúde;
II - Tecnologia e Inovação em Saúde;
III - Gestão em Saúde. (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2017, p. 2).

Os eixos de formação acima serão estruturados de acordo com o estabelecido no artigo sétimo da Resolução “contemplando atividades teóricas, práticas, estágios curriculares obrigatórios, trabalho de conclusão de curso e atividades complementares, articulando a formação acadêmica à atuação profissional, de forma contextualizada e problematizada.” (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2017, p. 6).

Outro aspecto importante abordado na resolução é sobre os estágios curriculares que fazem parte da formação do estudante de Farmácia, conforme enunciado no artigo oitavo, e especificado no inciso quinto:

Art. 8º A formação em Farmácia inclui, como etapa integrante e obrigatória da graduação, estágios curriculares, que devem estar regulamentados e institucionalizados, considerando, em uma análise sistêmica e global, os aspectos de carga horária, previsão ou existência de convênios, formas de apresentação, orientação, supervisão e coordenação. (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2017, p. 6).

Chagas *et al.* (2019, p. 1014) fazem uma análise qualitativa sobre a atual DCN, explanada acima e concluem que ela trouxe resultados positivos para o ensino farmacêutico, mais especificamente, na área de farmácia clínica possibilitando um novo perfil profissional e resgatando a identidade do farmacêutico, percebida pelas ações direcionadas à essa área nos eixos de formação e no aumento da carga horária tanto na disciplina de ciências farmacêuticas quanto no estágio curricular.

Percebe-se que desde a institucionalização do ensino de farmácia, mesmo com o currículo mínimo, já era necessário o estágio para oferecer aos estudantes de farmácia a vivência prática para a assimilação da teoria. Com a instituição das resoluções das diretrizes curriculares nacionais do curso de farmácia, enfatiza-se o processo de aprendizagem através dos estágios.

O profissional farmacêutico pode ter diversos campos de atuação, entre eles está a Farmácia. A Lei nº 13.021/2014, que dispõe sobre o exercício e a fiscalização das atividades farmacêuticas, em seu artigo 3º define a farmácia como:

A Farmácia é uma unidade de prestação de serviços destinada a prestar assistência farmacêutica, assistência à saúde e orientação sanitária individual e coletiva, na qual se processe a manipulação e/ou dispensação de medicamentos magistrais, oficinais, farmacopeicos ou industrializados, cosméticos, insumos farmacêuticos, produtos farmacêuticos e correlatos (BRASIL, 2014).

Ainda de acordo com a Lei nº 13.021/2014, as farmácias são classificadas conforme sua natureza:

Parágrafo único. As farmácias serão classificadas segundo sua natureza como:

I - farmácia sem manipulação ou drogaria: estabelecimento de dispensação e comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos em suas embalagens originais;

II - farmácia com manipulação: estabelecimento de manipulação de fórmulas magistrais e oficinais, de comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, compreendendo o de dispensação e o de atendimento privativo de unidade hospitalar ou de qualquer outra equivalente de assistência médica.

Diante do exposto sobre a Lei 13.021/2014, pode-se inserir a Farmácia Universitária como campo de atuação do farmacêutico que vai além da classificação acima, já que ela se consolida na tríade ensino, pesquisa e extensão em uma instituição de ensino superior.

2.2 Farmácia Escola no Brasil

Conforme mencionado na seção anterior, a partir das resoluções CNE/CES nº 02/2002 e CNE/CES nº 06/2017, percebe-se o novo rumo que as diretrizes proporcionaram ao ensino farmacêutico, dentre elas a ênfase nos estágios curriculares para os estudantes de farmácia. A resolução CNE/CES nº 02/2002 institui que os estágios poderão ser realizados na Instituição de Ensino Superior e/ou fora dela.

É nesse cenário que surge, institucionalizado, o termo Farmácia Escola, atualmente denominada de Farmácia Universitária, como componente do curso de Farmácia mais especificamente, na resolução CNE/CES nº 06/2017, artigo oitavo, inciso quinto:

§ 5º A Farmácia Universitária é cenário obrigatório de prática, podendo ser na IES ou em outro estabelecimento, relacionado à assistência farmacêutica, por meio de convênio, visando à execução de atividades de estágio obrigatório, para todos os estudantes do curso. (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2017, p. 7).

Saturnino e Fernandez-Llimós (2009, p.209) em sua pesquisa “A Farmácia Escola no Brasil: estado da arte e perspectivas” definem Farmácia Escola como:

[...] um estabelecimento de saúde, um laboratório, da Faculdade de Farmácia que serve como universo formador do farmacêutico e que deve proporcionar a aprendizagem dos alunos por meio da vivência, da responsabilidade, da habilidade e da criatividade, visando transformar o futuro profissional farmacêutico.

A figura 1 demonstra a representação da inserção de uma farmácia escola de uma instituição de ensino superior (IES) no âmbito do governo federal.

Figura 1 - Representação de uma Farmácia Escola de uma Instituição de Ensino Superior



Fonte: elaborada pela autora (2023).

Conforme a figura acima, uma farmácia escola está hierarquicamente subordinada ao Ministério da Educação.

Pimenta (2010, p. vi) declara “[...] existe a instituição Farmácia Escola que, comprometida com a tríade ensino, pesquisa e extensão, deve ser uma ponte entre os problemas sociais e de saúde existentes no seu entorno com a educação.” A autora em sua pesquisa apresenta a rede de atores (stakeholders) envolvidos no contexto da farmácia escola

brasileira. Pimenta (2010, p. 110) expõe a definição clássica do termo stakeholders “como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da organização.” A Figura 2 apresenta o resultado dos atores (pessoas, instituições) que se relacionam direta ou indiretamente com uma farmácia escola.

Figura 2 - Atores envolvidos em uma Farmácia Escola



Fonte: elaborada pela autora, adaptado de Pimenta (2010).

Nas últimas décadas, percebe-se uma movimentação para a padronização e estruturação da Farmácia Escola, através de legislação própria. O Quadro 1 apresenta algumas das legislações que versam sobre o assunto.

Quadro 1 – Legislações sobre Farmácia Escola/Farmácia Universitária no Brasil

Órgão	Legislação	Assunto
Ministério da Saúde (MS)	Portaria nº 783 de 01 de outubro de 1998	Manipulação e comercialização de produtos por farmácia-escola e farmácia hospitalar, ligadas às universidades federais e estaduais.
Conselho Federal de Farmácia (CFF)	Resolução n.º 480, de 25 de junho de 2008	Dispõe sobre os serviços farmacêuticos na farmácia-escola, pública ou privada e dá outras providências.
Instituto Educacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP)	Nota Técnica DAES/Inep/MEC n.º 008 de 03 de março de 2015	Revisão do Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação nos graus de tecnólogo, de licenciatura e de bacharelado para as modalidades presencial e a distância do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – Sinaes.
Conselho Federal de Farmácia (CFF)	Resolução n.º 610, de 20 de março de 2015	Dispõe sobre as atribuições do farmacêutico na farmácia universitária e dá outras providências.

continua

Quadro 1 – Legislações sobre Farmácia Escola/Farmácia Universitária no Brasil

Órgão	Legislação	Assunto
Fórum Nacional de Farmácias Universitárias (FNFU)	Parecer Técnico nº 01, de 03 de junho de 2015	Dispõe sobre o conceito de Farmácia Universitária, também denominada Farmácia Escola.
Conselho Federal de Farmácia (CFF)	Nota Técnica nº 01, de junho de 2016	Regulamenta a Nota Técnica DAES/INEP nº 008/2015, que trata da farmácia universitária como indicador obrigatório na avaliação dos cursos de Farmácia.
Ministério da Educação/ Conselho Nacional de Educação (MEC/CNE)	Resolução CNE/CES nº 06, de 19 de outubro de 2017	Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Farmácia e dá outras providências.

Fonte: elaborado pela autora (2023).

conclusão

Muitas dessas legislações surgiram após a publicação da Nota Técnica do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) DAES/INEP nº 008/2015 que torna a Farmácia Universitária obrigatória como indicador na avaliação dos cursos de farmácia. Em meio a esse cenário, nasce, em 2015, o Fórum Nacional de Farmácias Universitárias (FNFU) com a missão de promover a interlocução política com diferentes entidades, a fim de colaborar para a implantação e manutenção das Farmácias Universitárias dos cursos de graduação em Farmácia.

Em 2015, o FNFU elabora o Parecer Técnico nº 01, aprovado no VII Encontro Nacional das Farmácia Universitárias (ENFARUNI) realizado no Piauí, e publicado, em 2017, um documento intitulado “Farmácia universitária: padrões mínimos”, onde apresenta a mais recente definição de Farmácia Universitária, revelando sua dimensão no âmbito da tríade ensino, pesquisa e extensão (2017, p. 18):

“Farmácia Universitária, também denominada Farmácia Escola, é um estabelecimento de saúde que oferece serviços farmacêuticos ao indivíduo, família e comunidade, de modo a contribuir para a promoção, proteção, prevenção e recuperação da saúde e para o uso racional de medicamentos. É um cenário de prática diferenciado de ensino e aprendizagem, que desenvolve atividades relacionadas aos medicamentos industrializados e magistrais, previsto no Projeto Pedagógico do Curso, com caráter formador, inovador e comprometido com a ética e a qualidade da educação farmacêutica. Trata-se, também, de um local de pesquisa e extensão, sendo obrigatório estar em conformidade com as legislações sanitária, profissional e trabalhista vigentes. No contexto da educação interdisciplinar, corresponde a um cenário que favorece a formação do farmacêutico para atuar em equipes multiprofissionais, participando de ações integradas aos demais níveis de atenção à saúde.”

O objetivo do documento “Farmácia universitária: padrões mínimos” é colaborar com a implementação de Farmácias Universitárias no Brasil, considerando sua relevância como um estabelecimento de saúde de referência para o ensino farmacêutico. As orientações

para a implantação das FUs são divididas em cinco Grupos de Trabalhos (GT): GT 1: Ensino, Pesquisa e Extensão; GT 2: Infraestrutura e Recursos Humanos Mínimos da Farmácia Universitária; GT 3: Padrões Mínimos de Produtos Magistrais e Oficiniais; GT 4: Padrões Mínimos de Serviços e Procedimentos Farmacêuticos; GT 5: Padrões Mínimos para a Garantia da Qualidade. Faz-se necessário descrever alguns desses GTs sobre a farmácia universitária para uma melhor compreensão de sua estrutura.

GT 1: Ensino, Pesquisa e Extensão – obedecendo ao princípio da indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão do ensino superior, expresso na Constituição Federal de 1988, as atividades da farmácia universitária se fundamentam nesse tripé. No âmbito do Ensino, ela deve viabilizar a prática profissional farmacêutica ao aluno matriculado no Curso de Farmácia, com orientação e supervisão adequadas. Ratificando o exposto no artigo quinto da Resolução CNE/CES nº 06/2017, que expressa sobre os três eixos de formação do egresso de farmácia (Cuidado em Saúde, Tecnologia e Inovação em Saúde, Gestão em Saúde), o FNFU afirma que a FU deve desenvolver no estudante de farmácia princípios, competências, habilidades e atitudes através de três áreas de atividades: Cuidado em Saúde, Gestão em Saúde e Tecnologia e Inovação.

No âmbito da Pesquisa, o FNFU (2017) orienta que a FU deve buscar os meios para o incentivo e a realização de pesquisa, desenvolver raciocínio metodológico voltado para análise investigativa, reflexiva e crítica, sempre pautado em princípios éticos e criar a cultura do levantamento de dados para gerar e divulgar conhecimentos e intervenção na realidade.

No âmbito da Extensão, o FNFU (2017) direciona que a FU deve desenvolver atividades de educação e promoção em saúde e participar de campanhas nacionais e/ou regionais alinhadas às políticas públicas.

O GT 2: Infraestrutura e recursos humanos mínimos da farmácia universitária, discutiu a infraestrutura e recursos humanos mínimos visando à garantia da qualidade do serviço prestado, seguindo a legislação vigente. O Quadro 2 cita a estrutura de infraestrutura e de recursos humanos mínimo para o funcionamento da farmácia universitária.

Quadro 2 - Infraestrutura e recursos humanos mínimos para Farmácia Universitária

Infraestrutura mínima da Farmácia Universitária	Recursos Humanos Mínimos da Farmácia Universitária
<ul style="list-style-type: none"> - área de dispensação; - área administrativa; - sala da coordenação; - sala de atendimento farmacêutico; - sala de administração de medicamento; - salas de manipulação; - sala de controle de qualidade; - sala para lavagem de utensílios e materiais de embalagens; - sala de paramentação; - vestiário; - sanitários; - depósito de material de limpeza; - sala de armazenamento de insumos; - área de descarte; - sala de estudos/reunião. 	<ul style="list-style-type: none"> - um farmacêutico responsável técnico, um farmacêutico docente e/ou farmacêutico supervisor, um caixa e discentes (área de dispensação); - auxiliar administrativo (área administrativa); - coordenador (sala da coordenação); - um farmacêutico docente e/ou farmacêutico supervisor, um paciente, um acompanhante/cuidador e discentes (sala de atendimento farmacêutico); - um técnico de laboratório, um farmacêutico docente e/ou farmacêutico supervisor e discentes (salas de manipulação e sala de controle de qualidade); - um técnico de laboratório e discentes (sala para lavagem de utensílios e materiais de embalagens); - auxiliar de limpeza (depósito de material de limpeza); - um farmacêutico e discentes (sala de armazenamento de insumos)

Fonte: Elaborada pela autora, adaptado Fórum Nacional de Farmácias Universitária (FNFU) (2017).

O GT 4: Padrões mínimos de serviços e procedimentos farmacêuticos apresenta os diversos serviços e procedimentos farmacêuticos que a farmácia universitária poderá oferecer, demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 - Serviços e procedimentos mínimos da Farmácia Universitária

Serviços mínimos	Procedimentos mínimos
<ul style="list-style-type: none"> - dispensação, manipulação de medicamentos; - revisão da farmacoterapia; - acompanhamento farmacoterapêutico; - educação em saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> - verificação da pressão arterial; - realização de testes rápidos de determinação de glicemia capilar; - verificação de temperatura corporal; - verificação de parâmetros antropométricos.

Fonte: elaborado pela autora, adaptado Fórum Nacional de Farmácias Universitária – FNFU - (2017).

Diante do exposto, percebe-se a dimensão da farmácia universitária e a importância de uma boa estruturação numa instituição de ensino superior. A partir dela são gerados os mais variados produtos e serviços para a comunidade acadêmica e para a sociedade. Por isso o uso da controladoria e de seus artefatos nesse tipo de estabelecimento faz-se necessária para uma boa gestão organizacional.

2.3 Estudos anteriores sobre gestão em Farmácias Escola

Ao pesquisar estudos anteriores sobre o tema gestão e/ou controladoria em Farmácias Escola, em bases de dados de periódicos nacionais, percebe-se uma lacuna sobre o assunto. O Quadro 4 apresenta pesquisas encontradas relacionadas com o tema.

Quadro 4 – Autores que abordaram o tema gestão em Farmácias Escola

Autor (es) / Ano	Título da Pesquisa	Objetivo da Pesquisa	Conclusão
BANDEIRA, F. R. (2010)	Análise da Maturidade Organizacional para Implantação de Gestão da Qualidade Total em Farmácia Escola - Estudo de Caso: ITPAC	Apresentar uma forma de medir e avaliar a maturidade organizacional para a implantação de um sistema de Gestão da Qualidade Total SGQT, tendo como estudo de caso o ITPAC - Farmácia Escola.	Conclui-se que Farmácia Escola ao possuir um sistema de Gestão da Qualidade Total, pode garantir a melhoria contínua e a qualidade de seus produtos e serviços oferecidos bem como o desenvolvimento de suas atividades, podendo ser referência no município e região em que se encontra.
OLIVEIRA, A. S. <i>et al.</i> (2014)	Planejamento e Controle da Produção: Estudo de Caso em uma Farmácia Universitária	Verificar o processo de gestão da produção da farmácia universitária da Universidade Iguazu (UNIG) - Campus V, Itaperuna, Rio de Janeiro.	Constatou-se que farmácia universitária da UNIG não utiliza ferramentas que auxiliem no processo de gestão da produção, por possuir conhecimentos exclusivos da área farmacêutica.
CAÇÃO, E. V. (2015)	Gestão de materiais numa farmácia escola: um desafio para a administração pública	Analisar o processo logístico da FAU relacionado aos medicamentos industrializados, promovendo reflexões que viabilizem o aprimoramento da gestão de materiais nesta farmácia escola.	Entre os pontos críticos identificados destacam-se o sistema de informações gerenciais da logística de materiais e a comunicação com os fornecedores. Os resultados possibilitaram uma revisão dos processos de logística da FAU, o que poderá favorecer a redução nos episódios de ruptura de estoques.
CARSTENS, H. P. <i>et al.</i> (2019)	Gestão de Indicadores Farmacêuticos aplicados a Farmácia Escola em Joinville-Sc	Analisar os indicadores farmacêuticos da Farmácia Escola, a fim de contabilizar os dados e identificar melhorias ou alterações para promoção da qualidade do serviço prestado.	Os resultados mostraram que os indicadores são excelentes ferramentas de gerenciamento e que é necessária uma avaliação continuada para melhoria dos processos e da gestão da FAE.

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Por ser um estabelecimento restrito as instituições de ensino superior que possuam o curso de Farmácia, a temática controladoria em farmácias escola ainda é iniciante. Percebe-se uma dispersão sobre o tema gestão, e ausência da temática na área de controladoria nesse tipo de estabelecimento.

O próximo capítulo, abordará o tema controladoria, mais especificamente, sua missão, funções e artefatos.

3 CONTROLADORIA

De acordo com a literatura são vários os entendimentos acerca de Controladoria. Borinelli (2006) manifesta que o princípio sobre controladoria não está consolidado e ainda se encontra em desenvolvimento. Para o embasamento do presente estudo, apresentaremos os conceitos mais pertinentes ao objetivo da pesquisa.

3.1 Controladoria – Definições

Para Mosimann e Fisch (1999, p 88):

“A Controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques:
a) como um órgão administrativo com uma missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa e,
b) como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.”

Borinelli (2006) em sua pesquisa, sistematizou o conhecimento sobre a Controladoria, num arcabouço teórico intitulado Estrutura Conceitual Básica de Controladoria (ECBC), onde apresentou a Controladoria sobre três perspectivas: a primeira como ramo do conhecimento (aspectos conceituais), a segunda como conjunto de atividades, funções e artefatos (aspectos procedimentais) e a terceira como órgão do sistema formal organizacional das entidades (aspectos organizacionais). O autor explica que a prática da segunda perspectiva materializa a primeira, quando aplicada nas organizações.

O Quadro 5 apresenta as definições de Borinelli (2006) para Controladoria como ramo do conhecimento e como órgão do sistema formal organizacional.

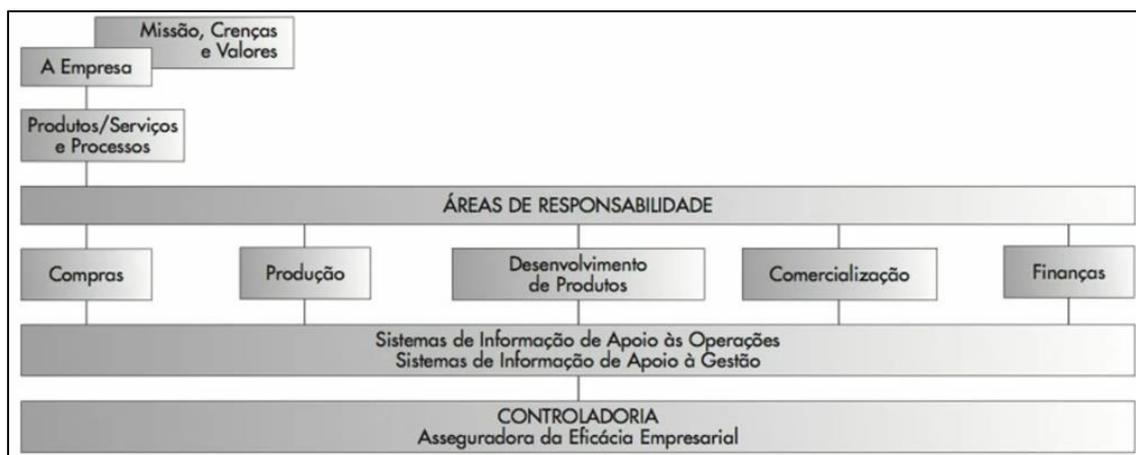
Quadro 5 – Definições de Controladoria segundo Borinelli (2006)

Ramo do conhecimento	“conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional.” (BORINELLI, 2006, p. 105).
Órgão do sistema formal organizacional	“o órgão do sistema formal da organização responsável pelo controle do processo de gestão e pela geração e fornecimento de informações de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial demandadas (i) para assessorar as demais unidades organizacionais durante todo o processo de gestão – planejamento, execução e controle – buscando integrar os esforços dos gestores para que se obtenha um resultado organizacional sinérgico e otimizado, bem como (ii) pelos agentes externos que se relacionam com a empresa, para suas tomadas de decisões.” (BORINELLI 2006, p. 198).

Fonte: elaborado pela autora, adaptado Borinelli (2006).

A Figura 3 apresenta um resumo da Controladoria na organização, sua missão e suas relações com as demais áreas empresariais.

Figura 3- Missão da Controladoria e as demais áreas da empresa



Fonte: Padoveze (2012, p. 35).

A Figura 3 apresenta a missão da Controladoria que é dar suporte a todo o processo de gestão empresarial por intermédio de seu sistema de informação.

3.2 Controladoria – Funções e Atividades

Santos *et al* (2008, p. 5) afirmam que a “função essencial da Controladoria é o apoio ao processo de gestão e estímulo da sinergia entre as áreas com vistas ao cumprimento da missão da organização e sua continuidade.”

Padoveze (2012) complementa que a Controladoria além de exercer as funções gerenciais que correspondem a área de planejamento e controle, assume também, a função regulatória relacionada a área contábil e fiscal responsável pelas informações societárias e fiscais.

Borinelli (2006) sistematizou na ECBC as atividades e funções típicas da área do conhecimento Controladoria, e não somente, de uma unidade organizacional, entendendo que as funções e atividades fazem parte da sua essência, pertencem às unidades ou áreas de uma organização, não necessariamente denominadas Controladoria.

Antes de apresentar a classificação, é importante saber a definição de atividade e função de Nakagawa (1994), onde a função é uma integração de atividades que tem o mesmo propósito e a atividade é um grupo de ações fundamentais para o atingimento de metas e objetivos de uma função. O Quadro 6 compila as funções com suas respectivas atividades, por meio das quais a área do conhecimento Controladoria se materializa no ambiente organizacional.

Quadro 6 – Funções e atividades da Controladoria segundo Borinelli (2006)

FUNÇÕES	ATIVIDADES
Contábil	Gerenciar as atividades de contabilidade.
	Implementar e manter todos os registros contábeis (processamento contábil).
	Elaborar as demonstrações contábeis.
	Atender aos agentes de mercado (<i>stakeholders</i>) em suas demandas informacionais.
	Proceder à análise interpretativa das demonstrações contábeis.
	Desenvolver políticas e procedimentos contábeis e de controle.
Custos	Registrar, mensurar, controlar, analisar e avaliar os custos da organização, incluindo análises gerenciais e estratégicas referentes à viabilidade de lançamentos de produtos e serviços, resultados de produtos e serviços, de linhas de negócios e de clientes.
Tributária	Registrar, apurar e controlar impostos, tributos e contribuições, bem como elaborar o Planejamento Tributário da organização.
	Atender às obrigações legais, fiscais e acessórias previstas em leis e normas tributárias
Proteção e Controle de Ativos	Prover proteção aos ativos, como, por exemplo, selecionar, analisar e contratar opções de seguros, além de controlá-los.
	Registrar e controlar todos os bens da organização
Controle Interno	Estabelecer e monitorar do sistema de controles internos, destinado a proteger o patrimônio organizacional e salvaguardar os interesses da entidade.
Controle de Riscos	Identificar, mensurar, analisar, avaliar, divulgar e controlar os diversos riscos envolvidos no negócio, bem como seus possíveis efeitos.
Gestão da Informação	Conceber modelos de informações e gerenciar as informações contábeis, patrimoniais, de custos, gerenciais e estratégicas.
Gerencial-estratégica: Planejamento organizacional	Coordenar e participar ativamente das escolhas das diretrizes e definições de objetivos estratégicos.
	Coordenar o processo de construção, como um todo, do plano em nível operacional.
	Assessorar as diversas unidades e funções organizacionais com informações e aconselhamentos de caráter operacional, econômico, financeiro e contábil.
	Consolidar os diversos planos das unidades e funções organizacionais num planejamento global integrado e otimizado.
Gerencial-estratégica: Elaboração do orçamento	Coordenar o processo de construção do orçamento.
	Determinar, em conjunto com a alta administração e com as demais funções e unidades organizacionais, as premissas e diretrizes orçamentárias, à luz dos planos estratégico, tático e operacional.
	Assessorar as demais funções e unidades da organização na elaboração dos seus respectivos orçamentos, no que se refere, dentre outros aspectos, aos conceitos de mensuração a serem utilizados.
	Consolidar os orçamentos das áreas num orçamento global para toda a organização, em seus aspectos operacionais, econômicos, financeiros e patrimoniais, buscando a otimização do todo.
	Avaliar os orçamentos das unidades, bem como o orçamento consolidado, a fim de verificar se atendem as definições dos planos estratégico, tático e operacional.
Gerencial-estratégica: Execução	Auxiliar as diversas unidades e funções organizacionais na aplicação dos recursos planejados.
	Dar suporte às diversas unidades e funções organizacionais na implementação dos projetos.
	Coordenar os esforços dos gestores das diversas unidades e funções organizacionais na consecução dos seus respectivos objetivos e dos objetivos da empresa como um todo.
	Fornecer apoio informacional sobre o andamento da implementação dos planos.

continua

Quadro 6 – Funções e atividades da Controladoria segundo Borinelli (2006)

FUNÇÕES	ATIVIDADES
Gerencial-estratégica: Controle	Gerar informações que contemplem eventos planejados e realizados, a fim de verificar o grau de aderência entre os planos e o real.
	Gerar relatórios que apontem desvios em relação ao planejado.
	Interagir com as demais funções e unidades organizacionais no sentido de identificar as causas dos desvios.
	Exercer, efetivamente, o controle.
	Garantir a eficácia do sistema de controle.
	Revisar periodicamente o sistema de controle.
	Coordenar o processo de controle.
Gerencial-estratégica: Adoção de medidas corretivas	Em conjunto com as outras funções e áreas organizacionais, identificar as possíveis e necessárias medidas corretivas a serem adotadas.
	Avaliar o impacto das medidas corretivas propostas.
	Monitorar a implementação das medidas corretivas.
Gerencial-estratégica: Avaliação de desempenho	Auxiliar no processo de escolha dos indicadores e parâmetros que compõem o desempenho.
	Mensurar o desempenho.
	Fornecer bases informativas para que os gestores das diversas funções e unidades organizacionais, bem como a alta administração, procedam à avaliação e, conseqüentemente, ao julgamento do desempenho.
	Participar do processo de avaliação de desempenho fornecendo opiniões que possam auxiliar a entidade na correta avaliação de desempenho.
Controle Interno	Proteger o patrimônio organizacional, ou seja, salvaguardar os interesses da entidade.
	Conferir precisão, confiabilidade e fidedignidade aos dados e relatórios contábeis, econômicos e financeiros, sejam divisionais ou corporativos.
	Encorajar e estimular a obediência e aderência às diretrizes e políticas internas.
	Obter conformidade e aderência com as leis e regulamentos (<i>compliance</i>)
	Promover e estimular a eficiência e eficácia das operações.
	Prover segurança que os objetivos específicos da entidade serão alcançados.
Auditoria Interna	Revisar, examinar, testar, avaliar e monitorar a estrutura dos sistemas de controles internos, a fim de verificar seu grau de adequação, eficiência e eficácia.
	Verificar se os procedimentos, rotinas e políticas internos estão sendo efetivamente seguidos.
	Verificar se os processos organizacionais estão sendo executados corretamente.
	Verificar se as transações realizadas estão refletidas corretamente nos registros contábeis.
	Verificar a acurácia dos relatórios contábeis, econômicos e financeiros para constatar se refletem a realidade da entidade.

Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Borinelli (2006, págs. 135 a 179)

conclusão

O autor citado no Quadro 6 apresenta a função gerencial-estratégica com o objetivo de prover a alta administração de informações patrimoniais, financeiras, contábeis, econômicas e não-financeiras, além de construir sinergia de todas as atividades, de forma a atingir os objetivos organizacionais. De acordo com o autor essa função está subdividida em: planejamento organizacional, elaboração de orçamento, execução, controle, adoção de medidas corretivas e avaliação de desempenho, entendendo ser importante na literatura da Controladoria as atividades dessas funções no processo de gestão. Padoveze (2012) sintetiza a

função da Controladoria em: responsável pela gestão econômica da empresa, apoiar os gestores nas atividades empresariais e auxiliar os gestores nas etapas do processo de gestão através da construção de um sistema de informação.

3.3 Controladoria – Artefatos

Para o desempenho dessas atividades e funções são necessários artefatos. Soutes (2006, p. 9) define artefatos como “(...) atividades, ferramentas, instrumentos, filosofias de gestão, filosofias de produção, modelos de gestão e sistemas que possam ser utilizados pelos profissionais da contabilidade gerencial no exercício de suas funções.”

O Quadro 7 apresenta os artefatos da Contabilidade Gerencial e Controladoria utilizados no desempenho das funções de Controladoria, segundo a ECBC de Borinelli (2006).

Quadro 7 – Artefatos de Contabilidade Gerencial e Controladoria

Filosofias e Modelos de Gestão	Métodos, Critérios e Sistemas de Custeio	Métodos de Mensuração, Avaliação e Medidas de Desempenho
Planejamento (Estratégico e Operacional)	Custeio por Absorção	Preços de transferência
Orçamento	Custeio Baseado em Atividades	Moeda constante
Simulação	Custeio Pleno ou Integral	Valor presente
Beyond Budgeting	Custeio Variável	Retorno sobre o Investimento (ROI)
Contabilidade por Responsabilidade	Custeio Direto	Retorno sobre o Patrimônio Líquido
Kaizen	Custo Padrão	<i>Benchmarking</i>
<i>Just in Time</i> (JIT)	Custo de Reposição	<i>Economic Value Added</i> (EVA)
Teoria das Restrições	Custeio Meta	<i>Market Value Added</i> (MVA)
Gestão Baseada em Atividades (ABM)	Custeio do Ciclo de Vida	
Gecon (Modelo de Gestão Econômica)	<i>Total Cost of Ownership</i>	
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)		
Gestão Baseada em Valor (VBM)		
Gestão de Custos Inter-organizacionais		
Análise de Cadeia de Valor		
Planejamento Tributário		
Mapa de Gestão de Riscos		

Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Borinelli (2006).

Souza *et al.* (2020) em sua pesquisa sobre o perfil bibliométrico dos artigos sobre artefatos de Controladoria e Contabilidade Gerencial publicados entre 2009 e 2018, concluíram que os artefatos mais investigados foram: Orçamento, Custeio por Absorção, Custeio ABC, Custeio Variável, Preços de Transferência e Benchmarking. Notou-se que os

artefatos classificados como Filosofias e Modelos de Gestão dominaram o campo de pesquisa da área investigada.

Silva *et al.* (2010) afirmam que a controladoria e suas ferramentas são necessárias para o alcance de uma boa gestão organizacional.

Diante do exposto sobre os artefatos de Controladoria, a seguir serão apresentadas as definições de algumas dessas ferramentas, baseando-se no Quadro 7 – Artefatos de Contabilidade Gerencial e Controladoria.

3.3.1 Artefatos classificados como Filosofias e Modelos de Gestão

Segundo Chiavenato e Sapiro (2020, p. 33) “planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a competição bem-sucedida da organização e de sua missão e visão no ambiente onde ela atua.” Chiavenato (2020) apresenta três níveis de planejamento: estratégico (abrange toda a organização), tático (abrange cada departamento ou unidade da organização) e operacional (abrange cada tarefa ou atividade específica).

Frezatti (2023) define orçamento como plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. O orçamento depende do planejamento estratégico e a ele está subordinado.

O *Balanced ScoreCard* (BSC) é um dos principais modelos de Sistemas de Medição de Desempenho Organizacional (SMDO) gerencial baseado na gestão por processos. Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC manifesta a visão estratégica da organização através de objetivos estratégicos, indicadores, metas e ações, distribuídos em quatro perspectivas macro: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

3.3.2 Artefatos classificados como Métodos, Critérios e Sistemas de Custeio

Segundo Martins e Rocha (2015, p. 44) “a expressão método de custeio diz respeito à composição do valor de custo de um evento, atividade, produto, atributo etc.”, se referindo à natureza e ao comportamento dos custos que devem ser considerados na sua apuração.

Martins (2023) declara que nas últimas décadas a contabilidade de custos vem evoluindo e se tornando um importante meio de planejamento, controle e decisão gerencial.

A literatura de custos apresenta diversos métodos de custeio, os mais utilizados são: o custeio por absorção, o custeio variável e o custeio baseado em atividades. Martins e Rocha (2015) citam três espécies do custeio por absorção: custeio por absorção parcial, custeio por absorção parcial modificado e custeio por absorção integral ou pleno.

O custeio por absorção, é único método aceito pela legislação brasileira para a apresentação de relatórios contábeis como o Balanço Patrimonial e Demonstrativo de Resultados do Exercício. Segundo Martins (2023) o custeio por absorção consiste na atribuição de todos os gastos (sejam eles custos diretos ou indiretos, fixos ou variáveis e os gastos fixos da administração geral) a todos os produtos fabricados e ou a todos os serviços realizados.

Viceconti e Neves (2018, p. 131) definem o custeio variável, ou custeio direto como:

“um tipo de custeamento que consiste em considerar como custo de produção do período apenas os custos variáveis incorridos. Os custos fixos, pelo fato de existirem mesmo que não haja produção, não são considerados como custos de produção e sim como despesas, sendo encerrados diretamente contra o resultado do período.”

Diferentemente do custeio por absorção, o custeio variável não é válido para a elaboração das demonstrações contábeis aceitas pela legislação fiscal, mas quanto ao aspecto decisório proporciona informações para a empresa.

Segundo Abrantes e Marioto (2008, p. 108) o “Custeio Baseado em Atividades é uma metodologia desenvolvida para facilitar a análise estratégica de custos relacionados com as atividades que mais impactam o consumo de recursos de uma empresa”. Martins (2023) entende que o método ABC, além de procurar reduzir as distorções causadas pelo rateio dos custos indiretos dos métodos de custeio variável e por absorção, é uma ferramenta de gestão de custos. Cooper e Kaplan (1988) afirmaram que, praticamente, todas as atividades de uma empresa existem para apoiar a produção e entregar bens e serviços, devendo, portanto, ser consideradas como custos dos produtos.

Segundo Padoveze (2013, p. 252) “atividade é o menor segmento de responsabilidade, dentro da empresa, que gera um produto ou um serviço e consome recursos para sua execução necessária à geração desses produtos ou serviços”. Atividade é uma ação que combina recursos como: pessoas, tecnologias, materiais, métodos e ambiente, visando a produção de produtos ou serviços (NAKAGAWA, 1995; MARTINS, 2023).

3.3.3 *Artefatos Métodos de Mensuração, Avaliação e Medidas de Desempenho*

Chiavenato e Sapiro (2020, p. 151) definem benchmarking como:

“é um processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais, realizado por meio de pesquisas para comparar as ações de cada empresa, com o objetivo de melhorar as funções e os processos de uma determinada empresa, na medida em que se podem criar e ter ideias novas com base no que já é realizado.”

É considerada uma ferramenta de gestão organizacional que aperfeiçoa processos organizacionais, produtos e serviços.

O Retorno sobre Investimento (ROI) é um indicador econômico-financeiro utilizado pela Controladoria para a avaliação de controle de gestão. De acordo com Martins (2023, p. 195), “a melhor maneira de se avaliar o grau de sucesso de um empreendimento é calcular o seu retorno sobre o investimento realizado.” O valor do ROI define o quanto os seus proprietários conseguiram obter de retorno sobre os investimentos realizados, após descontados os custos e as despesas operacionais (REGINATO, 2010).

Preço de transferência é o valor obtido pelo método de mensuração da receita dos produtos e serviços transferidos internamente. Para essa mensuração é necessária a adoção de preços de transferência para atribuir receitas às unidades transferidoras e custos às unidades receptoras. Os principais critérios de preço de transferência são: custo real, custo padrão mais margem de lucro, preço de mercado, preço negociado e preço arbitrado. Dentre esses critérios o preço de mercado é o mais adotado, como princípio básico (PADOVEZE, 2012).

4 MÉTODO PROPOSTO

Neste capítulo serão apresentadas duas seções relacionadas a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa. A primeira explicita a metodologia da pesquisa e a segunda apresenta o método proposto com as etapas em que se desenvolverá o estudo.

4.1 Metodologia da pesquisa

Antes de se apresentar o método que será utilizado na presente pesquisa faz-se necessário explanar a definição de alguns conceitos sobre pesquisa e suas classificações.

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 44), “pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, as quais têm por base procedimentos racionais e sistemáticos.” Corroborando com a definição acima, Marconi e Lakatos (2022, p. 182), consideram a pesquisa como “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.”

Para Gil (2022, p. 17) “a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.” O autor ainda relata a importância de classificar as pesquisas, pois proporciona melhor organização dos fatos e, como resultado, o seu entendimento.

Outro ponto considerado de grande relevância é a escolha do método de pesquisa adotado, conforme Ganga (2011) é uma atividade criteriosa e deve ser bem planejada já que o método responderá ao questionamento da pesquisa e viabilizará o objetivo da mesma.

Quanto ao tipo de pesquisa, Prodanov e Freitas (2013) apresentam de maneira clara, quatro formas clássicas de classificá-las: quanto à natureza, quanto à forma de abordagem do problema, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos, conforme Quadro 8.

Quadro 8 - Classificação dos tipos de Pesquisa

Quanto à natureza	Quanto à abordagem do problema	Quanto aos objetivos	Quanto aos procedimentos técnicos
- Básica - Aplicada	- Quantitativa - Qualitativa	- Exploratória - Descritiva - Explicativa	- Bibliográfica - Levantamento - Documental - Estudo de Caso - Experimental - <i>Ex-Post-Facto</i> - Estudo de Campo

Fonte: elaborado pela autora, adaptado Prodanov e Freitas (2013).

Conforme classificação da pesquisa acima, o Quadro 9 resume o delineamento da presente pesquisa.

Quadro 9 - Delineamento da Pesquisa

Problema	Como a Controladoria pode impactar nas atividades da farmácia escola de uma instituição de ensino superior para uma melhor gestão organizacional.		
Objetivo Geral	Analisar as atividades realizadas na Farmácia Escola de uma Instituição de Ensino Superior Pública, no âmbito da Controladoria.		
Objetivos Específicos	Identificar as principais atividades de uma farmácia escola	Determinar o grau de execução das atividades de controladoria de uma farmácia escola	Investigar melhorias para gestão organizacional de uma farmácia escola.
Quanto à natureza	Pesquisa Aplicada		
Quanto à abordagem do problema	Qualiquantitativa		
Quanto aos objetivos	Descritiva		
Quanto aos procedimentos técnicos	Estudo de Caso		

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Conforme Gil (2022) a presente pesquisa é considerada aplicada, pois tem a intenção de gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problema específico no ambiente em que o pesquisador vive. No caso, desta pesquisa possibilitará uma melhor gestão organizacional de uma Farmácia Escola de uma instituição de ensino superior.

É um estudo descritivo de abordagem qualiquantitativa. Descritivo, pois, de acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 52), a pesquisa descritiva acontece “quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles.” Quanto a abordagem do problema é qualiquantitativa, pois segundo Matias-Pereira (2019) defende que as duas abordagens são complementares e a utilização das duas no mesmo problema dá mais consistência ao resultado da pesquisa. No caso, a presente pesquisa utilizará a análise interpretativa e a estatística descritiva para a análise dos dados.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa se classifica como estudo de caso. Yin (2018, p. 17) considera o estudo de caso um método de pesquisa abrangente e o define em duas partes. A primeira parte, o escopo, define como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes.” Na segunda parte da definição, as características do estudo de caso, o autor aponta a investigação:

- enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado
- conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado

- beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados.

Segundo Gil (2022), a coleta de dados na maioria dos estudos de caso é realizada através de entrevistas, observação e análise de documentos. A presente pesquisa utilizará esses três instrumentos para a coleta de dados.

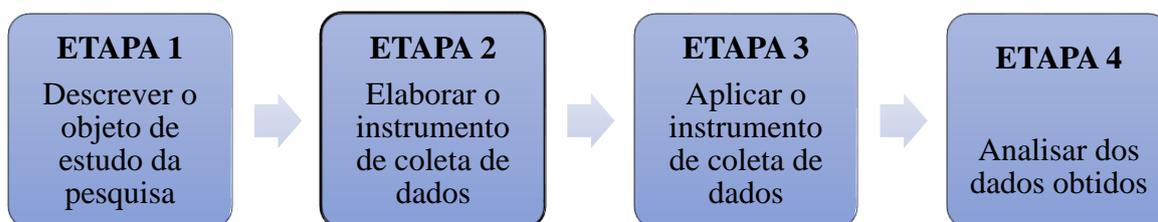
Por fim, a análise de dados, consoante Martins (2008), consistirá em analisar, classificar e, constantemente, categorizar os dados, opiniões e informações coletadas, ou seja, a partir das hipóteses (caso o estudo apresente), construir uma ideia que ajude a explicar o fenômeno estudado. A classificação acima será detalhada nas etapas do método, a seguir.

4.2 Método proposto

Para o desenvolvimento da pesquisa será realizado um levantamento de dados através de pesquisa bibliográfica (fontes secundárias) em livros, artigos e publicações como teses e dissertações, que abordaram o tema controladoria em áreas similares e pesquisa documental (fonte primária) em arquivos públicos (MARCONI E LAKATOS, 2022). As autoras citadas classificam os dados como primários (entrevistas, questionários); secundários (livros, revistas, sítio eletrônico) e terciários (referido por terceiros).

Esta seção discorrerá sobre as etapas da pesquisa para a análise das atividades desenvolvidas na farmácia escola de uma IES pública, no âmbito da controladoria. Estas etapas são descritas e detalhadas, a seguir, conforme esquema ilustrado na Figura 4. O presente estudo está estruturado em quatro etapas: (1) descrever o objeto de estudo da pesquisa; (2) elaborar o instrumento de coleta de dados (3) aplicar o instrumento de coleta de dados e (4) analisar os dados obtidos.

Figura 4 - Etapas da Pesquisa



Fonte: elaborada pela autora (2023).

A seguir, tem-se a descrição de cada etapa para uma melhor compreensão de como se desenvolveu a pesquisa.

4.2.1 Etapa 1 – Descrever o objeto de estudo da pesquisa

A primeira etapa do método foi descrever a farmácia escola de uma IES pública. No caso, a Farmácia Escola da Universidade Federal do Ceará (FE/UFC).

A presente etapa apresentou sua estrutura, organograma, missão, visão, valores, público usuário, principais serviços, dentre outras informações com o objetivo de conhecer o objeto de estudo da pesquisa.

Esta etapa realizou-se através do exame de documentos que continham informações sobre a FE pesquisada e através da observação no dia a dia do estabelecimento.

Por fim, esta etapa foi importante para o entendimento do funcionamento da FE e relaciona-se diretamente com o objetivo geral da pesquisa, sendo relevante para as demais etapas da pesquisa.

4.2.2 Etapa 2 – Elaborar o instrumento de trabalho

Esta etapa correspondeu à elaboração do instrumento de trabalho que foi aplicado aos servidores da farmácia escola. A escolha do questionário como instrumento de coleta de dados foi motivada pela finalidade do mesmo, pois, de acordo com Gil (2022, p.111), “a elaboração do questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em questões.”

O objetivo desta fase foi estruturar o questionário para que suas perguntas atinjam os objetivos específicos da pesquisa: identificar as principais atividades de uma farmácia escola, determinar o grau de execução das atividades de controladoria e investigar melhorias para a gestão organizacional da FE.

O questionário conteve três blocos, sendo o primeiro bloco com perguntas abertas com a finalidade de identificar e classificar as atividades desenvolvidas na FE. O segundo bloco utilizou a escala de *Likert*, denominada também de escala de opinião, um instrumento científico de observação e mensuração multi-item de fenômenos sociais idealizada com a finalidade de medir as atitudes por meio das opiniões de forma objetiva (LIKERT, 1932 *apud* LUCIAN, 2016). Esse bloco foi estruturado com 33 atividades, onde buscou-se determinar o grau de execução das atividades de controladoria, segundo a ECBC de Borinelli (2006).

Por fim, o terceiro bloco foi composto por uma pergunta aberta com o intuito de saber sugestões dos respondentes sobre melhorias na gestão organizacional da FE.

4.2.3 Etapa 3 – Aplicar o instrumento de trabalho

Nesta etapa, descreveu-se como foi aplicado o instrumento de trabalho, o questionário (Apêndice A), aos servidores da farmácia escola. Esta fase é importante para o desenvolvimento da pesquisa, pois através dos dados obtidos pretendeu-se atender os objetivos geral e específicos dessa pesquisa.

4.2.4 Etapa 4 – Analisar os dados obtidos

Nesta etapa 4, foi realizada a análise em três blocos dos dados obtidos através da aplicação do questionário. Com isso, após analisado, cada bloco buscou atingir um objetivo específico da pesquisa a ser alcançado.

4.2.4.1 Identificação e classificação das principais atividades de uma Farmácia Escola

Esta seção consistiu na coleta de dados para identificar, analisar e classificar as principais atividades desenvolvidas pela FE. As atividades foram classificadas de acordo com Martins e Rocha (2015), em atividades primárias e secundárias.

Para a identificação das atividades será utilizada a estrutura organizacional da FE. A coleta de dados ocorreu por meio de observação *in lócus* nos setores da FE e de aplicação de questionário com servidores da FE. Inicialmente foi construído o Dicionário de Atividade da FE, em seguida, as atividades foram classificadas em atividades primárias e secundárias, de acordo com a missão da FE.

Através dessa seção, buscou-se atender o primeiro objetivo específico dessa pesquisa, que é identificar as principais atividades de uma farmácia escola.

4.2.4.2 Análise das atividades de Controladoria segundo a Estrutura Conceitual Básica de Controladoria de Borinelli (2006)

Esta seção compreendeu a análise dos dados do segundo bloco do questionário. Para a mensuração das respostas, definiu-se a utilização da escala de *Likert* para medir o grau de execução das 33 atividades classificadas em 8 funções de controladoria, contidas no Quadro 6. A presente pesquisa utilizou-se da função gerencial-estratégica no processo de planejamento, função gerencial-estratégica no processo de elaboração de orçamento, função

gerencial-estratégica no processo de execução, função gerencial-estratégica no processo de adoção de medidas corretiva, função gerencial-estratégica no processo de controle, função gerencial-estratégica no processo de avaliação de desempenho, função controle interno e função auditoria interna. Por meio dessa seção, pretendeu-se alcançar o segundo objetivo da pesquisa que é determinar o grau de execução das atividades de controladoria de uma farmácia escola.

4.2.4.3 Análise qualitativa do relato dos pesquisados

Esta última seção da análise do questionário realizou-se através da análise interpretativa da questão aberta contida no terceiro bloco do questionário, com a intenção de saber o que poderia ser implantado na Farmácia Escola para uma melhor gestão organizacional, a luz da definição de Controladoria, segundo Borinelli (2006).

Assim como nas seções de análise anteriores, ao final dessa seção, pretendeu-se alcançar o terceiro objetivo da pesquisa.

Quadro 10 - Resumo das Etapas da Pesquisa

Etapa do estudo	Método empregado	Fonte do dado	Resultado esperado
Etapa 1 Descrever o objeto de estudo da pesquisa	- Observação direta; - Revisão documental; - Análise do questionário.	- Documentos da FE; - Dados do questionário.	Retrato da farmácia escola: estrutura organizacional, principais atores e serviços.
Etapa 2 Elaborar o instrumento de coleta de dados	- Pesquisa bibliográfica e documental.	- Formulários Google.	Questionário estruturado.
Etapa 3 Aplicar o instrumento de trabalho	- Questionário pelo Formulários Google.	- Questionário.	Respostas dos participantes para a análise dos dados.
Etapa 4 Analisar os dados obtidos	- Análise quantitativa (Estatística Descritiva) e qualitativa (Análise Interpretativa).	- Respostas dos questionários.	Resposta à pergunta norteadora da pesquisa e consequentemente o alcance aos objetivos da pesquisa.

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

O próximo capítulo discorrerá sobre a aplicação do método proposto e os resultados para a presente pesquisa.

5 APLICAÇÃO DO MÉTODO PROPOSTO E RESULTADOS

O presente capítulo tem como objetivo apresentar os resultados alcançados através da aplicação do método proposto seguindo as etapas apresentadas no capítulo anterior. Através dos resultados demonstrados pretende-se alcançar os objetivos da pesquisa.

5.1 Etapa 1 – Descrever o objeto de estudo da pesquisa

O lócus da pesquisa é a Farmácia Escola da Faculdade de Farmácia, Odontologia e Enfermagem da Universidade Federal do Ceará (FE/FFOE/UFC).

Criada em 1959, inicialmente, com propósito de prover um ambiente de estágio na Indústria Farmacêutica do Curso de Farmácia da UFC e reestruturada em 1977, a Farmácia Escola da Faculdade de Farmácia, Odontologia e Enfermagem (FE/FFOE) é um órgão técnico-administrativo criado por necessidade peculiar ao ensino, à pesquisa e à extensão, conforme estabelece o art. 222. das Disposições Gerais e Transitórias do Regimento Geral da Universidade Federal do Ceará, apresentando papel de grande relevância na formação do profissional farmacêutico. A FE/FFOE/UFC é administrada por convênio, através de uma Fundação de Apoio. A FE atende as exigências legais para o seu funcionamento, sendo cadastrada na Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), Vigilância Sanitária Municipal e Estadual, e Conselho Federal de Farmácia do Ceará (CRF-CE) com respectivo farmacêutico responsável.

A FE/FFOE/UFC apresenta o trio Missão-Visão-Valores que reflete seu papel e sua estratégia perante a comunidade acadêmica e a sociedade, conforme Quadro 11.

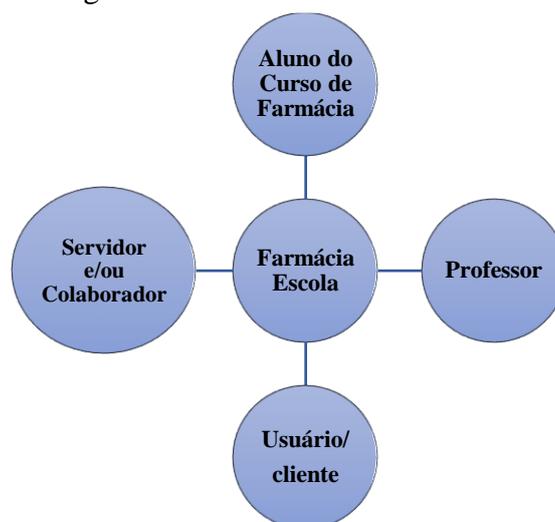
Quadro 11 - Trio Missão-Visão-Valores da Farmácia Escola da UFC

MISSÃO	“apoiar o ensino farmacêutico, associado à pesquisa e extensão, com intuito de formar recursos humanos qualificados na área farmacêutica, contribuindo para o bem-estar da sociedade, através da geração e transferência de conhecimentos técnicos científicos.”
VISÃO	“ser referência no apoio ao ensino farmacêutico, desenvolvendo continuamente inovações em produção de medicamentos e serviços farmacêuticos.”
VALORES	“Ofertar produtos e serviços farmacêuticos com alta qualidade; promover o uso racional de medicamentos; trabalhar com ética e respeito, em relação ao paciente, estudante e colaborador; atuar com responsabilidade na aplicação dos recursos públicos”

Fonte: Documento de gestão da Farmácia Escola (2020)

A Figura 5 representa os principais atores envolvidos na Farmácia Escola da UFC.

Figura 5 - Atores da Farmácia Escola/UFC



Fonte: elaborada pela autora (2023).

Farmácia Escola – Ensino

A Farmácia Escola integra-se ao Departamento de Farmácia da UFC sendo campo para as disciplinas do Estágio Curricular I e V da grade curricular do curso de farmácia da universidade e ainda destina insumos para realização de aulas teórico-práticas de outras disciplinas, como por exemplo: Farmacotécnica, Produção de Medicamentos e Cosméticos, Controle de Qualidade Microbiológico e Controle de Qualidade Físico-químico. Devido sua abrangência no ensino, muitos discentes decidem realizar suas pesquisas de monografia na FE. Algumas dessas pesquisas são convertidas em novas metodologias ou informações relevantes, dessa forma, tornando a rotina de trabalho na FE mais adequada e/ou prática.

A Farmácia Escola recebe diariamente, em média, quinze alunos que cursam Farmácia, dentre eles destacamos estagiários, bolsistas e voluntários.

Os alunos-estagiários cumprem carga horária da grade curricular dos Estágios I e V. No Estágio I os alunos são direcionados para os setores de Manipulação Individualizada e Dispensação e Serviços Farmacêuticos. No Estágio V, eles cumprem às 192h, exigidos na disciplina, nos setores de Manipulação em escala otimizada e no Controle de Qualidade Microbiológico e Físico-químico. De acordo com o Relatório de Atividades da Farmácia Escola do ano 2021, a FE recebeu 92 alunos do curso de farmácia, sendo 23 da disciplina do Estágio I e 69 da disciplina do Estágio V.

Os alunos-bolsistas que recebem bolsa de trabalho fomentada pela Pró-reitoria de Extensão (PREX), pela Pró-reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE) e pelo convênio da FE

com uma Fundação de Apoio (FA) são alocados nos setores de acordo com as demandas da FE. Os voluntários atuam para ampliar o seu aprendizado e obtenção de atividade complementar.

Farmácia Escola – Extensão

No setor de dispensação de medicamentos e serviços farmacêuticos da FE, que presta assistência farmacêutica a comunidade, são atendidos mensalmente, em média, 1500 usuários/clientes, oriundos do Sistema Único de Saúde (SUS), do Complexo Hospitalar da UFC, da rede privada de assistência à saúde e da comunidade em geral.

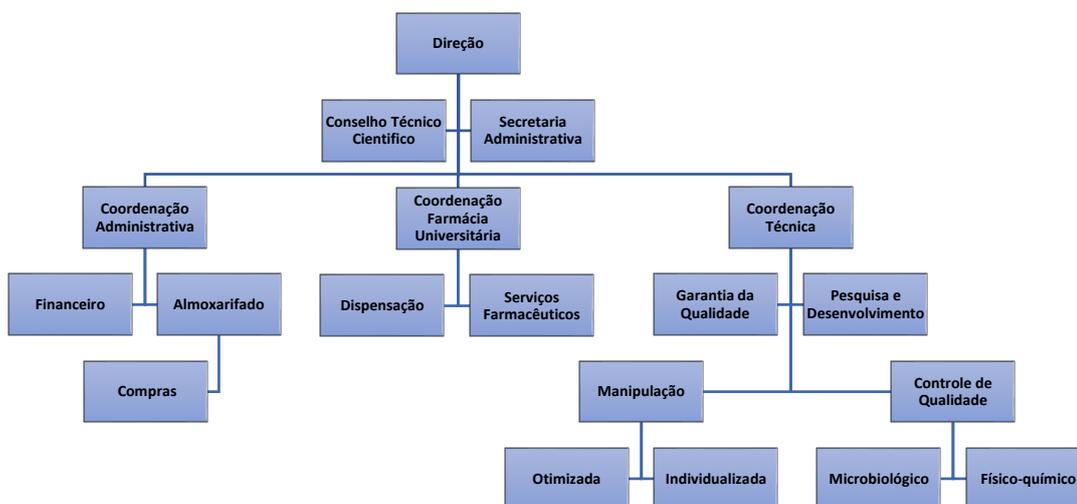
Os principais serviços prestados pela FE à comunidade são: manipulação de medicamentos; dispensação de produtos fabricados pela Farmácia Escola; dispensação de medicamentos alopáticos e fitoterápicos; realização de análise microbiológica e físico-química de água para pessoas física e jurídica. Além do setor comercial, a FE presta serviço à comunidade com projetos de extensão como a atenção farmacêutica; programa de orientação farmacêutica aos usuários da farmácia escola; aferição de pressão e teste de glicemia capilar, dentre outros.

A atividade de dispensação é realizada através da venda de medicamentos a um baixo custo. São três os tipos de produtos dispensados pela FE, os manipulados, acabados e revenda. Conforme a demanda dos clientes/usuários, a fabricação dos produtos é realizada quase que diariamente. Os setores da manipulação otimizada e individualizada e do controle de qualidade físico-químico e microbiológico programam suas atividades de acordo com as demandas dos Estágios I e V. Vários são os insumos adquiridos pela FE, desde matéria-prima, reagentes químicos, medicamentos industrializados e materiais de embalagens, dentre outros.

Farmácia Escola – Estrutura Organizacional

A Farmácia Escola da UFC está estruturada organizacionalmente, nos seguintes setores, conforme Figura 6.

Figura 6 - Estrutura Organizacional da Farmácia Escola da UFC



Fonte: Documento de Gestão da Farmácia Escola (2020).

A direção da FE é dirigida por um (a) professor (a) indicado (a) pela FFOE. O conselho técnico científico é formado por professores do curso de farmácia. Os demais setores são formados por técnico-administrativos em educação (TAE). Para um melhor entendimento da estrutura organizacional da FE o Quadro 12 apresenta os setores organizacionais e suas principais funções.

Quadro 12 – Setores organizacionais da FE *versus* Função

Setor	Função
1. Direção	Responsável pela administração geral da Farmácia Escola.
2. Conselho Técnico Científico	Responsável pela orientação e assessoramento à Direção em programas e projetos de ensino, pesquisa e extensão da Farmácia Escola.
3. Secretaria Administrativa	Responsável pelo apoio à Direção da Farmácia Escola em matéria administrativa, burocrática e serviços de secretaria.
4. Coordenação Administrativa	Responsável pela coordenação e gestão do almoxarifado e das compras da Farmácia Escola.
4.1. Financeiro	Responsável pelo acompanhamento das finanças da Farmácia Escola.
4.2. Almoxarifado	Responsável pelo recebimento, conferência, armazenamento e estoque de matéria prima, embalagens e outros materiais adquiridos.
4.2.1. Compras	Responsável pelo procedimento de compras de medicamentos alopáticos e correlatos, de matéria-prima, de embalagens e de produtos relacionados à produção e manipulação de medicamentos.
5. Coordenação Farmácia Universitária	Responsável pela gestão e coordenação do setor de dispensação e de serviços farmacêuticos.
5.1. Dispensação	Responsável por distribuir um ou mais medicamentos a um paciente, geralmente como resposta à apresentação de uma prescrição elaborada por um profissional autorizado.
5.2. Serviços Farmacêuticos	Responsável por fornecer assistência farmacêutica e assistência à saúde, auxiliando pessoas na promoção e proteção da saúde, na detecção de riscos, autocuidado, adesão e acompanhamento dos tratamentos, garantindo o acesso e uso racional do medicamento.

Quadro 12 – Setores organizacionais da FE *versus* Função

Setor	Função
6. Coordenação Técnica	Responsável por assumir a direção técnica perante o Conselho Regional de Farmácia e os órgãos de vigilância sanitária, ficando sob sua responsabilidade a realização, supervisão e coordenação de todos os serviços técnico-científicos da Farmácia Escola.
6.1. Garantia da Qualidade	Responsável pelo conjunto de procedimentos que garantem a qualidade dos produtos e serviços da Farmácia Escola.
6.2 Pesquisa e Desenvolvimento	Responsável pelo desenvolvimento, planejamento, coordenação, execução e acompanhamento das atividades relacionadas ao setor.
6.3. Manipulação	Responsável pela gestão e coordenação da manipulação otimizada e individualizada.
6.3.1. Manipulação Otimizada	Responsável pela realização da preparação de bases farmacêuticas para uso na manipulação individualizada, bem como a produção de medicamentos de dose padrão para atender a demanda do setor de dispensação.
6.3.2. Manipulação Individualizada	Responsável pela realização do aviamento de requisições de preparações farmacêuticas individualizadas, conforme a prescrição médica.
7. Controle de Qualidade	Responsável pela análise microbiológica e físico-química conforme os métodos e especificações padronizadas e registradas junto ao órgão regulador.
7.1. Controle de Qualidade Microbiológico	Responsável pelas análises microbiológicas de água e das matérias primas adquiridas para utilização na manipulação otimizada e individualizada.
7.2. Controle de Qualidade Físico-químico	Responsável pelas análises físico-químicas de água, de embalagens e das matérias primas adquiridas para utilização na manipulação otimizada e individualizada.

Fonte: elaborado pela autora (2023).

conclusão

Para o funcionamento de suas atividades a FE conta com 41 (quarenta e um) colaboradores, sendo 5 (cinco) professores do Departamento de Farmácia, 18 (dezoito) técnico-administrativos, 2 (dois) contratados pela Fundação de Apoio (FA) e 16 (dezesesseis) bolsistas. O Quadro 13 apresenta o quantitativo de colaboradores por cargo e vínculo que compõe a FE, conforme Relatório de Atividade da FE ano base 2021.

Quadro 13 - Quantitativo de Pessoal que compõe a Farmácia Escola da UFC

Cargo	Vínculo	Quant	Cargo	Vínculo	Quant
Assistente em Administração	UFC	2	Bolsista	Voluntário	2
Auxiliar de Laboratório	UFC	1	Farmacêutico	UFC	9
Auxiliar de Laboratório	FA	2	Professor (a)	UFC	5
Bolsista	PRAE	8	Secretário Executivo	UFC	1
Bolsista	FA	4	Servente de Limpeza	UFC	1
Bolsista	PAIP	1	Técnico de Laboratório	UFC	3
Bolsista	PREX	1	Técnico em Contabilidade	UFC	1

Fonte: elaborado pela autora, conforme Relatório de Atividades da FE ano base 2021.

Os bolsistas listados no quadro acima têm vínculo temporário na FE. Com exceção dos bolsistas voluntários os demais recebem bolsa de trabalho.

5.2 Etapa 2 – Elaborar o instrumento de coleta de dados – o questionário

O questionário (Apêndice A) foi estruturado em três blocos, sendo o primeiro composto por quatro perguntas abertas sobre as atividades desenvolvidas pelos servidores da Farmácia Escola. As perguntas identificavam o setor, a descrição do setor, as principais atividades desenvolvidas no setor e as atividades relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas no setor.

O segundo bloco do questionário foi elaborado com base na pesquisa de Borinelli (2006), onde o autor sistematizou o conhecimento sobre Controladoria num arcabouço teórico denominado Estrutura Conceitual Básica de Controladoria (ECBC). Essa segunda parte do questionário contém 33 atividades de Controladoria, agrupadas em oito funções, a saber: Função Gerencial-Estratégica no processo de planejamento organizacional, Função Gerencial-Estratégica no processo de elaboração de orçamento, Função Gerencial-Estratégica no processo de execução, Função Gerencial-Estratégica no processo de controle, Função Gerencial-Estratégica no processo de adoção de medidas corretivas, Função Gerencial-Estratégica no processo de avaliação de desempenho, Função Controle Interno e Função Auditoria Interna. Foi solicitado aos respondentes que selecionassem a frequência de execução das atividades de Controladoria na Farmácia Escola, nela como um todo ou em seu setor, pois conforme afirma Borinelli (2006, p. 152) “[...] as atividades de Controladoria podem estar, e normalmente estão, disseminadas por algumas ou todas as áreas organizacionais.”

As questões desse segundo bloco foram mensuradas em uma escala de *Likert* de cinco pontos com frequência de: (0) Não executa; (1) Raramente executa; (2) Pouco executa; (3) Executa razoavelmente; (4) Sempre executa. Para efeito de análise dessa pesquisa as frequências: (0) Não executa, (1) Raramente executa e (2) Pouco executa convencionou-se de Execução de forma não satisfatória e as frequências (3) Executa razoavelmente e (4) Sempre executa convencionou-se de Execução satisfatória.

Por fim, tem-se o terceiro bloco contendo uma questão subjetiva com o intuito de saber o que poderia ser implantado na Farmácia Escola para uma melhor gestão organizacional, à luz da definição de Controladoria de Borinelli (2006).

Para a análise dos dados quantitativos e interpretações dos resultados, foram aplicados métodos clássicos de Estatística Descritiva (Média e Desvio Padrão). Para os dados qualitativos, foi realizada uma análise interpretativa com ajuda de um gerador de nuvem de palavras e etiquetas, disponível no endereço eletrônico: wordclouds.com. Através do

programa online *Wordclouds* foi feita a codificação em categorias por meio da frequência das palavras nas respostas dos participantes da pesquisa.

5.3 Etapa 3 – Aplicar o instrumento de trabalho

Conforme informação do Relatório de Atividades, ano base 2021, a FE conta com 18 servidores técnico-administrativos e cinco professores, vinculados à UFC, em seu quadro de colaboradores. O questionário foi aplicado no período de 02 a 09 de janeiro de 2023 com 13 servidores, conforme Quadro 14 a seguir:

Quadro 14 – Quantitativo por cargo dos participantes do questionário

Cargo	Quantidade
Assistente Administrativo	1
Docente	1
Farmacêutico	9
Secretário Executivo	1
Técnico em Laboratório	1
Total	13

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Os bolsistas não participaram da pesquisa por motivo do vínculo temporário com a FE. Ressalta-se que os 13 respondentes contemplam todos os setores da Farmácia Escola sendo importante para a pesquisa.

5.4 Etapa 4 – Analisar os dados obtidos

Nesta etapa, foram analisados os dados obtidos do questionário aplicado com os servidores da FE/UFC. Através dessa análise foram identificadas e classificadas as principais atividades desenvolvidas na FE, determinadas a frequência com que as atividades de controladoria são desenvolvidas na FE e examinados os relatos dos respondentes sobre o que poderia ser implantado na Farmácia Escola para uma melhor gestão organizacional.

5.4.1 Identificação e classificação das principais atividades da FE/UFC

Através dos dados coletados do questionário aplicado com os servidores da FE, associados com o resultado da visita *in lócus* foram selecionadas as principais atividades

realizadas na FE/UFC. O Quadro 15 apresenta as principais atividades desenvolvidas na FE por setor organizacional.

Quadro 15 – Principais atividades realizadas na Farmácia Escola da UFC

Setor	Atividade	Descrição da Atividade
Direção	Administrar a Farmácia Escola	Realizar ações de administração geral.
Secretaria Administrativa	Assessorar a Direção	Assessorar a Direção da Farmácia Escola.
	Elaborar Documentos	Elaborar documentos pertencentes a Farmácia Escola, como relatórios, ofícios, memorandos.
	Gerenciar informações	Intermediar a comunicação entre a FFOE e a Fundação de Apoio.
	Atender pessoas	Fazer atendimento da comunidade acadêmica e público em geral.
	Controlar o Patrimônio	Cadastrar e controlar o patrimônio.
Financeiro	Gerenciar contas	Fazer o monitoramento de contas a pagar e a receber com a FA.
	Realizar serviços de Caixa	Realizar as operações de Caixa, como abertura e fechamento diário.
	Elaborar planilhas financeiras	Elaborar planilhas com informações financeiras.
	Gerenciar informações	Intermediar a comunicação entre a Farmácia e a Fundação de Apoio.
Almoxarifado	Receber e conferir materiais	Receber e conferir matéria-prima, insumos, produtos acabados e embalagens de compras.
	Gerenciar estoque	Controlar a entrada e saída de matéria-prima, insumos, produtos acabados e embalagens.
	Preservar o estoque	Preservar a qualidade e as quantidades dos materiais estocados.
Compras	Planejar e realizar compras	Planejar e comprar matéria prima, insumos, medicamentos para revenda e embalagens mediante necessidade e demanda dos setores.
	Gerenciar fornecedor	Fazer a gestão de fornecedores por meio de cadastros, homologação e avaliação.
	Analisar comprar	Analisar resultados de compras e identificar oportunidades de redução de custos.
Dispensação de Medicamentos	Orientar alunos do estágio curricular	Planejar, acompanhar e orientar os estagiários do Curso de Farmácia.
	Dispensar medicamentos	Dispensar medicamentos e correlatos através da comercialização de produtos acabados, manipulados e de revenda.
	Atender usuários/clientes	Prestar atendimento ao usuário/cliente da Farmácia Escola.
	Gerenciar estoque	Fazer gestão do estoque do setor.
Serviços Farmacêuticos	Orientar alunos do estágio curricular	Planejar, orientar e acompanhar os estagiários do Curso de Farmácia.
	Prestar atendimento farmacêuticos	Realizar orientação farmacêutica ao público interno e externo a Universidade.
	Realizar serviços farmacêuticos	Medir a glicemia capilar e verificar a pressão arterial do cliente/ usuário/ comunidade.
	Coordenar projetos de extensão	Coordenar os estagiários de projeto de extensão.
Garantia da Qualidade	Gerir o processo de garantia da qualidade	Estabelecer, programar e manter a garantia da qualidade dos produtos de acordo com as RDC da ANVISA.
	Supervisionar a garantia	Verificar e garantir que as políticas e procedimentos sejam cumpridas em todas as áreas da produção do medicamento.
	Coordenar a elaboração de Procedimento Operacional Padrão	Definir os técnicos para elaborar, verificar e aprovar os procedimentos operacionais padronizados e as instruções de trabalho.
	Pesquisar melhorias	Pesquisa de melhorias nos produtos manipulados.

continua

Quadro 15 – Principais atividades realizadas na Farmácia Escola da UFC

Sector	Atividade	Descrição da Atividade
Manipulação Otimizada	Orientar alunos do estágio curricular	Planejar, orientar e acompanhar os estagiários do Curso de Farmácia.
	Produzir medicamentos	Produzir medicamentos de acordo com a demanda da FE.
	Gerenciar estoque	Gerenciar o controle de estoque da produção.
	Elaborar Procedimento Operacional Padrão	Elaborar os Procedimento Operacional Padrão (POP) para o setor.
Manipulação Individualizada	Orientar alunos do estágio curricular	Planejar, orientar e acompanhar os estagiários do Curso de Farmácia.
	Manipular medicamentos	Manipular medicamentos de acordo com prescrição médica
	Gerenciar estoque	Gerenciar o controle de estoque do laboratório
	Elaborar Procedimento Operacional Padrão	Elaborar os Procedimentos Operacionais Padrão (POP) para o setor.
Controle de Qualidade Microbiológico	Orientar alunos do estágio curricular	Planejar, orientar e acompanhar os estagiários do Curso de Farmácia.
	Realizar análises	Analisar matérias-primas e produtos acabados para verificar se estão atendendo as suas devidas especificações.
	Preparar soluções	Preparar as soluções para as análises.
	Elaborar Procedimento Operacional Padrão	Elaborar os Procedimentos Operacionais Padrão (POP) para o setor.
Controle de Qualidade Físico-químico	Orientar alunos do estágio curricular	Planejar, orientar e acompanhar os estagiários do Curso de Farmácia.
	Realizar análises	Analisar matérias-primas e produtos acabados para verificar se estão atendendo as suas devidas especificações.
	Preparar soluções	Preparar as soluções para as análises.
	Elaborar Procedimento Operacional Padrão	Elaborar os Procedimentos Operacionais Padrão (POP) para o setor.

Fonte: elaborado pela autora (2023).

conclusão

De acordo com os dados, além das atividades listadas no Quadro 14, foi possível identificar na FE atividades relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão. No âmbito do ensino a FE é utilizada como campo de pesquisa para monografias, dissertações e teses. No âmbito da pesquisa, ela realiza projetos, como o de Avaliação do Perfil de Pacientes em Potencial para Diabetes. No âmbito da extensão, a FE organiza campanhas educativas, como por exemplo a Campanha Nacional de Fotoeducação organizada pelo FNFU e o Programa Descarte de Medicamentos que conta com o apoio da Empresa Marquise Ambiental e da Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FUNCAP).

As atividades da FE/UFC foram identificadas e classificadas em atividades primárias, também denominada de atividades-fim e em atividades secundárias, também denominada de atividades-meio, sendo estas consideradas atividades de apoio/suporte.

O Quadro 16 apresenta as atividades primárias da FE listadas por setor organizacional.

Quadro 16 – Atividades Primárias realizadas na Farmácia Escola da UFC

Setor	Atividade
Dispensação de Medicamentos	Orientar alunos do estágio curricular
	Dispensar medicamentos
	Atender usuários/clientes
Serviços Farmacêuticos	Orientar alunos do estágio curricular
	Prestar atendimento farmacêuticos
	Realizar serviços farmacêuticos
Manipulação Otimizada	Orientar alunos do estágio curricular
	Produzir medicamentos
Manipulação Individualizada	Orientar alunos do estágio curricular
	Manipular medicamentos
Controle de Qualidade Microbiológico	Orientar alunos do estágio curricular
	Realizar análises
Controle de Qualidade Físico-químico	Orientar alunos do estágio curricular
	Realizar análises

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Por se tratar de um órgão/unidade de uma instituição de ensino superior, que visa apoiar as atividades acadêmicas do curso de Farmácia e por ser campo de estágios, percebe-se que as atividades primárias são relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão em conformidade com sua Missão, apresentada no Quadro 11, confirmando os autores Martins e Rocha (2015) que as atividades primárias são aquelas que se relacionam diretamente a missão da instituição. O Quadro 17 apresenta as atividades secundárias da Farmácia Escola por setor organizacional.

Quadro 17 – Atividades Secundárias realizadas na Farmácia Escola da UFC

Setor	Atividade
Direção	Administrar a Farmácia Escola
Secretaria Administrativa	Assessorar a Direção
	Elaborar Documentos
	Gerenciar informações
	Atender pessoas
	Controlar o Patrimônio
Financeiro	Gerenciar contas a pagar e receber
	Realizar serviços de Caixa
	Elaborar planilhas financeiras
	Gerenciar informações
Almoxarifado	Receber e conferir materiais
	Gerenciar estoque
	Preservar o estoque
Compras	Planejar e realizar compras
	Gerenciar fornecedor
	Analisar compras
Dispensação de Medicamentos	Gerenciar estoque
Serviços Farmacêuticos	Coordenar projetos de extensão

continua

Quadro 17 – Atividades Secundárias realizadas na Farmácia Escola da UFC

Dispensação de Medicamentos Serviços Farmacêuticos Garantia da Qualidade	Gerenciar estoque
	Coordenar projetos de extensão
	Gerir o processo de garantia da qualidade
Dispensação de Medicamentos	Supervisionar a garantia
Serviços Farmacêuticos	Coordenar a elaboração dos POPs
Garantia da Qualidade Manipulação Otimizada	Pesquisar melhorias
	Gerenciar estoque
	Limpar bancadas e utensílios
	Elaborar POPs
Manipulação Individualizada	Gerenciar estoque
	Limpar bancadas e utensílios
	Elaborar POPs
Controle de Qualidade Microbiológico	Preparar soluções
	Limpar bancadas e vidrarias
	Elaborar POPs
Controle de Qualidade Físico- químico	Preparar soluções
	Limpar bancadas e vidrarias
	Elaborar POPs

Fonte: elaborado pela autora (2023).

conclusão

Conforme citado anteriormente, de acordo com Martins e Rocha (2015), as atividades secundárias fornecem suporte às atividades primárias para o alcance de sua missão. O Quadro 17 apresentou as atividades desenvolvidas na FE que servem de apoio para as atividades primárias. Em um processo de custeio ABC essa classificação por atividades é utilizada para a alocação dos custos diretos e indiretos.

5.4.2 Análise das atividades de Controladoria segundo a Estrutura Conceitual Básica de Controladoria de Borinelli (2006)

Nesta seção, será apresentada a análise da segunda parte do questionário onde se obterá o grau de execução das atividades de Controladoria por função desenvolvidas na Farmácia Escola. Após a aplicação do questionário, os dados obtidos foram compilados para um *software* de planilha eletrônica, onde foram calculados a frequência das respostas por atividade em porcentagem, as médias destas respostas, buscando, assim, identificar a categoria de execução das atividades e o desvio padrão que teve como objetivo identificar o quão disperso foram as respostas. Na escala de *Likert* utilizada, os valores menores que 3 foram considerados como execução de forma não satisfatória e valores igual ou maiores que 3, como execução satisfatória, conforme Quadro 18:

Quadro 18 – Grau de execução das atividades para a escala de *Likert*

Grau de execução das atividades				
Não executa (0)	Raramente executa (1)	Pouco executa (2)	Executa razoavelmente (3)	Sempre executa (4)
Execução de forma não satisfatória			Execução satisfatória	

Fonte: elaborado pela autora (2023).

5.4.2.1 Atividades da função de Controladoria no processo de planejamento organizacional

A Tabela 1 apresenta a frequência das respostas em porcentagem da função planejamento organizacional por atividade.

Tabela 1 - Frequência das respostas - Função Planejamento Organizacional

Atividades	% Frequência das Respostas				
	Não executa	Raramente executa	Pouco executa	Executa razoavelmente	Sempre executa
1) Coordenar e participar das escolhas das diretrizes e definições de objetivos estratégicos.	23%	23%	23%	31%	0%
2) Coordenar o processo de construção do planejamento em nível operacional.	15%	23%	31%	23%	8%
3) Assessorar as funções organizacionais com informações de caráter operacional, econômico e financeiro.	23%	15%	38%	8%	15%
4) Consolidar os planejamentos das funções organizacionais num planejamento global integrado e otimizado.	23%	38%	23%	8%	8%

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Analisando a frequência das respostas das atividades relacionadas a função planejamento organizacional percebe-se execução não satisfatória em todas as atividades. A atividade com maior porcentagem de execução não satisfatório (85%) é a Atividade 4 “Consolidar os planejamentos das funções organizacionais num planejamento global integrado e otimizado.”

A Tabela 2 apresenta a análise descritiva da função planejamento organizacional por atividade.

Tabela 2 - Análise descritiva – Função Planejamento

Atividades	Média	Desvio Padrão
1) Coordenar e participar das escolhas das diretrizes e definições de objetivos estratégicos.	1,62	1,19
2) Coordenar o processo de construção do planejamento em nível operacional.	1,85	1,21
3) Assessorar as funções organizacionais com informações de caráter operacional, econômico e financeiro.	1,77	1,36
4) Consolidar os planejamentos das funções organizacionais num planejamento global integrado e otimizado.	1,38	1,19
Média Geral	1,65	

Fonte: elaborada pela autora (2023).

Com base na Tabela 2, pode-se afirmar que a média das respostas dos servidores da FE apresentaram variação de 1,38 e 1,85, ficando na categoria de raramente executa, para a execução das atividades de controladoria na função planejamento organizacional.

5.4.2.2 Atividades da função de Controladoria no processo de elaboração de orçamento

A Tabela 3 demonstra a frequência das respostas em porcentagem da função elaboração de orçamento por atividade.

Tabela 3 – Frequência das respostas - Função Orçamento

Atividades	% Frequência das Respostas				
	Não executa	Raramente executa	Pouco executa	Executa razoavelmente	Sempre executa
1) Coordenar o processo de construção do orçamento.	46%	15%	8%	15%	15%
2) Determinar, em conjunto com a alta administração e com as demais funções organizacionais, as diretrizes orçamentárias, à luz dos planos estratégico, tático e operacional.	54%	31%	0%	15%	0%
3) Consolidar os orçamentos das áreas num orçamento global para toda a organização.	54%	15%	8%	8%	15%
4) Avaliar os orçamentos das unidades, bem como o orçamento consolidado, a fim de verificar se atendem as definições dos planos estratégico, tático e operacional.	54%	15%	15%	8%	8%

Fonte: elaborada pela autora (2023).

A Tabela 3 demonstra execução de forma não satisfatória para todas as atividades relacionadas a função elaboração de orçamento. Destaca-se a atividade 2 “Determinar, em

conjunto com a alta administração e com as demais funções organizacionais, as diretrizes orçamentárias, à luz dos planos estratégico, tático e operacional” onde 85% dos respondentes indicaram essa atividade como não executada e raramente executada. A Tabela 4 apresenta a análise descritiva da função planejamento orçamento por atividade.

Tabela 4 – Análise descritiva – Função Orçamento

Atividades	Média	Desvio Padrão
1) Coordenar o processo de construção do orçamento.	1,38	1,61
2) Determinar, em conjunto com a alta administração e com as demais funções organizacionais, as diretrizes orçamentárias, à luz dos planos estratégico, tático e operacional.	0,77	1,09
3) Consolidar os orçamentos das áreas num orçamento global para toda a organização.	1,15	1,57
4) Avaliar os orçamentos das unidades, bem como o orçamento consolidado, a fim de verificar se atendem as definições dos planos estratégico, tático e operacional.	1,00	1,35
Média Geral	1,08	

Fonte: elaborada pela autora (2023).

Na Tabela 4 destaca-se a média geral das atividades (1,08) alocando, assim, com esse valor a função orçamento na frequência raramente executada e conseqüentemente na categoria de execução de forma não satisfatória. Como observado na análise da frequência dessa função, a Atividade 2 obteve a menor média (0,77).

5.4.2.3 Atividades da Função de Controladoria no processo de execução

A Tabela 5 explicita a frequência das respostas em porcentagem da função execução por atividade.

Tabela 5 – Frequência das respostas - Função Execução

Atividades	% Frequência das Respostas				
	Não executada	Raramente executada	Pouco executada	Executada razoavelmente	Sempre executada
1) Auxiliar as funções organizacionais na aplicação dos recursos planejados.	8%	38%	31%	8%	15%
2) Dar suporte às funções organizacionais na implementação dos projetos.	8%	38%	8%	38%	8%
3) Coordenar os esforços dos gestores das funções organizacionais na consecução dos seus respectivos objetivos e dos objetivos da empresa como um todo.	15%	38%	15%	15%	15%
4) Fornecer apoio informacional sobre o andamento da implementação dos planejamentos.	23%	23%	31%	23%	0%

Fonte: elaborada pela autora (2023).

Percebe-se que a maioria dos respondentes concordam com a execução de forma não satisfatória para as atividades relacionadas a função execução. As duas atividades mais assinaladas são: atividade 1 “Auxiliar as funções organizacionais na aplicação dos recursos planejados.” e atividade 4 “Fornecer apoio informacional sobre o andamento da implementação dos planejamentos”.

A Tabela 6 apresenta a análise descritiva da função execução por atividade.

Tabela 6 – Análise descritiva – Função Execução

Atividades	Média	Desvio Padrão
1) Auxiliar as funções organizacionais na aplicação dos recursos planejados.	1,85	1,21
2) Dar suporte às funções organizacionais na implementação dos projetos.	2,00	1,22
3) Coordenar os esforços dos gestores das funções organizacionais na consecução dos seus respectivos objetivos e dos objetivos da empresa como um todo.	1,77	1,36
4) Fornecer apoio informacional sobre o andamento da implementação dos planejamentos.	1,54	1,13
Média Geral	1,79	

Fonte: elaborada pela autora (2023).

As médias da função execução apresentada na Tabela 6 confirmam que as quatro atividades se posicionam entre as frequências raramente executa e pouco executa, tornando a função execução na categoria execução de forma não satisfatória.

5.4.2.4 Atividades da Função de Controladoria no processo de controle

A Tabela 7 evidencia a frequência das respostas em porcentagem da função controle por atividade.

Tabela 7 – Frequência das respostas – Função Controle

Atividades	% Frequência das Respostas				
	Não executa	Raramente executa	Pouco executa	Executa razoavelmente	Sempre executa
1) Gerar relatórios com informações que apontem desvios em relação ao planejado.	23%	15%	15%	38%	8%
2) Interagir com as demais funções organizacionais no sentido de identificar as causas dos desvios.	15%	15%	23%	31%	15%
3) Exercer, efetivamente, o controle.	8%	15%	23%	38%	15%
4) Revisar periodicamente o sistema de controle.	8%	31%	31%	23%	8%
5) Coordenar o processo de controle.	8%	15%	38%	23%	15%

Fonte: elaborada pela autora (2023).

Percebe-se na Tabela 7, com exceção da atividade 3 “Exercer, efetivamente, o controle”, que as atividades 1, 2, 4 e 5 o somatório de suas frequências a maioria dos respondentes concordam com a execução de forma não satisfatória para as atividades da função controle.

A Tabela 8 apresenta a análise descritiva da função controle por atividade.

Tabela 8 – Análise descritiva – Função Controle

Atividades	Média	Desvio Padrão
1) Gerar relatórios com informações que apontem desvios em relação ao planejado.	1,92	1,38
2) Interagir com as demais funções organizacionais no sentido de identificar as causas dos desvios.	2,15	1,34
3) Exercer, efetivamente, o controle.	2,38	1,19
4) Revisar periodicamente o sistema de controle.	1,92	1,12
5) Coordenar o processo de controle.	2,23	1,17
Média Geral	2,12	

Fonte: elaborada pela autora (2023).

De acordo com as médias, apresentadas na Tabela 8, pode-se concluir que as atividades que representa da função controle pertencem a categoria execução de forma não satisfatória, destacando a atividade 3 “Exercer, efetivamente, o controle” que apresenta a maior média 2,38.

5.4.2.5 Atividades da Função de Controladoria no processo de adoção de medidas corretivas

A Tabela 9 revela a frequência das respostas em porcentagem da função execução por atividade.

Tabela 9 – Frequência das respostas – Função Adoção de Medidas Corretivas

Atividades	% Frequência das Respostas				
	Não executa	Raramente executa	Pouco executa	Executa razoavelmente	Sempre executa
1) Identificar as possíveis e necessárias medidas corretivas a serem adotadas.	0%	8%	38%	31%	23%
2) Avaliar o impacto das medidas corretivas propostas.	0%	8%	69%	15%	8%
3) Monitorar a implementação das medidas corretivas.	0%	8%	62%	23%	8%

Fonte: elaborada pela autora (2023).

Observa-se na Tabela 9 que nenhuma das 3 atividades de adoção de medidas corretivas, apresenta a frequência não executada. Destaca-se ainda a atividade 2 “Avaliar o impacto das medidas corretivas propostas” cuja frequência é de 69%, sendo a maior das frequências.

A Tabela 10 apresenta a análise descritiva da função adoção de medidas corretivas por atividade.

Tabela 10 – Análise descritiva – Função Adoção de Medidas Corretivas

Atividades	Média	Desvio Padrão
1) Identificar as possíveis e necessárias medidas corretivas a serem adotadas.	2,69	0,95
2) Avaliar o impacto das medidas corretivas propostas.	2,23	0,73
3) Monitorar a implementação das medidas corretivas.	2,31	0,75
Média Geral	2,41	

Fonte: elaborada pela autora (2023).

A média geral das atividades (2,41) revela que a função adoção de medidas corretivas se enquadra na frequência pouco executada e por consequência na categoria execução de forma não satisfatória.

5.4.2.6 Atividades da Função de Controladoria no processo de avaliação de desempenho

A Tabela 11 apresenta as respostas em porcentagem da função avaliação de desempenho por atividade.

Tabela 11 – Frequência das respostas – Função Avaliação de Desempenho

Atividades	% Frequência das Respostas				
	Não executada	Raramente executada	Pouco executada	Executa razoavelmente	Sempre executada
1) Auxiliar no processo de escolha dos indicadores e parâmetros que compõem o desempenho.	31%	8%	46%	15%	0%
2) Mensurar o desempenho.	23%	15%	31%	31%	0%
3) Fornecer bases informativas para que os gestores das funções organizacionais, bem como a alta administração, procedam à avaliação do desempenho.	38%	8%	8%	46%	0%
4) Participar do processo de avaliação de desempenho fornecendo opiniões que possam auxiliar a entidade na correta avaliação de desempenho.	31%	8%	38%	23%	0%

Fonte: elaborada pela autora (2023).

De acordo com a Tabela 11, a resposta sempre executada não foi assinalada em nenhuma das atividades correspondente a função avaliação de desempenho. Destaca-se a atividade 1 “Auxiliar no processo de escolha dos indicadores e parâmetros que compõem o desempenho” cujo somatório das frequências correspondentes a categoria executada de forma não satisfatória corresponde a 85%. A Tabela 12 apresenta a análise descritiva da função avaliação de desempenho por atividade.

Tabela 12 – Análise descritiva – Função Avaliação de desempenho

Atividades	Média	Desvio Padrão
1) Auxiliar no processo de escolha dos indicadores e parâmetros que compõem o desempenho.	1,46	1,13
2) Mensurar o desempenho.	1,69	1,18
3) Fornecer bases informativas para que os gestores das funções organizacionais, bem como a alta administração, procedam à avaliação do desempenho.	1,62	1,45
4) Participar do processo de avaliação de desempenho fornecendo opiniões que possam auxiliar a entidade na correta avaliação de desempenho.	1,54	1,20
Média Geral	1,58	

Fonte: elaborada pela autora (2023).

Em conformidade com a tabela acima, a função avaliação de desempenho apresenta média geral de 1,58. Pode-se concluir que a essa função se enquadra na categoria execução de forma não satisfatória.

5.4.2.7 Atividades da Função de Controle interno

A Tabela 13 revela as respostas em porcentagem da função controle interno por atividade.

Tabela 13 – Frequência das respostas – Função Controle Interno

Atividades	% Frequência das Respostas				
	Não executada	Raramente executada	Pouco executada	Executada razoavelmente	Sempre executada
1) Proteger o patrimônio organizacional, ou seja, salvaguardar os interesses da entidade.	8%	8%	8%	31%	46%
2) Encorajar e estimular a obediência e aderência às diretrizes e políticas internas.	8%	8%	8%	31%	46%
3) Obter conformidade e aderência com as leis e regulamentos.	0%	0%	15%	54%	31%
4) Promover e estimular a eficiência e eficácia das operações.	0%	0%	23%	54%	23%
5) Prover segurança que os objetivos específicos da entidade serão alcançados.	0%	0%	31%	62%	8%
Total por frequência	2	2	11	30	20

Fonte: elaborada pela autora (2023).

Com base na Tabela 13, os servidores apontaram como execução satisfatória as atividades desenvolvidas na FE pertencente a função controle interno.

A Tabela 14 apresenta a análise descritiva da função controle interno por atividade.

Tabela 14 – Análise descritiva – Função Controle Interno

Atividades	Média	Desvio Padrão
1) Proteger o patrimônio organizacional, ou seja, salvaguardar os interesses da entidade.	3,00	1,29
2) Encorajar e estimular a obediência e aderência às diretrizes e políticas internas.	3,00	1,29
3) Obter conformidade e aderência com as leis e regulamentos.	3,15	0,69
4) Promover e estimular a eficiência e eficácia das operações.	3,00	0,71
5) Prover segurança que os objetivos específicos da entidade serão alcançados.	2,77	0,60
Média Geral	2,98	

Fonte: elaborada pela autora (2023).

Quanto a Função Controle Interno observou-se a maior média (3,15) na atividade 3 “Obter conformidade e aderência com as leis e regulamentos”.

5.4.2.8 Atividades da Função de Auditoria interna

A Tabela 15 demonstra as respostas em porcentagem da função Auditoria interna por atividade.

Tabela 15 – Frequência das respostas – Função Auditoria Interna

Atividades	% Frequência das Respostas				
	Não executada	Raramente executada	Pouco executada	Executada razoavelmente	Sempre executada
1) Revisar, examinar, testar, avaliar e monitorar a estrutura dos sistemas de controles internos, a fim de verificar seu grau de adequação, eficiência e eficácia.	8%	23%	38%	23%	8%
2) Verificar se os procedimentos, rotinas e políticas internos estão sendo efetivamente seguidos.	0%	23%	31%	38%	8%
3) Verificar se os processos organizacionais estão sendo executados corretamente.	0%	15%	31%	46%	8%
4) Verificar a acurácia (precisão, exatidão) dos relatórios econômicos e financeiros para constatar se refletem a realidade da entidade.	31%	23%	8%	31%	8%

Fonte: elaborada pela autora (2023).

A Tabela acima evidencia, de acordo com a soma das frequências executada razoavelmente e sempre executada, que a atividade 3 “Verificar se os processos organizacionais estão sendo executados corretamente” corresponde a categoria execução satisfatória.

A Tabela 16 apresenta a análise descritiva da função auditoria interna por atividade.

Tabela 16 – Análise descritiva – Função Auditoria Interna

Atividades	Média	Desvio Padrão
1) Revisar, examinar, testar, avaliar e monitorar a estrutura dos sistemas de controles internos, a fim de verificar seu grau de adequação, eficiência e eficácia.	2,00	1,08
2) Verificar se os procedimentos, rotinas e políticas internos estão sendo efetivamente seguidos.	2,31	0,95
3) Verificar se os processos organizacionais estão sendo executados corretamente.	2,46	0,88
4) Verificar a acurácia (precisão, exatidão) dos relatórios econômicos e financeiros para constatar se refletem a realidade da entidade.	1,62	1,45
Média Geral	2,10	

Fonte: elaborada pela autora (2023).

A função auditoria interna foi classificada na categoria executada de forma não satisfatória, em virtude de sua média geral (2,10).

A Tabela 17 apresenta o resumo da análise descritiva por função da controladoria para uma melhor interpretação geral da Farmácia Escola.

Tabela 17 – Análise descritiva – Funções de Controladoria

Funções	Média	Desvio Padrão
Função Planejamento Organizacional	1,65	1,24
Função Elaboração de Orçamento	1,08	1,42
Função Execução	1,79	1,24
Função Controle	2,12	1,24
Função Adoção de Medidas Corretivas	2,41	0,81
Função Avaliação de Desempenho	1,58	1,24
Função Controle Interno	2,98	0,97
Função Auditoria Interna	2,10	1,11

Fonte: elaborada pela autora (2023).

Realizando uma análise global das funções de controladoria identificadas através da frequência de execução das atividades na FE, observa-se que das oito funções relacionadas destaca-se a função controle interno com média 2,98. Pode-se concluir que foi a única função que se aproximou da frequência executada razoavelmente e conseqüentemente podendo ser classificada na categoria de execução satisfatória. Atribui-se essa classificação ao tipo de

atividade desenvolvida pela FE, por ser tratar de um estabelecimento regido e regulamentado por órgãos como a ANVISA, Vigilância Sanitária entre outros, o que exige um maior controle interno de suas atividades. A maior variabilidade nas respostas foi relacionada a função elaboração de orçamento que apresentou o desvio padrão de 1,42, apresentando também a menor média das funções (1,08).

5.4.3 Análise qualitativa do relato dos pesquisados

A seguir, será apresentada a análise interpretativa da pergunta subjetiva, referente ao terceiro bloco do questionário, que tinha como objetivo saber dos entrevistados o que poderia ser implantado na Farmácia Escola para uma melhor gestão organizacional, à luz da definição de Controladoria. Para essa análise foram transcritas as respostas dos participantes do questionário no Quadro 19.

Quadro 19 – Respostas subjetivas dos participantes do questionário

	Resposta
R.1	“Planejamento de Metas.”
R.2	“Elaboração de estoque mínimo para melhor gerenciamento do estoque de medicamentos e matérias-primas para uma melhor estruturação financeira do nosso capital; plano de elaboração de processos administrativos para aquisição de bens patrimoniais em co-responsabilidade com a Universidade, para constantemente modernizar nossos setores de trabalho.”
R.3	“Melhorar a interação dos servidores com outros setores da farmácia escola. De modo que todos possam contribuir para otimizar a farmácia escola integralmente.”
R.4	“Geração de relatórios periódicos de dados de desempenho dos setores e reuniões para avaliação e debate com outros setores, buscando melhorias contínuas.”
R.5	“Sim, com ajuste e foco direcionado a qualificação dos processos.”
R.6	“Poderia ser implementado reuniões periódicas para alinhar os objetivos entre os setores, bem como para estabelecer uma comunicação mais eficiente entre os mesmos.”
R.7	“Em partes, pois algumas informações, como as financeiras, por exemplo, da Farmácia Escola se misturam com as da Universidade como um todo.”
R.8	“Tudo. Inclusive eu considero que não temos uma boa transparência em termos operacionais e financeiros, o que, por muitas vezes, leva a frustração por não saber que caminho seguir ou como estamos em termos de recursos para isso. O fato de só termos uma atualização sobre o assunto uma vez ao ano causa um efeito surpresa bem desnecessário, aparentando falta de comunicação.”
R.9	“Organização de cada setor com planilhas e relatórios organizados pelos colaboradores; reuniões mensais; intercâmbio de informações entre os setores; compromisso de cada colaborador com suas atividades.”
R.10	“Planejamento e acompanhamento de metas a serem desenvolvidas nas diversas atividades realizadas.”
R.11	“Sim”
R.12	“Implantação de um sistema de informática a ser utilizado em todos os setores e por todos os colaboradores, inclusive na secretaria. Que fosse capaz de viabilizasse que muitas demandas específicas da Farmácia Escola fossem automatizadas para agilizar o serviço, facilitar consulta, gerar relatórios de cunho econômico e viabilizar estudos para ampliação do alcance dos serviços para a comunidade.”
R.13	“Uma estratégia para melhorar a integração dos setores, de modo que as metas e objetivos possam ser compartilhados e compreendidos por todos. Essa integração dos setores melhoraria a comunicação e, conseqüentemente, facilitaria o alcance das metas.”

Fonte: elaborado pela autora (2023).

- Comunicação de informações entre os setores, relacionada às funções como planejamento organizacional, execução, controle e avaliação de desempenho e, dessa forma, possibilitar a execução das tarefas e atribuições conforme os objetivos e políticas da organização. Assim, fornecerá embasamento para o planejamento estratégico da FE.
- Reuniões periódicas, relacionada a praticamente todas as funções, para avaliar se as metas da organização estão sendo atingidas, ou seja, um acompanhamento através da análise de relatórios, e através da troca de informações entre os setores para uma melhor comunicação.

6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa buscou responder ao seguinte questionamento: como a Controladoria pode impactar nas atividades da farmácia escola da UFC para uma melhor gestão organizacional? Diante disso, teve por objetivo geral analisar as atividades desenvolvidas na Farmácia Escola da UFC, no âmbito da Controladoria.

Para tanto, foi realizado, primeiramente, um levantamento teórico sobre os temas: farmácia escola e controladoria destacando-se a sua atuação na gestão organizacional.

Em seguida, aplicou-se um questionário, com 13 servidores lotados na Farmácia Escola, o qual continha três blocos. O primeiro bloco, composto de quatro perguntas abertas, visou conhecer as principais atividades desenvolvidas nos setores da Farmácia Escola.

No segundo bloco, elaborado com perguntas fechadas, foi utilizado a escala de *Likert* para determinar e analisar o grau de execução das atividades de controladoria realizadas na FE, segundo a ECBC de Borinelli (2006). O autor citado aloca as atividades de controladoria em funções, dentre elas estão: planejamento organizacional, elaboração de orçamento, execução, controle, adoção de medidas corretivas, avaliação de desempenho, controle interno e auditoria interna. Neste bloco, os respondentes deveriam assinalar o grau de execução da atividade em: não executa (0), raramente executa (1), pouco executa (2), executa razoavelmente (3) e sempre executa (4). De acordo com essa escala convencionou-se que as médias das frequências com valores menores que 3 seriam consideradas na categoria execução de forma não satisfatória e com valores acima de 3, execução satisfatória.

Por fim, o terceiro bloco, composto por uma pergunta subjetiva com o objetivo de se saber o que poderia ser implantado na FE para uma melhor gestão organizacional.

Diante desse cenário, a partir do primeiro bloco identificaram-se as principais atividades realizadas na Farmácia Escola, classificando-as em atividades primárias e secundárias, atingindo, assim, o primeiro objetivo específico dessa pesquisa, o qual consistia em conhecer as atividades relevantes de uma farmácia escola.

Em se tratando do segundo bloco, após verificado a média geral das atividades de controladoria por funções constatou-se que as atividades da FE se encontram na categoria execução de forma não satisfatória, com exceção da função controle interno que apresentou média geral de 2,98. Deduz-se que a classificação dessa função, é em virtude de a farmácia escola ser regulamentada por órgão de controle como Anvisa, Vigilância Sanitária Municipal e Conselho Regional de Farmácia, entre outros. A menor média apresentada foi a da função elaboração de orçamento (1,08). Com os resultados desse segundo bloco do questionário foi

alcançado o segundo objetivo específico desse estudo, determinar o grau de execução das atividades de controladoria de uma farmácia escola, e com ele, o objetivo geral.

Por fim, para o alcance do terceiro objetivo específico que foi investigar melhorias para gestão organizacional de uma farmácia escola, a análise interpretativa da pergunta subjetiva do terceiro bloco verificou através das respostas dos questionados uma frequência maior de determinadas palavras como: setores, comunicações, farmácia escola, metas, comunicações, reuniões, relatórios, objetivos, planejamento, entre outras. Com isso, criou-se categorias de sugestões para implantação de uma melhor gestão organizacional da FE segundo as funções e atividades da Controladoria apresentadas nessa pesquisa, conforme a seguir: planejamento de metas, relacionada a função planejamento organizacional; comunicação de informações entre os setores, relacionada a funções como planejamento organizacional, execução, controle e avaliação de desempenho e reuniões periódicas, relacionada a praticamente todas as funções. As reuniões poderiam propiciar a troca de informações entre os setores para uma melhor comunicação da FE.

Diante do cenário organizacional apresentado nessa pesquisa da Farmácia Escola e de sua relevância e representatividade na comunidade acadêmica e na sociedade, conclui-se a necessidade de uma melhor gestão organizacional, podendo utilizar-se da Controladoria, pois esta possui artefatos para essa implantação dessa melhoria.

A pesquisa aqui apresentada retratou a visão dos servidores sobre as atividades desenvolvidas na Farmácia Escola da UFC, no âmbito da Controladoria. Para a presente pesquisa foi utilizada parte das atividades e funções da Controladoria, segundo Borinelli (2006), por esse motivo, sugere-se que sejam realizadas pesquisas abrangendo as demais atividades e funções da Controladoria. Propõe-se também estudos que utilizem os artefatos da controladoria mencionados na pesquisa com o intuito de apoiar o gestor da FE no desenvolvimento de suas atividades organizacionais. Recomenda-se que visem conhecer a percepção de outros atores envolvidos na Farmácia Escola, como os discentes (estagiários e bolsistas) e os usuários que usufruam de seus serviços, sobre as atividades e serviços prestados. Essa percepção pode ser um importante instrumento para a gestão da FE e o seu processo de melhorias.

REFERÊNCIAS

ABRANTES, Francianne M. Gama; MARIOTO, Sergio Luiz. Método de custeio baseado na atividade-ABC. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 12, n. 16, p. 105-120, 2008.

BANDEIRA, Fernanda Rodrigues. **Análise da Maturidade Organizacional para Implantação de Gestão da Qualidade Total em Farmácia Escola Estudo de Caso: ITPAC**. 2010. Dissertação (Mestrado em Ciências da Saúde) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2010.

BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. Tese. Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paul, São Paulo, 2006.

BRASIL. **Lei nº 13.021, de 8 de agosto de 2014**. Dispõe sobre o exercício e a fiscalização das atividades farmacêuticas. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113021.htm. Acesso em: 8 nov. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. **Resolução CNE/CES nº 2 de 19 de fevereiro de 2002**. Institui diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em Farmácia. Brasília, 2002. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES022002.pdf>. Acesso em: 6 nov. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. **Resolução CNE/CES nº 6 de 19 de outubro de 2017**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Farmácia e dá outras providências. Brasília, 2017. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/outubro-2017-pdf/74371-rces006-17-pdf/file> Acesso em: 6 nov. 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria nº 783, de 1º de outubro de 1998**. Autoriza a manipulação e comercialização dos produtos constantes da relação anexa, unicamente por farmácia-escola, e farmácia hospitalar ligadas as universidades federais e estaduais. Disponível em: <http://www.cff.org.br/userfiles/file/portarias/783.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2020.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 abr. 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm. Acesso em: 10 nov. 2022.

BRASIL. Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2007. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm. Acesso em: 10 nov. 2022.

CAÇÃO, E. V. **Gestão de materiais numa farmácia escola: um desafio** para a administração pública. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração e Gestão da Assistência Farmacêutica) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2015.

CARSTENS, H. P.; BITTENCOURT, D. S.; GONÇALVES, G. S.; WIESE, J. R. P.; DE AZEVEDO, B. M. Gestão de indicadores farmacêuticos aplicados a farmácia escola em Joinville-SC. **Revista Gestão & Saúde**, [S. l.], v. 10, n. 3, p. 362–374, 2019. DOI: 10.26512/g.s.v10i3.25548. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/25548>. Acesso em: 3 nov. 2021.

CHAGAS, M. O.; PORTO, C. C.; CHAVEIRO, N.; NOLL, M.; CHAGAS, F. O. Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de Farmácia: análise qualitativa comparativa 2002-2017. **In: Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa (CIAIQ)**. Portugal. 2019. p. 1011-1016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: da intenção aos resultados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA. **Resolução nº 610, de 20 de março de 2015**. Dispõe sobre as atribuições do farmacêutico na farmácia universitária, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/id=282387>. Acesso em: 26 nov. 2020.

CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA. **Resolução nº 480, de 25 de junho de 2008**. Dispõe sobre os serviços farmacêuticos na farmácia-escola, pública ou privada, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.cff.org.br/userfiles/file/resolucoes/480.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2020.

COOPER, Robin; KAPLAN, Robert S. Make the right decisions: measure costs right. **Harvard Business Review**, p. 96-103, Sept./Oct. 1988. Disponível em: <https://hbr.org/1988/09/measure-costs-right-make-the-right-decisions>. Acesso 08 nov. 2020.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

FÓRUM NACIONAL DE FARMÁCIAS UNIVERSITÁRIAS. **Parecer Técnico FNFU nº 01, de 03 de junho de 2015**. Dispõe sobre o conceito de Farmácia Universitária também denominada Farmácia Escola. Disponível em: Acesso em: 06 nov. 2020.

FÓRUM NACIONAL DE FARMÁCIAS UNIVERSITÁRIAS. **Farmácia universitária: padrões mínimos/Fórum Nacional de Farmácias**, 1ªed. Goiânia, UFG, 2017: 48p. Disponível em: <http://www.ufjf.br/fnfu/files/2017/08/Farm%C3%A1cia-Universit%C3%A1ria-Padr%C3%B5es-M%C3%ADnimos.pdf>. Acesso em 06 nov. 2020.

GANGA, Gilberto Miller Devós. **Metodologia Científica e Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)** um guia prático de conteúdo e forma. São Carlos: Coleção UAB–UFSCar, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

LUCIAN, R. Repensando o uso da escala Likert: tradição ou escolha técnica? **PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**. São Paulo, v. 9, n. 1, p. 12-28, jan./abr. 2016.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Eliseu; ROCHA, Welington. **Métodos de custeio comparados: custos e margens analisados sob diferentes perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO. Nota Técnica nº 008/2015/DAES/INEP/MEC. **Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação** - presencial e a distância. 2015. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/instrumentos/2015/instrumento_cursos_graduacao_publicacao_agosto_2015.pdf. Acesso em: 06 nov. 2020.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Nakagawa, M. **ABC: custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas, 1994.

OLIVEIRA, Altina Silva; CARVALHO, Tiago Rodrigues; BARROS, Marta Duarte; BATISTA, Fábio Barbosa. Planejamento e controle da produção: estudo de caso em uma Farmácia Universitária. **Revista Acta Biomedica Brasiliensia**, v. 5, n. 2, 2014. Disponível em: <https://www.actabiomedica.com.br/index.php/acta/article/view/87>. Acesso em: 3 nov. 2022.

OLIVEIRA, Luis Martins de. **Controladoria: conceitos e aplicações**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1998.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade de custos: teoria, prática, Integração com Sistemas de Informações (ERP)**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

PIMENTA, Patrícia Saiter. **A Farmácia Escola e suas relações com a sociedade: uma representação do caso da FAU/UFF**. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) - Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, Rio de Janeiro, 2010.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REGINATO, L. **Um Estudo Setorial sobre as Relações entre Variáveis Ambientais Externas, Modelos de Gestão, Controles Gerenciais e Desempenhos das Empresas**. Tese (Doutorado) – Curso de Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-15042010_132200/publico/LucianeReginatoTese.pdf. Acesso em: 02 jan. 2023.

ROCHA, Joseilton Silveira da. **Introdução à controladoria**. Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis; Superintendência de Educação a Distância, 2018. Disponível em: https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/430204/2/eBook_Introdu%C3%A7%C3%A3o_%C3%A0_Controladoria_UFBA.pdf. Acesso em: 19 jan. 2023.

SANTOS, S. M.; MAGALHÃES, D. C.; DE LUCA, M. M. M.; PESSOA, M. N. M.; CABRAL, A. C. A controladoria como suporte ao processo de gestão das grandes empresas do estado do Ceará – um estudo em empresas ganhadoras de prêmio Delmiro Gouveia. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC**, [S. l.], Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1308>. Acesso em: 05 jan. 2023.

SATURNINO, Luciana Tarbes Mattana; FERNANDÉZ-LLIMÓS, Fernando. A Farmácia Escola no Brasil: estado da arte e perspectivas. **Revista Brasileira de Farmácia**, v. 3, p. 204-210, 2009.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz. **Fundamentos de controladoria**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Fábio Ferreira da; DIENG, Mamadou; OLIVEIRA, Jailson Ribeiro de; GRILO JÚNIOR Tarcísio Ferreira; SILVA, José Gentil Bezerra da. Utilização dos artefatos da Controladoria para gestão do desempenho organizacional na indústria de alimentos. **XXX Encontro Nacional De Engenharia De Produção**. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_126_814_16641.pdf. Acesso em: 10 jan. 2023.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e governança na gestão pública**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SOUTES, Dione Olesczuk. **Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras**. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

SOUZA, Mayk Jonhon de Carvalho; JACQUES, Kelly Aparecida Silva; FEHR, Lara Cristina Francisco de Almeida; SILVA, Vanessa Ferreira da. Artefatos de controladoria e

contabilidade gerencial: análise dos artigos publicados em periódicos brasileiros de contabilidade entre os anos 2009-2018. **Revista Conhecimento Contábil**, [S. l.], v. 10, n. 2, 2020. DOI: 10.31864/rcc.v10i2.2684. Disponível em: <http://periodicos.apps.uern.br/index.php/RCC/article/view/2684>. Acesso em: 05 jan. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Regimento geral**. [Fortaleza], 2018. 57 p. Disponível em: http://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/regimento_geral_ufc/regimento_geral_ufc.pdf. Acesso em: 05 jan. 2023.

VICECONTI, P. E. V.; NEVES, S. **Contabilidade de custos**. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2^a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2018.

ZUBIOLI, A. **Profissão farmacêutica, e agora?** Curitiba: Lovise, 1992

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOBRE OS ASPECTOS DE CONTROLADORIA EM ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA FARMÁCIA ESCOLA

PRIMEIRO BLOCO – Identificação do setor e das atividades desenvolvidas

1. Setor de trabalho
2. Descrever seu setor de trabalho
3. Descrever as principais atividades desenvolvidas no seu setor (no mínimo três atividades)
4. Quais atividades desenvolvidas pelo seu setor são relacionadas aos pilares da universidade: ensino, pesquisa e extensão? (pelo menos uma atividade de cada pilar)

SEGUNDO BLOCO – Identificação da frequência das atividades desenvolvidas

A PERGUNTA A SEGUIR PODERÁ SER IDENTIFICADA NA FARMÁCIA ESCOLA COMO UM TODO OU SOMENTE NO SEU SETOR DE TRABALHO.

5. Selecione uma das alternativas que expressam com que frequência as atividades abaixo são executadas pela Farmácia Escola, de acordo com cada função.

A) Função Gerencial-estratégica no Planejamento Organizacional					
Atividades	Não executa	Raramente executa	Pouco executa	Executa razoavelmente	Sempre executa
1. Coordenar e participar das escolhas das diretrizes e definições de objetivos estratégicos.					
2. Coordenar o processo de construção do planejamento em nível operacional.					
3. Assessorar as funções organizacionais com informações de caráter operacional, econômico e financeiro.					
4. Consolidar os planejamentos das funções organizacionais num planejamento global integrado e otimizado.					
B) Função Gerencial-estratégica na Elaboração de Orçamento					
Atividades	Não executa	Raramente executa	Pouco executa	Executa razoavelmente	Sempre executa
1. Coordenar o processo de construção do orçamento.					
2. Determinar, em conjunto com a alta administração e com as demais funções organizacionais, as diretrizes orçamentárias, à luz dos planos estratégico, tático e operacional.					
3. Consolidar os orçamentos das áreas num orçamento global para toda a organização.					
4. Avaliar os orçamentos das unidades, bem como o orçamento consolidado, a fim de verificar se atendem as definições dos planos estratégico, tático e operacional.					

C) Função Gerencial-estratégica na Execução					
Atividades	Não executa	Raramente executa	Pouco executa	Executa razoavelmente	Sempre executa
1. Auxiliar as funções organizacionais na aplicação dos recursos planejados.					
2. Dar suporte às funções organizacionais na implementação dos projetos.					
3. Coordenar os esforços dos gestores das funções organizacionais na consecução dos seus respectivos objetivos e dos objetivos da empresa como um todo.					
4. Fornecer apoio informacional sobre o andamento da implementação dos planejamentos.					
D) Função Gerencial-estratégica no Controle					
Atividades	Não executa	Raramente executa	Pouco executa	Executa razoavelmente	Sempre executa
1. Gerar relatórios com informações que apontem desvios em relação ao planejado.					
2. Interagir com as demais funções organizacionais no sentido de identificar as causas dos desvios.					
3. Exercer, efetivamente, o controle.					
4. Revisar periodicamente o sistema de controle.					
5. Coordenar o processo de controle.					
E) Função Gerencial-estratégica na Adoção de Medidas Corretivas					
Atividades	Não executa	Raramente executa	Pouco executa	Executa razoavelmente	Sempre executa
1. Identificar as possíveis e necessárias medidas corretivas a serem adotadas.					
2. Avaliar o impacto das medidas corretivas propostas.					
3. Monitorar a implementação das medidas corretivas.					
F) Função Gerencial-estratégica na Avaliação de Desempenho					
Atividades	Não executa	Raramente executa	Pouco executa	Executa razoavelmente	Sempre executa
1. Auxiliar no processo de escolha dos indicadores e parâmetros que compõem o desempenho.					
2. Mensurar o desempenho.					
3. Fornecer bases informativas para que os gestores das funções organizacionais, bem como a alta administração, procedam à avaliação do desempenho.					
4. Participar do processo de avaliação de desempenho fornecendo opiniões que possam auxiliar a entidade na correta avaliação de desempenho.					

G) Função Controle Interno					
Atividades	Não executa	Raramente executa	Pouco executa	Executa razoavelmente	Sempre executa
1. Proteger o patrimônio organizacional, ou seja, salvaguardar os interesses da entidade.					
2. Encorajar e estimular a obediência e aderência às diretrizes e políticas internas.					
3. Obter conformidade e aderência com as leis e regulamentos.					
4. Promover e estimular a eficiência e eficácia das operações.					
5. Prover segurança que os objetivos específicos da entidade serão alcançados.					
H) Função Auditoria Interna					
Atividades	Não executa	Raramente executa	Pouco executa	Executa razoavelmente	Sempre executa
1. Revisar, examinar, testar, avaliar e monitorar a estrutura dos sistemas de controles internos, a fim de verificar seu grau de adequação, eficiência e eficácia.					
2. Verificar se os procedimentos, rotinas e políticas internos estão sendo efetivamente seguidos.					
3. Verificar se os processos organizacionais estão sendo executados corretamente.					
4. Verificar a acurácia (precisão, exatidão) dos relatórios econômicos e financeiros para constatar se refletem a realidade da entidade.					

TERCEIRO BLOCO – Identificação de melhorias para a gestão organizacional da FE

6. “Controladoria é o conjunto de princípios, procedimentos e métodos responsável pelo controle do processo de gestão organizacional e pela geração e fornecimento de informações de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial para assegurar a eficácia e a otimização do resultado econômico da entidade” (BORINELLI, 2006).

De acordo com a definição acima, o que você acha que poderia ser implantado na Farmácia Escola para uma melhor gestão organizacional, à luz da Controladoria?