



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Rafael Simões Duarte

Relatórios de Estágio e Monografia intitulada “What can make my faculty greater? (discussion of international cases)” referentes à Unidade Curricular “Estágio”, sob a orientação da Dra. Lúcia Melo, do Dr. João Tibério e do Professor Doutor António Augusto de Miranda Lemos Romão Donato apresentados à Faculdade de Farmácia da Universidade de Coimbra, para apreciação na prestação de provas públicas de Mestrado Integrado em Ciências Farmacêuticas.

Setembro de 2019



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Rafael Simões Duarte

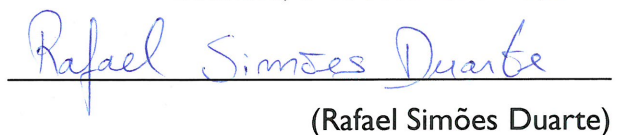
Relatórios de Estágio e Monografia intitulada “What can make my faculty greater? (discussion of international cases)” referentes à Unidade Curricular "Estágio", sob a orientação da Dra. Lúcia Melo, do Dr. João Tibério e do Professor Doutor António Augusto de Miranda Lemos Romão Donato apresentados à Faculdade de Farmácia da Universidade de Coimbra, para apreciação na prestação de provas públicas de Mestrado Integrado em Ciências Farmacêuticas.

Setembro 2019

Eu, Rafael Simões Duarte, estudante do Mestrado Integrado em Ciências Farmacêuticas, com o nº 2014214057, declaro assumir toda a responsabilidade pelo conteúdo do Documento Relatórios de Estágio e Monografia intitulada “What can make my faculty greater? (discussion of international cases)” apresentados à Faculdade de Farmácia da Universidade de Coimbra, no âmbito da unidade de Estágio Curricular.

Mais declaro que este Documento é um trabalho original e que toda e qualquer afirmação ou expressão, por mim utilizada, está referenciada na Bibliografia, segundo os critérios bibliográficos legalmente estabelecidos, salvaguardando sempre os Direitos de Autor, à exceção das minhas opiniões pessoais.

Coimbra, 3 de setembro de 2019.



(Rafael Simões Duarte)

Agradecimentos

Ao Professor Doutor António Donato, por toda a disponibilidade demonstrada, bem como pelos conselhos e ensinamentos partilhados ao longo da realização da presente monografia.

À Dra. Lúcia Melo por ser uma exemplar profissional, pela oportunidade que me concedeu e pela excelente forma como me recebeu e integrou, assim como pela confiança depositada.

Um especial agradecimento à equipa da Farmácia Baptista Melo, por todos os momentos partilhados, pelos ensinamentos e valores transmitidos.

Ao Dr. João Tibério pela excelente integração e pelas oportunidades proporcionadas.

Ao Dr. João Pinto por toda a orientação, pelo exemplo de trabalho, ensino e apoio constantes, bem como pela partilha de experiências.

Um sincero agradecimento a toda a equipa de *Marketing* da Tecnimede que tornou esta experiência ainda mais gratificante.

Aos meus pais e família por serem um exemplo de dedicação, por sempre me incentivarem e, acima de tudo, pela oportunidade que me proporcionaram de embarcar nesta aventura.

À Sofia por ter percorrido esta caminhada ao meu lado, pela paciência e apoio incondicionais. Obrigado por teres tornado este percurso ainda mais radiante.

Aos amigos. Aos de Coimbra e aos de sempre por todos os momentos partilhados e pelas memórias desenhadas. A cada um de vós, obrigado pelo vosso especial contributo.

A todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para o culminar desta etapa.

Ao NEF/AAC, a minha segunda casa durante parte deste percurso. Pelos colegas que se tornaram amigos. Por todos os momentos. Foi, é, e será sempre uma honra fazer parte desta nobre história.

A ti, Coimbra, eterno sinónimo da palavra saudade.

Índice

Capítulo I – Relatório de Estágio em Farmácia Comunitária

Abreviaturas.....	7
1. Introdução.....	8
2. Pontos Fortes.....	9
2.1. Integração na equipa de trabalho	9
2.2. Organização do estágio	9
2.3. Plano curricular do MICF.....	10
3. Pontos Fracos.....	11
3.1. Pouco contacto com medicamentos manipulados	11
3.2. Aconselhamento nas áreas da dermocosmética e puericultura	11
4. Oportunidades	12
4.1. Produtos naturais.....	12
4.2. Produtos de uso veterinário.....	13
4.3. Diversidade de utentes	13
5. Ameaças.....	14
5.1. Outros locais de dispensa de MNSRM.....	14
5.2. Elevado número de medicamentos esgotados	14
6. Conclusão.....	16
Anexo I.....	17
Anexo II	18
Referências.....	19

Capítulo II – Relatório de Estágio em Indústria Farmacêutica

Abreviaturas.....	21
1. Introdução.....	22
2. Pontos Fortes.....	23
2.1. Acompanhamento e Organização do Estágio.....	23
2.2. Contacto com a realidade da Indústria Farmacêutica.....	23
2.3. Diversidade de Tarefas	24
3. Pontos Fracos.....	24
3.1. Curta duração do Estágio.....	24
3.2. Falta de contacto com outras áreas do Departamento de Marketing.....	25
4. Oportunidades	25

4.1.	Formações teóricas	25
4.2.	Análise da viabilidade de comercialização de um novo produto.....	26
4.3.	Acompanhamento de Delegados de Informação Médica.....	26
4.4.	Participação em Reunião de Ciclo.....	27
5.	Ameaças.....	27
5.1.	Papel do farmacêutico na área do <i>Marketing</i>	27
6.	Conclusão.....	29

Capítulo III – Monografia “What can make my faculty greater? (discussion of international cases)”

Abreviaturas.....	31
Resumo	32
Abstract	33
1. Introdução.....	34
2. A Universidade de Coimbra	35
3. A Faculdade de Farmácia da Universidade de Coimbra	38
4. Situação social, política e económica: presente e futuro.....	39
5. <i>Rankings</i> e os diferentes parâmetros de avaliação	41
6. Fatores que contribuem para a diferenciação das IES.....	45
6.1. Captação dos melhores estudantes (nacionais e internacionais)	45
6.2. Mobilidade (estudantes e docentes)	47
6.3. O plano de estudos e o ensino.....	48
6.4. Relação docente-estudante.....	52
6.5. Investigação, desenvolvimento e inovação	52
6.6. Captação de fundos.....	55
6.7. <i>Alumni</i>	56
6.8. Empreendedorismo	57
6.9. O papel da Comunicação	59
7. De que forma pode ser aplicado à FFUC?.....	61
8. Conclusão.....	65
Referências	67

Capítulo I

Relatório de Estágio em Farmácia Comunitária

Farmácia Baptista Melo



Abreviaturas

MICF	Mestrado Integrado em Ciências Farmacêuticas
MNSRM	Medicamentos não sujeitos a receita médica
PVA	Preço de venda a farmácia
PVP	Preço de venda ao público
SWOT	Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, do inglês <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>

I. Introdução

A farmácia surge atualmente como um espaço multidisciplinar privilegiado no contacto com a população, sendo o farmacêutico, muitas vezes, o primeiro profissional ao qual os utentes se dirigem na tentativa de solucionar os seus problemas de saúde de forma célere. Assim, o farmacêutico é, mais do que um mero vendedor de medicamentos, um profissional apto a aconselhar e prestar serviços e cuidados que se revelam imprescindíveis no apoio à saúde e bem-estar da sociedade.

O Mestrado Integrado em Ciências Farmacêuticas (MICF) oferece ao estudante um amplo conjunto de conhecimentos capazes de o dotar de ferramentas únicas que o diferenciam enquanto futuro profissional de saúde. Graças a um plano curricular abrangente e capaz de satisfazer as necessidades do mercado de trabalho ao longo do largo espectro que é a cadeia de valor do medicamento, o percurso do estudante culmina na realização do estágio curricular no qual todos os conhecimentos científicos são consolidados em paralelo com a aquisição de experiência a nível técnico e prático.

Neste sentido, o meu estágio em Farmácia Comunitária, realizado na Farmácia Baptista Melo, localizada em Vale de Ações, concelho de Mortágua, decorreu entre os meses de janeiro e abril, sob a orientação da Diretora Técnica, a Dra. Lúcia Melo, e revelou-se uma fonte de aprendizagem importante para o meu futuro enquanto farmacêutico. Esta é uma das etapas mais enriquecedoras do MICF, uma vez que representa uma oportunidade ímpar de aprendizagem e evolução, nomeadamente devido aos constantes desafios e ao contacto com a realidade profissional que nos permite pôr em prática todas as valências adquiridas até então.

O presente relatório diz respeito ao estágio efetuado e tem como objetivo refletir acerca do mesmo, tendo em conta a sua relevância, bem como o enquadramento e a pertinência do plano de estudos do MICF relativamente às perspetivas profissionais futuras. Apresentando-se sob a forma de uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), pretendo analisar, tanto da perspetiva interna (Forças e Fraquezas) como da perspetiva externa (Oportunidades e Ameaças), aquilo que foi a minha experiência enquanto estagiário na Farmácia Baptista Melo.

2. Pontos Fortes

2.1. Integração na equipa de trabalho

A equipa da Farmácia Baptista Melo é constituída por cinco elementos, sendo quatro farmacêuticas, entre as quais a Diretora Técnica, e um técnico de farmácia. A sua experiência, profissionalismo e forte sentido de responsabilidade traduzem-se numa equipa organizada e extremamente dinâmica que se pauta pelos mais elevados padrões de qualidade na prestação dos cuidados farmacêuticos.

É importante realçar o exímio esforço e disponibilidade demonstrados pela equipa no sentido de esclarecer todas as dúvidas que foram naturalmente surgindo ao longo do meu período de estágio. O modo como as dúvidas eram clarificadas, juntamente com as tarefas e responsabilidades que me foram sendo depositadas, refletiu-se numa proficiente aquisição de confiança e, conseqüentemente, numa maior autonomia necessária para que fosse capaz de desempenhar todas as funções na máxima plenitude. Assim, nomeadamente ao nível do aconselhamento farmacêutico, foram-me sempre disponibilizados os conhecimentos e as ferramentas necessárias para que este basilar ato farmacêutico fosse o mais correto possível e adequado a cada uma das situações.

Posto isto, considero a integração na equipa como um dos pontos fortes do estágio, uma vez que a incansável ajuda disponibilizada, a partilha de conhecimento e de novas ideias, bem como a dinâmica imposta na resolução de problemas, se revelaram de extrema importância no meu estágio, pois permitiram um constante desenvolvimento e evolução pessoal e me dotaram de todas as competências necessárias para o futuro exercício da profissão.

2.2. Organização do estágio

As semanas iniciais do meu período de estágio destinaram-se ao trabalho de *backoffice*, onde desempenhei, essencialmente, tarefas de receção de encomendas e respetiva verificação (produtos, estado das embalagens, quantidades e prazos de validade), bem como armazenamento dos produtos nos respetivos locais. Estas funções possibilitaram um importante contacto com os medicamentos e produtos comercializados na farmácia e, paralelamente, uma indispensável familiarização com os nomes comerciais e com os respetivos locais de armazenamento.

Por outro lado, esta fase do estágio providenciou-me a compreensão de conceitos referentes ao preço de venda a farmácia (PVA) e preço de venda ao público (PVP) tendo em conta as margens definidas, quer para os medicamentos não sujeitos a receita médica (MNSRM), quer

para outros produtos de saúde e bem-estar comercializados na farmácia. Ao longo do estágio tive também oportunidade de desempenhar outras funções, como a gestão e regularização de devoluções, bem como a regularização de notas de crédito.

A execução destas tarefas consome grande parte do período de trabalho da farmácia revelando-se de extrema importância no sentido em que são a base para o bom funcionamento e manutenção da sustentabilidade financeira da mesma.

Em paralelo, foi também possível dar início à aplicação prática de conhecimentos junto do utente graças à possibilidade de efetuar medições de pressão arterial, glicémia e colesterol total, constituindo assim o primeiro contacto direto junto dos utentes da farmácia.

Durante estas semanas que sucederam o início do estágio foi possível integrar-me plenamente e de forma gradual nas dinâmicas da equipa e da farmácia, o que se revelou imprescindível para que o atendimento ao público fosse prestado com qualidade, sendo um serviço personalizado e focado no utente e nas suas necessidades. Para se ser um bom profissional de saúde junto do utente, é essencial ter conhecimentos de base bem consolidados no que diz respeito às matérias de *backoffice*.

2.3. Plano curricular do MICF

O plano curricular do MICF apresenta uma robustez científica imprescindível para o sucesso deste estágio e, como tal, não poderia deixar de o reconhecer nesta análise. Atento à atualidade, o plano curricular contempla áreas científicas relevantes para o exercício da profissão em farmácia comunitária, graças à sua diversidade de unidades curriculares que é capaz de abranger todas as ferramentas necessárias. Sendo a profissão farmacêutica uma profissão de enorme responsabilidade e cada vez mais exigente, é de extrema importância que os estudantes adquiram todas as bases que lhe permitam o exercício da mesma na sua plenitude.

A título de exemplo, destaco as unidades curriculares de “Farmacologia”, “Farmacoterapia”, “Organização e Gestão Farmacêutica”, “Indicação Farmacêutica” e “Fitoterapia”, uma vez que os conteúdos abordados pelas mesmas ao longo da minha formação são aqueles que considere de maior utilidade no decorrer deste estágio. Assim, não olvidando a importância de todas as outras unidades curriculares que compõe o MICF, toda a formação adquirida ao longo de nove semestres contribuiu para o sucesso das tarefas desempenhadas no período de estágio.

3. Pontos Fracos

3.1. Pouco contacto com medicamentos manipulados

Embora seja uma realidade cada vez menos frequente, a preparação de medicamentos manipulados continua a revestir-se de extrema importância, uma vez que demonstra utilidade, quer na adaptação do medicamento ao perfil fisiopatológico de cada utente, quer no correto ajusta da dose e da forma farmacêutica de acordo com a particularidade de cada situação. Simultaneamente, pode recorrer-se à preparação deste tipo de medicamentos com o intuito de responder a necessidades terapêuticas em áreas onde existam lacunas, como a dermatologia ou a pediatria. Assim, é possível conferir um tratamento personalizado e seguro, tendo em conta as necessidades de cada indivíduo, de cada patologia e o período de tratamento da mesma.

Contudo, face à massificação da produção de medicamentos, surge uma extensa panóplia de produtos capazes de responder a uma ampla gama de necessidades e, conseqüentemente, deslocando para segundo plano os medicamentos manipulados. Dada a reduzida quantidade de pedidos de medicamentos manipulados, não é justificável para a farmácia efetuar a produção dos mesmos, uma vez que se torna difícil a gestão dos *stocks* e validades das matérias-primas. Assim, na Farmácia Baptista Melo, a maioria dos pedidos de medicamentos manipulados são reencaminhados para uma farmácia à qual chegam mais pedidos semelhantes justificando assim o investimento na preparação deste tipo de produtos.

Deste modo, por todas as razões históricas, culturais e científicas inerentes, considero que o facto de não ter tido possibilidade de auxiliar com mais frequência na preparação de medicamentos manipulados foi um dos pontos fracos do estágio, uma vez que não permitiu a consolidação de conhecimentos adquiridos ao longo do MICEF, nomeadamente ao nível da manipulação de matérias-primas.

3.2. Aconselhamento nas áreas da dermocosmética e puericultura

Atualmente, as farmácias não se dedicam exclusivamente à venda de medicamentos, abrindo espaço à exploração de outros produtos de saúde, como é o caso da dermocosmética e da puericultura, áreas de extrema importância para a Farmácia Baptista Melo. No que diz respeito à dermocosmética, esta dispõe de várias marcas e gamas de produtos de acordo com o tipo de clientes e as necessidades dos mesmos. Também no campo da puericultura a diversidade é enorme, refletindo a aposta da farmácia neste tipo de produtos.

O domínio deste amplo espectro de produtos requer tempo e dedicação que ultrapassam a duração do estágio, durante o qual não é possível adquirir a totalidade do conhecimento inerente a estas áreas. Considero que, juntamente com os anos de experiência, a existência de formações complementares proporcionadas pelas marcas é capaz de dotar os profissionais da farmácia deste tipo de conhecimentos, que lhes permite aconselhar corretamente os utentes aquando do atendimento.

Apesar das bases adquiridas ao longo do MICF, o conhecimento detalhado de cada marca e de cada gama é imprescindível, pelo que este contexto me ofereceu maiores dificuldades devido à pouca experiência e ao reduzido contacto com formações direcionadas para as gamas em causa. Assim, embora reconheça alguma evolução do meu conhecimento nestas áreas, assumo que foram muito raras as situações em que terminaria um aconselhamento neste ramo sem confirmar ou pedir esclarecimentos à equipa da farmácia.

4. Oportunidades

4.1. Produtos naturais

A fitoterapia é o método terapêutico que recorre ao uso de plantas e adquire cada vez mais notoriedade por parte do utente devido à crença de que estes, por se tratar de produtos naturais, são inócuos, mais toleráveis e estão associados a menos efeitos adversos. Assim, por razões culturais, a fitoterapia tem uma melhor adesão por parte do utente do que as terapêuticas convencionais, essencialmente no que diz respeito à prevenção e tratamento de doenças agudas ou crónicas leves.

Na Farmácia Baptista Melo os produtos naturais assumem grande relevância que se reflete na existência de uma significativa variedade de produtos, nomeadamente de marcas líder em medicamentos à base de plantas, como o caso da Arkopharma®. Mais recentemente, esta importância aumentou graças à adesão a um programa pioneiro em Portugal que confere à farmácia a classificação de “Farmácia Apoteca Natura” e que tem especial foco nos produtos naturais como forma de colmatar as principais necessidades, tanto preventivas como curativas.

Considero, portanto, que, graças ao constante contacto com produtos naturais à base de plantas, o estágio me proporcionou uma oportunidade única de desenvolver competências no aconselhamento, sendo notória a satisfação dos utentes no uso dos mesmos e nos resultados alcançados. Deste modo, foi interessante constatar a crescente procura de produtos naturais e, inclusive, verificar que muitos utentes já se deslocam à farmácia com o único intuito de adquirir os mesmos, tendo-a como uma referência nesta área. De realçar a utilidade dos

conhecimentos adquiridos ao longo da minha formação, nomeadamente na unidade curricular de Fitoterapia, as quais tive oportunidade de aprofundar graças ao auxílio de uma equipa dinâmica e experiente neste tipo de aconselhamento.

4.2. Produtos de uso veterinário

A Farmácia Baptista Melo disponibiliza uma gama de produtos veterinários amplamente diversificada e capaz de responder às solicitações dos utentes. Uma vez que se localiza num meio rural, os produtos veterinários assumem elevada importância, possibilitando a minha participação na tentativa de solucionar diversas situações, desde as patologias mais comuns até às mais raras, passando por várias espécies de animais.

A procura destes produtos é elevada e, conseqüentemente, o farmacêutico é solicitado a efetuar um aconselhamento correto e eficaz, tornando-se imprescindível o conhecimento das várias opções existentes na farmácia, tendo, igualmente, em conta fatores como a via e periodicidade de administração, bem como a dosagem face ao peso do animal.

Deste modo, considero que este setor foi uma oportunidade no sentido em que se revelou vantajosa a aquisição de competências numa área à qual não é atribuído o devido ênfase no plano curricular do MICE. Sendo este um setor no qual o farmacêutico é chamado a intervir e a aconselhar, encaro-o como uma oportunidade de diferenciação em relação a outros locais de venda de medicamentos e, como tal, atento que a unidade curricular de Preparações de Uso Veterinário deveria incidir mais no aconselhamento farmacêutico, sobretudo em patologias mais comuns, em paralelo com a atual abordagem centrada na farmacodinâmica e farmacocinética.

4.3. Diversidade de utentes

Inserida num pequeno meio, junto à vila de Mortágua, a Farmácia Baptista Melo apesar de ter como principal público os idosos, geralmente, polimedicados, apresenta uma diversidade de utentes que foi capaz de enriquecer o meu estágio.

A farmácia surge, atualmente, como um espaço de contacto privilegiado e direto com a comunidade, lidando com as diferentes particularidades sociais e económicas dos seus utentes. Ao longo destes quatro meses, tive a possibilidade de lidar com pessoas de diferentes culturas e diferentes nacionalidades, nomeadamente oriundos da vasta comunidade de holandeses e ingleses que habitam em Mortágua. Assim, reconheço este tópico como uma oportunidade, na medida em que tive a possibilidade de pôr, frequentemente, em prática os conhecimentos de língua inglesa, que, sem dúvida, me ajudaram a evoluir nesse aspeto. Simultaneamente, a

oportunidade de contactar com pessoas de diferentes culturas, diferentes realidades sociais e até mesmo económicas, forma a amostra ideal para me tornar uma pessoa mais consciente e sensibilizada para aquilo que é a atualidade da sociedade, tanto em Portugal como além-fronteiras.

5. Ameaças

5.1. Outros locais de dispensa de MNSRM

Desde 2005, graças à liberalização da venda de MNSRM, estes passaram a poder ser vendidos fora da farmácia, em locais autorizados para tal. Surgiram, desde então, vários locais de comercialização de MNSRM e outros produtos de venda livre que, pertencendo a grandes empresas corporativas, têm oportunidade de fazer um elevado volume de compras e, como tal, praticar preços muito inferiores aos da generalidade das farmácias.

Estes locais, comumente chamados de parafarmácias, são uma ameaça à rentabilidade e sustentabilidade das farmácias e, deste modo, urge a necessidade de demonstrar aos utentes que as farmácias, mais do que espaços de venda de medicamentos, são também espaços onde se encontra a competência dos profissionais de saúde, capaz de adicionar valor ao atendimento através de um aconselhamento competente e de qualidade.

A liberalização do medicamento está a ser acompanhada pela sua vulgarização, devido ao facto de estes estarem acessíveis ao utente nas grandes superfícies e, muitas vezes, sem o aconselhamento de um profissional de saúde que o alerte para o uso consciente e racional do medicamento. Podemos estar perante um potencial problema de saúde pública em relação ao qual, enquanto futuros farmacêuticos, temos de estar preparados para encontrar soluções.

5.2. Elevado número de medicamentos esgotados

Foram inúmeras as situações em que, ao longo do estágio, me deparei com a impossibilidade de satisfazer as necessidades dos utentes devido à quantidade de medicamentos esgotados ou rateados. Os doentes vêm-se assim privados da sua habitual medicação e, na ausência de alternativa terapêutica equivalente, a situação torna-se um grave problema, colocando em risco a saúde da população.

O agravamento de tal situação deve-se em grande medida às imposições que reduzem os preços dos medicamentos em Portugal e, conseqüentemente, tornam mais rentável a sua exportação para outros países onde os preços são significativamente superiores.

Para além de penalizar a saúde dos utentes, esta situação reflete-se num enorme transtorno para as farmácias, uma vez que os profissionais consomem grande parte do seu tempo na tentativa de explicar o sucedido e encontrar alternativas para aos utentes afetados, bem como a explorar todas as vias possíveis para obter os medicamentos em causa. Assim, vemos o tempo de atendimento aumentar consideravelmente levando ao descontentamento dos utentes que, por vezes, não compreendendo que a responsabilidade desta situação não é da farmácia, perdem a confiança que haviam depositado na mesma e nos seus profissionais.

6. Conclusão

Uma vez concluído o estágio, é possível compreender a importância que este tem enquanto etapa final do plano curricular do MICF. Este é o momento em que os conhecimentos técnicos e científicos adquiridos até então são aprimorados, através da obtenção de experiência a nível profissional. Mais do que adquirir e aperfeiçoar conhecimentos enquanto futuro farmacêutico, este estágio proporcionou-me uma enriquecedora aprendizagem a nível pessoal, graças à aquisição de competências humanas e sociais.

Devido à experiência e dedicação de uma equipa focada na minha aprendizagem, fui recompensado com uma evolução constante que me deu conhecimento daquilo que é o quotidiano do setor, das dificuldades, bem como dos desafios que me esperam no futuro. Considero ter vivenciado uma gratificante experiência que permitiu evoluir não só enquanto futuro farmacêutico, mas também enquanto pessoa, outra característica importante para o exercício da profissão.

Ser farmacêutico é um desafio diário em busca da melhoria da saúde e bem-estar da população. Mais do que um mero vendedor de medicamentos, o farmacêutico é um especialista do medicamento e verdadeiro conhecedor das pessoas e da doença. A nobreza da profissão farmacêutica centra-se no indubitável contributo que esta tem na saúde da população e na evidente preocupação com o seu bem-estar e a sua qualidade de vida.

Hoje, mais do que nunca, a farmácia é um espaço de saúde dinâmico que se procura distinguir da concorrência pelo profissionalismo, qualidade, competência e atualização dos seus profissionais. Urge, assim, a necessidade de apostar numa inequívoca e diferenciadora formação dos futuros farmacêuticos.

Anexo I

Utente do sexo masculino, com 50 anos, dirige-se à farmácia com queixas de diarreia desde a noite anterior. Diz que passou mal a noite devido à frequência com que se levantou e que a diarreia se tornou num impedimento para ir trabalhar, questionando se o Imodium Rapid® 2 mg iria resolver a situação.

Tendo em conta os dados reportados, questiono se não tem dores abdominais, vómitos ou qualquer outro sintoma, ao que o utente responde que, embora não tenha vomitado, apresenta algum mal-estar e dores abdominais. Na tentativa de identificar a causa da situação, questiono se alterou algum hábito alimentar ou medicamentoso, se regressou de alguma viagem recentemente ou se tem algum problema de saúde, ao que o utente respondeu negativamente. Por fim, perguntei se teve febre ou se verificou a presença de alguma anomalia nas fezes, como, por exemplo, sangue, obtendo, novamente, respostas negativas.

A diarreia aguda caracteriza-se por um aumento da frequência de dejeções e pode surgir associada a várias afeções e desordens gastrointestinais. Na maioria dos casos, é autolimitada e de origem infecciosa, restabelecendo-se a normalidade do trânsito gastrointestinal em alguns dias.

Como há uma grande perda de fluidos e eletrólitos, comecei por recomendar a toma de uma saqueta de Dioralyte® [1] após cada dejeção. Adicionalmente, aconselhei a toma de ArkoBiotics® Supraflor [2] (uma cápsula por dia, a qualquer refeição, até ao fim da embalagem), um suplemento alimentar à base de fermentos lácteos, capaz de acelerar a reposição da flora intestinal. Como a frequência das dejeções impedia o utente de ir trabalhar, e uma vez que não apresentava sinais de febre, dispensei o Imodium Rapid® 2 mg [3], constituído por cloridrato de loperamida que induz o aumento do tempo de trânsito intestinal. Indicando que a dose inicial era de dois comprimidos, seguida de um comprimido após cada dejeção, alertei que o tratamento deveria ser interrompido assim que o trânsito intestinal normalizar.

Por fim, expliquei ainda a necessidade de aumentar a ingestão de líquidos, evitando bebidas com cafeína e com álcool, bem como evitar produtos lácteos e alimentos ricos em gordura e açúcar. Realcei, igualmente, a importância de consultar um médico caso os sintomas persistissem ou piorassem nas 48 horas seguintes.

Anexo II

Utente de 30 anos, sexo feminino, grávida, desloca-se à farmácia com sintomas de gripe. Apresenta queixas de alguma tosse, dores no corpo e febre que tiveram início no dia anterior.

Ao questionar a utente, esta afirmou ter tosse com expetoração, acompanhada de alguma congestão nasal, perceptível durante o atendimento.

Com o objetivo de combater a tosse com expetoração, recomendei à utente a toma de Grintuss Adult[®] [4] (duas colheres doseadoras, duas a quatro vezes por dia, sendo a última toma antes de dormir), um xarope à base de mel e complexos moleculares de grindélia, tanchagem e helicriso, que é considerado um dispositivo médico e está indicado em todos os tipos de tosse graças ao seu mecanismo de ação protetor com ação na mucosa. Para além disso, referi que o uso deste xarope não tinha qualquer contraindicação durante a gravidez.

Adicionalmente, aconselhei a toma de Ben-u-ron[®] 500 mg [5] (dose única de um a dois comprimidos, que pode ser repetida em intervalos de seis a oito horas, até um máximo de 6 comprimidos diários) que, devido à sua ação analgésica e antipirética, está indicado no tratamento de sintomatologia associada a estados gripais, como dores corporais e febre. Este é constituído por paracetamol, para o qual existe evidência epidemiológica e clínica acerca da segurança da sua administração em grávidas.

Por fim, recomendei ainda o uso de Fitonasal[®] 2ACT [6], um *spray* descongestionante capaz de desenvolver uma ação protetora da mucosa nasal, cuja utilização está indicada durante a gravidez. Indiquei que a pulverização fosse efetuada uma ou duas vezes em cada narina, seguida de uma nova aplicação, após assoar o nariz suavemente. Houve ainda tempo para aconselhar a utente a repousar e ingerir muitos líquidos, alertando para a necessidade de consultar um médico, em caso de persistência dos sintomas.

Referências

1. INFARMED, I.P. – **Resumo das Características do Medicamento: Dioralyte[®], pó para solução oral.** (2004) [Acedido a 26 de abril de 2019]. Disponível na Internet: http://app7.infarmed.pt/infomed/download_ficheiro.php?med_id=2677&tipo_doc=rcm
2. ARKOPHARMA LABORATOIRES – **ArkoBiotics[®] Supraflor, cápsulas.** (2014) [Acedido a 26 de abril de 2019]. Disponível na Internet: <https://www.arkopharma.com/pt-PT/arkobioticsr-supraflor-capsulas>
3. INFARMED, I.P. – **Resumo das Características do Medicamento: Imodium Rapid[®] 2 mg, comprimido orodispersível.** (2016) [Acedido a 26 de abril de 2019]. Disponível na Internet: http://app7.infarmed.pt/infomed/download_ficheiro.php?med_id=4444&tipo_doc=rcm
4. ABOCA – **Grintuss Adult[®], xarope.** (2019) [Acedido a 26 de abril de 2019]. Disponível na Internet: <https://www.grintuss.pt/grintuss/grintuss-adult-xarope/>
5. INFARMED, I.P. – **Resumo das Características do Medicamento: Ben-u-ron[®] 500 mg, comprimidos.** (2014) [Acedido a 26 de abril de 2019]. Disponível na Internet: http://app7.infarmed.pt/infomed/download_ficheiro.php?med_id=886&tipo_doc=rcm
6. FARMÁCIA SILVA – **Fitonasal 2ACT.** (2019) [Acedido a 26 de abril de 2019]. Disponível na Internet: <https://farmaciasilva.pt/suplementos-produtos-naturais-I/aparelho-respiratorio/fitonasal-2act>

Capítulo II

Relatório de Estágio em Indústria Farmacêutica

Grupo Tecnimede



Abreviaturas

DIMs	Delegados de Informação Médica
DMK	Departamento de Marketing
FFUC	Faculdade de Farmácia da Universidade de Coimbra
I&D	Investigação e Desenvolvimento
KOLs	<i>Key opinion leaders</i>
MICF	Mestrado Integrado em Ciências Farmacêuticas
SWOT	Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, do inglês <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>

I. Introdução

O Mestrado Integrado em Ciências Farmacêuticas (MICF) ministrado pela Faculdade de Farmácia da Universidade de Coimbra (FFUC) possui um plano de estudos multidisciplinar capaz de proporcionar profundos conhecimentos teóricos e práticos que vão ao encontro dos vários campos de ação do farmacêutico. A reta final do MICF compreende ainda um período de estágio curricular no qual os seus estudantes têm a possibilidade de colocar em prática todos os conhecimentos, bem como adquirir novas ferramentas e valências através do contacto com a realidade profissional. Para além dos estágios padrão em farmácia comunitária e em farmácia hospitalar, a FFUC oferece também aos seus alunos uma diferenciadora rede de estágios que abrange outros setores como a indústria farmacêutica, os assuntos regulamentares do medicamento e a investigação.

O farmacêutico possui, enquanto especialista do medicamento, um vasto leque de saídas profissionais distribuídas pelas várias fases da cadeia de valor do medicamento. Assim, de modo a desenvolver a minha visão acerca da realidade do mercado farmacêutico, decidi complementar o meu período de estágio com uma experiência de três meses ao nível da indústria farmacêutica, mais concretamente na área do *marketing*, pela qual fui desenvolvendo particular interesse e curiosidade ao longo do percurso académico.

Com recurso a uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), o presente relatório tem como objetivo primordial a análise crítica das atividades desenvolvidas ao longo do estágio, bem como a avaliação da importância que o mesmo teve na minha formação enquanto futuro farmacêutico.

2. Pontos Fortes

2.1. Acompanhamento e Organização do Estágio

Destaco como pontos fortes o acompanhamento e a organização do estágio, na medida em que foram cruciais para a forma extremamente positiva com que se desenrolou esta experiência.

Em conjunto com os restantes estagiários, o primeiro dia foi dedicado à história do Grupo Tecnimede, às suas metodologias e dinâmicas, bem como ao conhecimento das instalações da empresa. Ainda no mesmo dia, a parte da tarde destinou-se à integração dos estagiários nos respetivos departamentos. Assim, fui recebido pelo Diretor do Departamento de Marketing (DMK), Dr. João Tibério, que explicou de que forma se encontra organizado o departamento, as respetivas funções de cada secção e, por fim, o plano de estágio. Posteriormente, as tarefas desempenhadas ficaram sob a responsabilidade do Dr. João Pinto.

A forma gradual com que as tarefas e os conhecimentos me foram transmitidos revelou-se extremamente adequada ao grau de conhecimento que possuía em cada um dos momentos do estágio. Tal continuidade e organização sequencial das tarefas desempenhadas, bem como a autonomia que me foi concedida, permitiram uma rápida integração na dinâmica e metodologia de trabalho do departamento.

Destaco ainda a pronta disponibilidade demonstrada por todos os profissionais com quem trabalhei, quer no esclarecimento de dúvidas quer na partilha de experiências.

2.2. Contacto com a realidade da Indústria Farmacêutica

A indústria farmacêutica é uma área basilar de todo o ciclo de vida do medicamento, devendo, portanto, o farmacêutico perceber o seu funcionamento de forma a enriquecer a sua perspectiva enquanto especialista do medicamento. Deste modo, considero que o período de estágio foi um elemento crucial da minha formação, proporcionando-me uma perspectiva mais alargada acerca da indústria farmacêutica.

O programa de estágio e as atividades desenvolvidas, bem como toda a dedicação dos profissionais que me acompanharam, permitiram-me contactar com os objetivos e desafios diários que a empresa enfrenta. A participação em reuniões, formações e o acompanhamento de diversas funções e tarefas diárias são algumas experiências que tive oportunidade de vivenciar e que me dotaram de um maior conhecimento do setor.

Assim, destaco este tópico de modo a enaltecer todos os esforços que foram efetuados no sentido de me providenciar um enquadramento geral da indústria farmacêutica em Portugal e no mundo.

2.3. Diversidade de Tarefas

Desde formações teóricas sobre *compliance*, legislação farmacêutica e direitos de autor, até à execução prática de inúmeras tarefas e à participação em reuniões, ao longo do estágio foram várias as atividades que enriqueceram esta experiência.

Acompanhando o trabalho diário de um gestor de produto, tive oportunidade de conciliar a vertente comercial com a informação científica inerente a cada produto, nomeadamente produtos inovadores da área cardiometabólica.

Entre as tarefas que tive oportunidade de desempenhar destacam-se a elaboração de relatórios, análise e previsão de vendas, análise de dados estatísticos, preparação de peças publicitárias, guiões de visita e planos de *marketing*. Para além do contacto interno com pessoas do DMK e do contacto com outros departamentos, tive também a possibilidade de tornar este estágio ainda mais gratificante ao contactar com outros profissionais, nomeadamente fornecedores, médicos e *key opinion leaders* (KOLs). Desta forma, considero que a diversidade de funções desenvolvidas e atividades em que participei, bem como o ritmo de trabalho que me foi imposto foi adequado a cada uma das fases do estágio e contribuiram para um maior conhecimento da indústria, bem como para aprimorar algumas *soft skills*, como a autonomia, a capacidade de organização e o relacionamento interpessoal.

3. Pontos Fracos

3.1. Curta duração do Estágio

Ainda que o balanço final dos três meses seja extremamente positivo, indico a duração do estágio como um ponto fraco na medida em que este período não é compatível com a dimensão de uma indústria farmacêutica, na qual o trabalho é muito diversificado e o potencial de aprendizagem é imenso.

Embora tenha sido uma excelente oportunidade e seja um fator completamente diferenciador para os alunos da FFUC, este tipo de estágios acaba por decorrer num escasso período e limitar a participação e o envolvimento em tarefas mais demoradas, que exijam um trabalho contínuo, como por exemplo a preparação do lançamento de novos produtos.

Assim, considero que o período de três meses não é capaz de potenciar o aproveitamento integral da aprendizagem e experiência que estes estágios são capazes de oferecer.

3.2. Falta de contacto com outras áreas do Departamento de Marketing

Para além dos medicamentos inovadores, o Grupo Tecnimede dispõe no seu portfólio de outros produtos relativos a diferentes áreas: hospitalar, genéricos e *consumer healthcare*, encontrando-se o DMK organizado de acordo com cada um destes setores.

Ao longo do estágio, o contacto com produtos inovadores revelou-se extremamente profícuo e gratificante, em parte devido ao facto de o *marketing* desenvolvido ter uma vertente científica muito forte, inerente às características dos medicamentos. Dada a relação existente entre o DMK e os restantes departamentos da empresa, considero que adquiri uma perceção muito clara do que é uma indústria farmacêutica e do seu modo de funcionamento.

Contudo, gostaria de ter tido oportunidade de conhecer o trabalho desenvolvido pelos restantes setores do DMK, pois seria uma forma de expandir o conjunto de conhecimentos e de vivências adquiridas ao longo destes três meses, tornando ainda mais completa esta aprendizagem. Ainda assim, percebendo que tal não seria muito exequível, dada a curta duração do estágio e a diversidade de funções existentes na indústria, o balanço final desta experiência é claramente positivo.

4. Oportunidades

4.1. Formações teóricas

O setor farmacêutico é uma das áreas mais regulamentadas do mercado, vendo-se as indústrias na constante necessidade de garantir a correta atualização dos conhecimentos dos seus profissionais, de modo a cumprir todos os requisitos, exigências e limitações que lhes são impostos.

Assim, a regularidade e a pertinência das formações teóricas foram fatores bastante notórios no decorrer do estágio. Desde formações direcionadas apenas aos estagiários, nomeadamente acerca de *compliance* e legislação farmacêutica, até às formações destinadas a todo o departamento, como o caso da formação sobre direitos de autor, todas se pautaram pelo rigor e qualidade da informação transmitida, no sentido de garantir uma correta formação de todos os profissionais, bem como uma maior produtividade do trabalho desenvolvido individual e globalmente.

O contacto com os conceitos teóricos, permite que na prática se verifique uma maior uniformização das metodologias de trabalho, o que leva à diminuição de falhas e a uma benéfica gestão e produtividade das funções desempenhadas por cada profissional. Deste modo, considero este ponto uma oportunidade, na medida em que cada uma das formações se revelou essencial para o correto desempenho das funções que me foram incumbidas, bem como para uma perceção mais integral da dinâmica existente na indústria farmacêutica e da regulamentação inerente.

4.2. Análise da viabilidade de comercialização de um novo produto

O Grupo Tecnimede, indústria em franca expansão, aposta fortemente na Investigação e Desenvolvimento (I&D) de novos produtos de forma a alargar o seu portfólio. Cada um destes produtos inovadores, antes de chegar ao mercado, deve passar por uma análise criteriosa do seu potencial de vendas e rentabilidade tendo em conta o seu posicionamento no mercado, sendo o estudo da viabilidade de comercialização de novos produtos uma das atividades que competem a um gestor de produto.

Desta forma, foi-me permitido auxiliar no desenvolvimento de algumas destas análises, tendo por base inúmeras variáveis, como por exemplo o valor do mercado em que se insere o produto, o seu potencial de mercado, bem como os preços de produtos concorrentes e o impacto da entrada de genéricos. Paralelamente, participei ainda na elaboração de um plano de *marketing*, no qual se define toda a estratégia inerente à comercialização de um produto.

A execução deste tipo de tarefas reveste-se de máxima importância na medida em que me permitiram contactar com uma fase inicial do processo de *marketing*, transmitindo-me uma visão mais completa da importância do mesmo ao longo das várias etapas do medicamento.

4.3. Acompanhamento de Delegados de Informação Médica

Os Delegados de Informação Médica (DIMs) são responsáveis por divulgar junto da classe médica informação científica relevante acerca dos produtos da companhia. Na reta final do estágio, tive a oportunidade de acompanhar o dia-a-dia de vários DIMs, o que me permitiu ter uma visão mais abrangente e realista da forma como toda a estratégia de *marketing* é aplicada.

Deste modo, acompanhei diferentes DIMs ao longo de três dias, destacando todo o profissionalismo dos mesmos, bem como a disponibilidade demonstrada para o esclarecimento de dúvidas. A forma como me foram explicados todos os procedimentos diários que executavam, bem como algumas técnicas de gestão do seu trabalho, permitiram-me perceber

qual a importância das tarefas que executam e, simultaneamente, quais as ferramentas que necessitam para potenciar o seu desempenho.

Posto isto, considero que esta atividade de acompanhamento talvez tivesse sido mais proveitosa caso se realizasse numa fase inicial do estágio, uma vez que poderia ter influenciado a forma como desenvolvi determinadas tarefas, adaptando-as às necessidades práticas dos DIMs, que são responsáveis por implementar a estratégia de comunicação que lhes é proposta. Não obstante, esta fase de acompanhamento foi uma ótima oportunidade de ampliar o meu leque de conhecimentos.

4.4. Participação em Reunião de Ciclo

A Reunião de Ciclo é um momento importante que conta com a participação de toda a equipa, perante a qual é comunicada a estratégia global de *marketing* para o ciclo seguinte. Esta reunião ocorre regularmente, no início de cada ciclo, e nela estão presentes o diretor do DMK, o chefe nacional e chefes regionais de vendas, os gestores de produto e os DIMs.

A reunião decorreu ao longo de três dias e caracterizou-se por períodos teóricos de exposição dos materiais publicitários e respetivas estratégias, por períodos formativos com o objetivo de aprimorar os conhecimentos científicos e as técnicas de vendas dos DIMs e também por treinos práticos que visam a preparação das visitas médicas efetuadas.

De modo a garantir uma correta e concertada implementação das estratégias por parte de cada um dos elementos desta complexa equipa, esta reunião é precedida por reuniões preparatórias nas quais se define, prepara e amadurecem as várias iniciativas e estratégias para o ciclo que se segue. Assim, considero que este foi também um dos momentos que mais marcou esta experiência, na medida em que, entre exposições estratégicas, debates e treinos de visita, me permitiu uma melhor compreensão acerca da estratégia global da empresa.

5. Ameaças

5.1. Papel do farmacêutico na área do *Marketing*

O farmacêutico deve ser visto como um profissional capaz e diferenciado que está habilitado a exercer nas mais diversas áreas inerentes à complexa cadeia de valor do medicamento. Contudo, penso que, de um modo geral, existe um desconhecimento da sociedade em relação às capacidades do farmacêutico e, como tal, tem-se criado cada vez mais abertura para que outros profissionais desempenhem essas mesmas funções. Tal pode dever-se ao facto de o

MICF apresentar algumas falhas no que diz respeito à gestão de empresas e de pessoas, o que se transforma numa desvantagem em relação a outros profissionais que possuam algum tipo de formação nessas áreas.

Não querendo, obviamente, colocar em causa o profissionalismo, a dedicação e a competência dos profissionais com quem trabalhei, gostava de aproveitar esta análise para refletir um pouco sobre o papel do farmacêutico e a sua valorização enquanto profissional. Colocando esta análise num contexto mais específico, verifico que no DMK existem profissionais das mais variadas áreas que, embora não sendo farmacêuticos, apresentam um conhecimento profundo acerca de cada uma das áreas terapêuticas e dos fármacos do portfólio da empresa, o que lhes permite comunicar com clareza os mais diversos conceitos científicos.

O farmacêutico, dotado de plena formação científica ao nível de todo o ciclo do medicamento, deve ser capaz de se apresentar enquanto escolha atrativa para cada uma das áreas da indústria farmacêutica. Contudo, verifica-se uma elevada competitividade e a solução terá de passar pela aposta em formação que confira uma maior especialização para cada área, de modo a que os futuros farmacêuticos se possam afirmar cada vez mais no mercado de trabalho enquanto profissionais competitivos.

6. Conclusão

Deparamo-nos com um mundo cada vez mais competitivo e desafiante, pelo que se torna decisiva a capacidade de diferenciação adquirida através de formação de qualidade nas mais diversas áreas. Ao longo de cinco anos, a FFUC é capaz de formar farmacêuticos multidisciplinares com o objetivo de se tornarem profissionais de saúde de excelência que, mais do que vendedores de medicamentos, são verdadeiros especialistas do medicamento.

A possibilidade que a FFUC oferece de estagiar em áreas nas quais o farmacêutico tem também um papel preponderante, para além da farmácia comunitária e hospitalar, é, indubitavelmente, uma mais valia para os seus alunos, conferindo-lhes um fator deveras diferenciador. Findado o estágio, considero que tenho, neste momento, uma visão mais ampla do complexo funcionamento de uma indústria farmacêutica e, simultaneamente, uma melhor perceção acerca da forma como esta atividade está relacionada com a saúde pública, impactando quer junto dos profissionais de saúde quer na própria saúde dos utentes, indo de encontro aos valores que regem a profissão farmacêutica.

A oportunidade de estagiar na sede de uma multinacional farmacêutica como é o Grupo Tecnimede conferiu-me um conjunto de experiências que enriqueceram e aprimoraram a minha formação, revelando-se extremamente relevantes para o meu futuro enquanto farmacêutico. A profissão farmacêutica, ao longo de todo o ciclo de vida do medicamento, assume-se enquanto promotora ativa da saúde pública e da qualidade de vida, desempenhando um papel preponderante na sociedade.

Capítulo III

Monografía

“What can make my faculty greater? (discussion of international cases)”

Abreviaturas

A3ES	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
ARWU	<i>Academic Ranking of World Universities</i>
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
CRUP	Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas
DITS	Divisão de Inovação e Transferência do Saber
EEl	Estatuto do Estudante Internacional
FFUC	Faculdade de Farmácia da Universidade de Coimbra
FFUL	Faculdade de Farmácia da Universidade de Lisboa
FFUP	Faculdade de Farmácia da Universidade do Porto
FIR	<i>Faculty in residence</i>
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IES	Instituições de Ensino Superior
MICF	Mestrado Integrado em Ciências Farmacêuticas
NEF/ACC	Núcleo de Estudantes de Farmácia da Associação Académica de Coimbra
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PIB	Produto Interno Bruto
QSWUR	<i>QS World University Ranking</i>
THEWUR	<i>Times Higher Education World University Ranking</i>
UC	Universidade de Coimbra
UE	União Europeia
UL	Universidade de Lisboa
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UP	Universidade do Porto

Resumo

Sendo a cadeia de valor do medicamento cada vez mais abrangente, a exigência da profissão farmacêutica tem aumentado e, conseqüentemente, as universidades têm reunido esforços na tentativa de oferecer soluções capazes de corresponder às necessidades dos seus estudantes, da profissão e da sociedade. O leque de ofertas que os estudantes têm ao seu dispor, aliado à exigência dos mesmos aquando do ingresso no ensino superior, tem obrigado as universidades a centrar-se nos interesses dos estudantes, adequando as suas ofertas de modo a proporcionar-lhes experiências de valor acrescido, únicas e diferenciadoras em relação às demais.

A Faculdade de Farmácia da Universidade de Coimbra (FFUC) tem imposto a excelência do seu Mestrado Integrado em Ciências Farmacêuticas no panorama do ensino farmacêutico em Portugal, muito graças à multidisciplinaridade do seu plano de estudos e à capacidade de promoção de estágios curriculares nas mais diversas áreas. Através da análise de casos de sucesso a nível internacional, a presente monografia tem como principal objetivo identificar breves linhas orientadoras para uma estratégia diferenciadora e capaz de se traduzir numa maior afirmação da FFUC a nível nacional e internacional.

Reconhecendo os vários fatores de sucesso à luz de recomendações e experiências internacionais, elaborou-se uma breve abordagem de cada determinante, na esperança de poder identificar linhas orientadoras para uma estratégia de afirmação e internacionalização aplicada à FFUC. Verificados estes aspetos, concluiu-se que a faculdade dispõe de uma enorme margem de crescimento, devendo implementar de forma gradual e estratégica medidas adequadas à natural evolução do mercado profissional e da sociedade em que se insere.

Palavras-chave: MICF; Ciências Farmacêuticas; Ensino Superior; Investigação; Ensino; Transferência do Conhecimento; Estratégia; Internacionalização.

Abstract

Since the drug value chain is becoming more and more embracing, the pharmaceutical profession demand has increased and, consequently, universities have been trying to offer solutions that meet the needs of students, the profession and society. However, students have a range of alternatives and have become more demanding, which have forced universities to focus on students' interests providing them with valuable and unique experiences.

The Faculty of Pharmacy of the University of Coimbra (FFUC) has imposed the excellence of its Integrated Master in Pharmaceutical Sciences in the pharmaceutical education landscape in Portugal. Its multidisciplinary study plan and the ability to promote curricular internships in the most diverse areas are some of the reasons. Through the analysis of international success cases, this monograph aims to identify brief guidelines for a national and international differentiating strategy to the FFUC.

Recognizing the success factors according to some international recommendations and experiences, a brief approach to each determinant was elaborated in the hope of identifying guidelines for an internationalization strategy applied to the FFUC. After verifying these features, we can conclude that the institution has a giant growth margin and should gradually and strategically implement actions adapted to the natural evolution of the professional market and the society in general.

Keywords: MICF; Pharmaceutical Sciences; Higher Education; Research; Teaching; Industry Income; Strategy; Internationalization.

I. Introdução

As funções incumbidas aos farmacêuticos têm progredido a par da evolução da sociedade e da ciência, tornando cada vez mais exigente a tarefa de formar excelentes profissionais. A evolução é fugaz e constante, obrigando a uma firme adaptação das instituições de ensino superior em prol da formação dos estudantes.

O farmacêutico, além de profissional de saúde, vê-se, atualmente, obrigado a adquirir outras valências que o tornem um especialista versátil e dotado de competências que transponham o âmbito do medicamento. Desde a bancada do laboratório, onde surgem as mais inovadoras descobertas, até ao ser humano enquanto utilizador final de um produto ou serviço farmacêutico, a cadeia de valor do medicamento é extensa e de enorme complexidade. O setor farmacêutico tem sofrido mudanças evolutivas e, ao longo dos anos, as Ciências Farmacêuticas têm vindo a adaptar-se, sentindo-se na necessidade de antecipar o futuro.

Qual o limite da cadeia de valor do medicamento? Quais as competências exigidas aos atuais e futuros farmacêuticos? Como será o futuro do setor farmacêutico? O que pode diferenciar a minha universidade das demais? Estas são algumas das desafiantes questões que se colocam a todas as universidades com Mestrado Integrado em Ciências Farmacêuticas (MICF), onde se inclui a FFUC.

O tema da presente monografia parte de um pressuposto que teve por base a relação entre a qualidade do MICF e a cadeia de valor do medicamento, abordado no âmbito da monografia de conclusão de Mestrado intitulada “A cadeia de valor do medicamento e o plano de estudos do MICF” [1]. Embora com alguma margem de melhoria, esta análise permite concluir que o plano de estudos do MICF na FFUC é o que mais vai de encontro às exigências da cadeia de valor do medicamento [1]. Posto isto, transpondo o desafio para outro nível, é fundamental que se determinem as variantes necessárias para catapultar a FFUC para um diferente patamar, percebendo de que forma se pode posicionar, nacional e internacionalmente.

Ao longo do meu percurso académico tive a oportunidade de abraçar variados desafios, não só enquanto estudante, mas também enquanto dirigente associativo. Integrando o Núcleo de Estudantes de Farmácia da Associação Académica de Coimbra (NEF/ACC) durante três anos, tive a possibilidade de conhecer melhor o quotidiano dos estudantes e da FFUC, bem como desenvolver inúmeras atividades capazes de dinamizar a faculdade, graças à sua utilidade e pertinência. O NEF/AAC tem, ao longo dos seus mais de 30 anos de história, primado pela irreverência e rigor que impõe nas suas atividades, não fosse ele o Núcleo mais antigo da

Academia. Embebido nessa irreverência, o ecossistema da FFUC dispõe de condições únicas para a conquista de novos patamares.

Paralelamente, enquanto representante dos estudantes dos 1º e 2º ciclos de estudos no Conselho Geral da Universidade de Coimbra durante mais de dois anos, vivenciei uma experiência extremamente enriquecedora que me permitiu aprofundar conhecimentos relativamente à Universidade de Coimbra (UC) e ao panorama atual do ensino superior em Portugal e no mundo. Representar os estudantes e defender os seus direitos e legítimos interesses foi a missão que me moveu ao longo deste percurso, ambicionando sempre o melhor, não só para os estudantes, mas também para a UC, acreditando no potencial que a mesma tem de triunfar além-fronteiras. Para além de todas as competências pessoais que desenvolvi, ao longo de todo o trajeto associativo, contactei com diversas entidades e personalidades de reconhecido mérito, tendo conhecido várias experiências e realidades que me dotaram de valências cruciais para a elaboração desta monografia.

Encaro este desafio como o culminar de um percurso no associativismo, enquanto estudante da FFUC, reunindo esforços para que, humildemente, a presente monografia permaneça enquanto modelo orientador para o desenvolvimento futuro da faculdade. A dimensão e a qualidade deste trabalho serão sempre insuficientes para agradecer e retribuir tudo o que Coimbra me ensinou, não só enquanto estudante, mas essencialmente, enquanto pessoa, cidadão e futuro profissional.

2. A Universidade de Coimbra

Fundada por D. Dinis e confirmada por Bula do Papa Nicolau IV em 1290, a UC é uma instituição secular que surge como a mais antiga universidade portuguesa e uma das mais antigas do mundo [2]. Encontra-se organizada em oito faculdades, de acordo com as diversas áreas do conhecimento, dotadas de cursos capazes de conferir todos os graus académicos. Dos cerca de 25000 estudantes que frequentam atualmente a UC, destaca-se a comunidade de estudantes internacionais, que é já a maior em Portugal, e que a transformam na universidade mais cosmopolita e mais multicultural.

Segundo os seus Estatutos, “a Universidade de Coimbra é uma instituição de criação, análise crítica, transmissão e difusão de cultura, de ciência e de tecnologia que, através da investigação, do ensino e da prestação de serviços à comunidade, contribui para o desenvolvimento económico e social, para a defesa do ambiente, para a promoção da justiça social e da cidadania esclarecida e responsável e para a consolidação da soberania assente no conhecimento” [3].

Assim, a UC assume-se como um lugar de ensino e preparação de pessoas, não só com o objetivo de serem tecnicamente competentes nas suas áreas de especialidade, mas também capazes de perceber o mundo e de contribuir para o desenvolvimento e equilíbrio da sociedade.

Têm sido inúmeros os feitos históricos alcançados pela UC, mas o ano de 2013 ficará, indubitavelmente, gravado na história desta instituição como o ano em que foi declarada Património Mundial pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) [2]. *De olhos nos desafios futuros, sem esquecer os feitos do passado, a UC tem condições para sonhar ambiciosamente com novas conquistas.*

Atualmente, uma das ferramentas mais utilizadas para avaliar e comparar universidades a nível internacional são os *rankings*, nomeadamente o *Academic Ranking of World Universities (ARWU)* [4], também conhecido como *Shanghai Ranking*, o *QS World University Ranking (QSWUR)* [5], produzido pela *Quacquarelli Symonds* e o *Times Higher Education World University Ranking (THEWUR)* [6]. Embora o primeiro seja o mais antigo, estes são os três *rankings* internacionais de classificação de universidades mais influentes e largamente observados em todo o mundo. A utilidade, a pertinência e o impacto destes no funcionamento e crescimento das universidades será analisado com mais detalhe ao longo da presente monografia.

De acordo com o ARWU, a UC posicionou-se, entre 2015 e 2017, no último intervalo do ranking (401-500), atrás da Universidade de Lisboa (UL) e da Universidade do Porto (UP) que foram, durante este período, respetivamente, a primeira e a segunda universidades portuguesas mais bem classificadas [4]. A UC, que havia entrado neste *ranking* em 2013, desceu algumas posições em 2018 e ficou fora do top 500 das universidades (ver Gráfico 1) [5].

No QSWUR [5], a UP é a universidade portuguesa que tipicamente consegue a melhor classificação, embora nos dados mais recentes tenha perdido a liderança para a UL. O percurso da UC neste *ranking* tem sido constante, encontrando-se, de acordo com os últimos dados publicados, na posição 406 (ver Gráfico 2) [5]. Contudo, a UC obteve em 2018 a classificação de '5 estrelas' no *QS Stars*, um *ranking* da *QS Intelligence Unit*, que é responsável pelo QSWUR [5]. Assim, a UC pertence a um grupo restrito de universidades mundiais que possuem esta classificação, sendo, até à data, a única universidade portuguesa a conseguir tal distinção [5].

No que diz respeito ao THEWUR, a UC posiciona-se no intervalo 501-600, a par da UL, sendo a UP a universidade portuguesa mais bem classificada (ver Gráfico 3) [6].

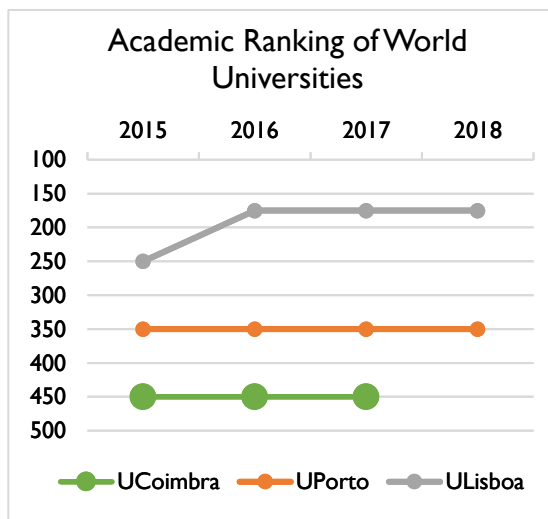


Gráfico 1. Posicionamento comparativo entre três universidades portuguesas (UC, UP e UL) no *Shanghai Ranking – ARWU*. Dados de 2015 a 2018 [4].

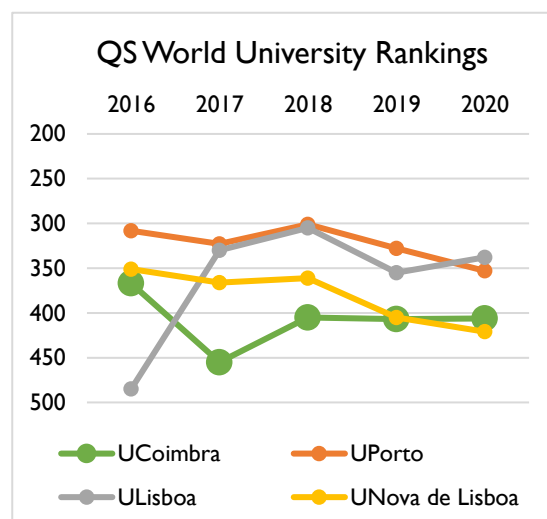


Gráfico 2. Posicionamento comparativo entre quatro universidades portuguesas (UC, UP, UL e Universidade Nova de Lisboa) no *QSWUR*. Dados de 2016 a 2020 [5].

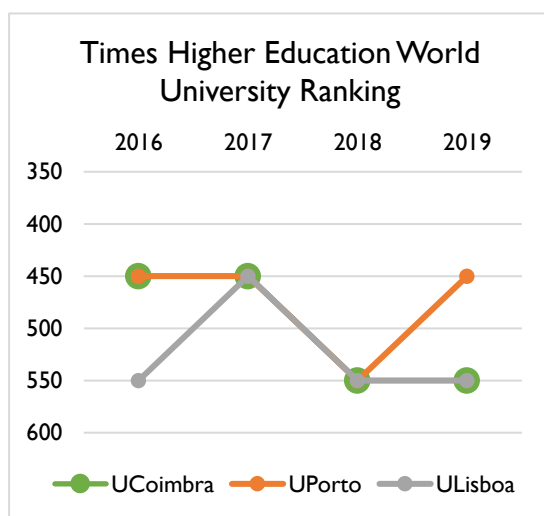


Gráfico 3. Posicionamento comparativo entre três universidades portuguesas (UC, UP e UL) no *THEWUR*. Dados de 2016 a 2019 [6].

Todos estes, juntamente com outros *rankings* globais, avaliam particularmente o desempenho das universidades ao nível da investigação, em vez do seu ensino. Portanto, têm sido criticados por se basearem no que é mensurável em vez do que é essencialmente importante, não devendo servir de ferramenta única para avaliar o trabalho desenvolvido pelas universidades.

3. A Faculdade de Farmácia da Universidade de Coimbra

A regulamentação da profissão farmacêutica surge pela primeira vez em Portugal pela mão de D. Afonso IV em 1461, ainda sem a obrigatoriedade de um exame para o seu exercício, que viria a verificar-se apenas em 1521. Embora não conferentes de grau, os primeiros estudos farmacêuticos surgiram na Universidade de Coimbra durante o reinado de D. Sebastião e, mais tarde, já no século XVIII, efetivaram-se transformações nos moldes em que o curso era ministrado. Iniciava-se o século XIX quando foram finalmente criadas as Escolas de Farmácia de Coimbra, do Porto e Lisboa, mais precisamente no ano de 1836. Em 1902, ainda que longe dos moldes que conhecemos atualmente, surge o reconhecimento como curso superior. Parte integrante da mais antiga Universidade do país (Universidade de Coimbra), a FFUC é fundada em 1921 [7,8].

Em 1978, não só a FFUC, mas também as suas congéneres de Lisboa e do Porto, sofreram uma reforma e viram-se obrigadas a dividir o curso em três ramos de ensino (Farmácia de Oficina e Hospitalar, Farmácia Industrial e Análises Químico-Biológicas). Esta diferenciação verificava-se nos últimos dois anos da Licenciatura, após o tronco comum de três anos [9].

Graças à Declaração de Bolonha, que desencadeou o chamado Processo de Bolonha, o curso deixou de ser Licenciatura em 2007, encontrando-se, desde então, alinhado com o cenário europeu, sob a forma de Mestrado Integrado [10]. O plano de estudos do MICF ministrado na FFUC é o mais abrangente e que mais se coaduna com a cadeia de valor do medicamento e as novas exigências do mercado farmacêutico, quando comparado com os planos de estudo do MICF da Faculdade de Farmácia da Universidade de Lisboa (FFUL) e da Faculdade de Farmácia da Universidade do Porto (FFUP) [1].

A diversificação da atividade pedagógica proporciona uma formação académica de excelência que deve ser potenciada e aprimorada de modo a corresponder às exigências da sociedade. As palavras são escassas para descrever a grandeza do passado destas instituições, contudo importa aliar o centenário ensino a uma formação moderna e inovadora que vá de encontro às necessidades do mercado.

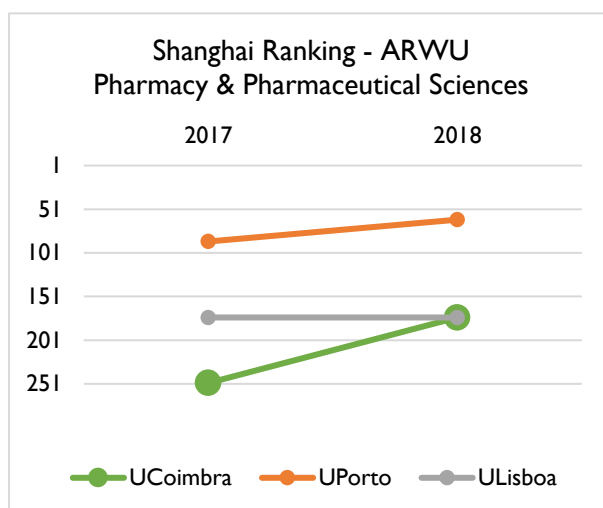


Gráfico 4. Posicionamento comparativo entre três universidades portuguesas (UC, UP e UL) no *Shanghai Ranking - ARWU* nos anos de 2017 e 2018, no que diz respeito ao campo da “Farmácia e Ciências Farmacêuticas” [4].

Segundo dados do ARWU, quando analisamos especificamente a área relativa à Farmácia e Ciências Farmacêuticas (*Pharmacy & Pharmaceutical Sciences*), verificamos que a melhor universidade portuguesa é a UP, que conseguiu alcançar o intervalo 51-75 em 2018. Nesta temática, a UC ocupou, no mesmo ano, a segunda posição a nível nacional, a par da UL, posicionando-se no intervalo 151-200 (ver Gráfico 4) [4]. Esta ferramenta, embora muito recente, permite-nos ter uma noção da avaliação das universidades relativamente a cada uma das áreas do saber. Neste caso concreto, interessa-nos analisar a área da Farmácia e Ciências Farmacêuticas, visto ser aquela em que se insere a FFUC.

Atualmente, a FFUC dispõe de instalações, ferramentas e condições ímpares no panorama nacional do ensino das Ciências Farmacêuticas, contudo carecem de alguma valorização em determinados aspetos. Tendo como exemplo casos de sucesso a nível internacional, é objetivo desta monografia analisar a atual situação da FFUC, de modo a que se possam identificar fatores chave em relação aos quais, eventualmente, sejam implementadas medidas tendo em mente a afirmação nacional, bem como a ambiciosa entrada para o mercado internacional.

4. Situação social, política e económica: presente e futuro

Segundo dados da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), na última década registou-se um considerável aumento do nível de escolaridade, contudo, os filhos de pessoas com menor nível de formação escolar, continuam a ter menos oportunidades. O inferior nível de formação escolar é um indicador de baixo estatuto socioeconómico e, conseqüentemente, reduz a capacidade de proporcionar aos filhos um nível de ensino mais elevado. Relativamente ao ensino superior, nos países da OCDE, as pessoas com idade entre os 18 e os 24 anos cujos pais não frequentaram ou não terminaram o ensino

superior correspondem a 47% dos estudantes, embora representem 65% da população dessa faixa etária. Posto isto, analisando o mercado de trabalho, verifica-se o reflexo destas desigualdades, pois aqueles que apenas concluíram o ensino secundário têm inferior taxa de sucesso na obtenção de emprego e auferem, em média, 65% do valor auferido por quem concluiu o ensino superior [11].

Em Portugal, apesar dos progressos, ainda não estamos ao nível dos países mais desenvolvidos no que ao ensino superior diz respeito. Na União Europeia (UE), 6 em cada 10 jovens aos 20 anos frequentam o ensino superior, enquanto que em Portugal este valor desce para 4 em cada 10, o que significa que há ainda muitos jovens que não prosseguem estudos após o secundário [12]. A taxa de conclusão do ensino superior registou um aumento em Portugal entre 2007 e 2017, passando de 21% para 34%, continuando, ainda assim, abaixo da média da OCDE (44%) [13]. Outra grande diferença está no número de adultos que frequentam o ensino superior, pois apenas 25% dos estudantes têm mais de 30 anos, enquanto que noutros países esta percentagem chega a ser superior a 40% [12].

Atualmente, o modelo de financiamento das Instituições de Ensino Superior (IES) encontra-se dividido em duas vertentes, nomeadamente o financiamento público e o financiamento pelos estudantes e respetivas famílias. O financiamento público tem por base a aplicação de uma fórmula que contempla, entre outros, o número de alunos, pessoal docente e não docente, bem como indicadores de qualificação do pessoal, qualidade e eficiência dos cursos [14]. Nos últimos anos, estas duas vertentes do financiamento têm verificado cortes graduais, através de medidas isoladas e desenquadradas, sem qualquer planeamento estratégico indicativo dos objetivos a alcançar [12].

De acordo com o Orçamento de Estado para 2019 (Lei n.º 71/2018), “o valor da propina a fixar pelas instituições de ensino superior públicas não pode ser superior a duas vezes o valor do indexante de apoios sociais” estabelecido para o ano em que se dá o início do ano letivo, o que se traduz num montante máximo de 856 euros, 212 euros inferior ao atual valor máximo [15].

Aquando da primeira sessão da Convenção Nacional do Ensino Superior 2030, da qual saiu a ambição política de transformar o ensino superior numa prioridade nacional, as principais figuras políticas presentes quiseram ir mais longe e manifestaram-se, inclusive, a favor da abolição da propina no prazo de uma década [12,16]. Contudo, dada a falta de consenso entre as várias forças políticas e uma vez que se encontra por avaliar o resultado da diminuição do valor máximo da propina e o respetivo impacto, avizinha-se um futuro algo conturbado no

capítulo político-económico, não se sabendo quais as metas que se pretendem alcançar, nem qual será o futuro modelo de financiamento das IES. Desta forma, a ação das IES fica comprometida, na medida em que se verificam obstáculos, dúvidas e incertezas aquando da elaboração dos seus planeamentos estratégicos.

Embora grande parte do financiamento das instituições de ensino seja proveniente do Estado, no ensino superior, uma percentagem maior do financiamento provém das famílias (44% em 2015, nos países da OCDE). Assim, alguns países recorreram a diversos mecanismos financeiros de apoio às famílias para que as mesmas beneficiem de empréstimos ou subsídios que suportem as despesas dos estudantes [11].

As condições económicas das famílias são, portanto, um fator chave para o ingresso no ensino superior, ainda mais quando em Portugal as famílias suportam 70% do financiamento dos estudantes do ensino superior. Adicionalmente, apesar de Portugal ser um dos países da UE com os rendimentos mais baixos e com um nível de desigualdade elevado, apenas 22% dos estudantes do ensino superior beneficiam de apoios/bolsas da Ação Social, acentuando esta dependência económica dos rendimentos familiares [12].

Após o período de crise que as famílias portuguesas atravessaram nos últimos anos, a economia portuguesa encontra-se agora a recuperar, segundo o último Estudo Económico elaborado pela OCDE. O Produto Interno Bruto (PIB) retomou os níveis anteriores à crise e a taxa de desemprego verificou uma das maiores descidas da OCDE ao longo dos últimos anos, situando-se abaixo dos 7%, porém, os efeitos da crise ainda são notórios e a taxa de pobreza da população em idade ativa continua elevada [17].

Na primeira sessão da Convenção Nacional do Ensino Superior 2030 concluiu-se ser necessário garantir que nenhum jovem deixa de estudar por razões económicas. Considerando que as dificuldades socioeconómicas continuam a ser um entrave, ficaram no ar as preocupações em melhorar os apoios financeiros aos estudantes, as suas condições de alojamento e a autonomia dos mesmos em relação ao rendimento das famílias [12].

5. Rankings e os diferentes parâmetros de avaliação

Diferentes metodologias são utilizadas para avaliar o impacto relativo que cada universidade tem na investigação e no ensino, podendo ser esta análise efetuada desde o nível nacional até à escala global. Os *rankings* universitários têm-se tornado muito populares nos últimos anos e, embora a sua utilidade seja alvo de opiniões divergentes, o que é certo é que, atualmente, são

poucos os estudantes que não olham para estes dados aquando do processo de escolha da universidade onde vão estudar. Portanto, numa sociedade constantemente rodeada de avaliações, *rankings* e classificações, a análise do funcionamento e da metodologia de cada *ranking* universitário reveste-se de particular interesse, embora os resultados dos mesmos devam ser cuidadosamente utilizados.

Como referido anteriormente, os três *rankings* mais antigos e mundialmente reconhecidos como os mais influentes são o ARWU, QSWUR e o THEWUR, sendo neles que esta análise se vai, essencialmente, centrar.

O ARWU fornece dados anuais desde 2003 e é conhecido, não só por ser a mais antiga destas classificações, mas também pela sua forte dependência de indicadores de investigação, incluindo, entre outros, o número de artigos publicados na *Nature* ou *Science*, bem como o número de premiados com Nobel e Medalha *Fields* (Medalha Internacional de Descobrimientos Proeminentes em Matemática) [18,19]. Tal como se pode verificar na Tabela 1, este ranking recorre a critérios como a Qualidade da Educação, a Qualidade da Faculdade, os Resultados da Investigação, bem como o Desempenho da Instituição [20].

Tabela 1. Peso de cada um dos indicadores utilizados pelo ARWU. Adaptado de [19].

Critério	Indicador	Peso
Qualidade da Educação	<i>Alumni</i> da Instituição que foram premiados com Nobel e <i>Field Medals</i>	10%
Qualidade da Faculdade	<i>Staff</i> da Instituição que foram premiados com Nobel e <i>Field Medals</i>	20%
	Investigadores fortemente citados em 21 categorias temáticas	20%
Resultados da Investigação	Artigos publicados nas revistas ' <i>Nature</i> ' e ' <i>Science</i> '	20%
	Artigos indexados no ' <i>Science Citation Index-expanded</i> ' e ' <i>Social Science Citation Index</i> '	20%
Desempenho <i>Per Capita</i>	Desempenho académico <i>per capita</i> de uma instituição	10%

Por sua vez, o QSWUR é publicado desde 2004 e tem por base dados de pesquisas académicas, citações, a razão entre o número de docentes e estudantes, bem como o número de funcionários e estudantes internacionais [18,21]. Como demonstrado na Tabela 2, a métrica que mais pesa nesta análise é a reputação académica (40%), juntamente com a razão docente/estudante e as citações (20% cada).

Tabela 2. Peso de cada um dos indicadores utilizados pelo QSWUR. Adaptado de [21].

Categoria	Peso
Reputação Acadêmica	40%
Reputação do empregador	10%
Razão docentes/estudantes	20%
Citações por faculdade	20%
Índice de docentes/investigadores internacionais	5%
Índice de estudantes internacionais	5%

A reputação acadêmica das instituições é avaliada de acordo com uma pesquisa que reúne a percepção de mais de 94 000 docentes/investigadores relativamente à qualidade do ensino e da investigação no ensino superior a nível mundial. Esta metodologia consiste, atualmente, na maior pesquisa de opinião acadêmica do mundo, sendo uma ferramenta única de medição do sentimento na comunidade acadêmica [21]. Por sua vez, a reputação do empregador avalia a percepção de empregadores a nível mundial acerca das instituições de ensino mais competentes na formação de profissionais [22].

A metodologia utilizada pelo THEWUR inclui 13 indicadores de desempenho que são agrupados em cinco categorias globais de modo a elaborar o *ranking* final (ver Tabela 3) [18].

O THEWUR é o único que julga as universidades com base em muitas pesquisas em todas as suas principais missões. As instituições fornecem os seus dados e assinam de modo a que possam ser utilizados no *ranking*, podendo ser excluídas se não ensinarem alunos de graduação ou se a produção resultante das suas pesquisas totalizar menos de 1000 publicações entre 2013 e 2017, bem como se 80% ou mais desta produção de pesquisa for exclusiva de apenas uma área do saber [23].

Tabela 3. Peso de cada um dos indicadores utilizados pelo THEWUR. Adaptado de [22].

Categoria	Indicador	Peso
Ensino (o ambiente de aprendizagem)	Pesquisa de reputação – 15% Razão <i>staff</i> /estudante – 4.5% Razão doutoramentos/licenciaturas – 2.25% Taxa de doutorados que passam a acadêmicos – 6% Receitas institucionais – 2.25%	30%
Investigação (volume, <i>income</i> e reputação)	Pesquisa de reputação – 18% Receitas da investigação – 6% Produtividade da investigação – 6%	30%
Citações (influência da investigação)		30%
Perspetiva internacional (<i>staff</i> , estudantes, investigação)	Proporção de estudantes internacionais – 2.5% Proporção de <i>staff</i> internacional – 2.5% Colaboração internacional – 2.5%	7.5%
Receitas da indústria (transferência do conhecimento)		2.5%

Tendo em conta os indicadores destes *rankings*, a FFUC poderá obter melhores resultados quando conseguir, por um lado, promover mais investigação premiada e, por outro, divulgar um maior número de artigos científicos, uma vez que estes indicadores (publicações e citações) têm geralmente um peso significativo na avaliação. Em termos comparativos, olhando para três universidades que muitas vezes se encontram na liderança destes *rankings*, verificamos que as Universidades de Harvard, Cambridge e Oxford publicam, em média, respetivamente, 1.5, 0.6 e 0.5 trabalhos em cada edição das revistas *Nature* e *Science* [24]. Também a reputação académica e a internacionalização devem ser outros dos indicadores a ter em conta, dada a sua valorização em cada uma das avaliações acima mencionadas.

Embora estes três tenham sido habitualmente reconhecidos como os principais *rankings* universitários a nível mundial, têm surgido muitos outros, nomeadamente o elaborado pela US News, em 2014, que se baseia no poder da investigação e nos recursos que os docentes têm para oferecer aos alunos. Muito provavelmente, esta lista continuará a crescer, apesar da notável falta de variação nas medidas utilizadas e do permanente valor atribuído às atividades de investigação [18].

Não obstante a sua popularidade nos últimos anos e o seu uso recorrente enquanto ferramenta para discutir a qualidade da gestão de uma universidade, estes têm sido criticados em muitos aspetos [25], sendo o incentivo à homogeneidade entre as instituições uma das principais críticas. Adicionalmente, os indicadores mais relevantes e importantes para a universidade, como a qualidade do ensino, são difíceis de medir, portanto, os *rankings* baseiam-se, maioritariamente, naquilo que é mensurável, como as publicações, citações e os gastos com investigação. Mais do que medir as publicações científicas, seria importante mensurar o impacto das descobertas científicas ou a grandeza das suas ideias. Paralelamente, os *rankings* são muito sensíveis a mudanças relativamente pequenas, podendo os resultados ser alterados de ano para ano, sem que se verifiquem alterações substanciais numa instituição. Até ao aparecimento de melhores alternativas, estes continuarão a pressionar as universidades para que sejam locais de investigação intensiva, retirando foco da aprendizagem dos estudantes [18].

Assim, dada a massificação da utilização destas classificações, a comunidade académica tem a tarefa de utilizar com cautela os resultados destes rankings, para propósitos bem definidos e, simultaneamente, desenvolver novos instrumentos capazes de medir e avaliar a eficácia do ensino e da aprendizagem, bem como das mais variadas funções de uma universidade.

6. Fatores que contribuem para a diferenciação das IES

6.1. Captação dos melhores estudantes (nacionais e internacionais)

Graças aos sucessivos cortes governamentais no financiamento do ensino superior, as universidades têm-se deparado com uma necessidade crescente de competir por novos estudantes, enquanto fonte de receita adicional. Paralelamente, os estudantes e as suas famílias, encaram o ingresso no ensino superior como um investimento arriscado, sendo cada vez mais seletivos e exigentes perante tal decisão [26].

As universidades têm-se focado intensamente na questão da atratividade, na tentativa de desenvolver estratégias capazes de corresponder às exigências dos estudantes [27]. Estes, perante a vasta diversidade de serviços que têm à disposição, efetuam a escolha com base nas suas perceções de valor, avaliando diversos fatores.

No caso da FFUC, sendo o MICF um dos serviços de que a faculdade dispõe, a sua estratégia deve-se focar na qualidade do mesmo, indo de encontro às necessidades do seu público alvo, neste caso, os estudantes. Para aumentar a atratividade, é essencial que seja feito um esforço de modo a perceber as necessidades dos estudantes, enquanto candidatos ao ensino superior

e principais decisores de tal processo, pois só assim serão tidas em conta as suas motivações, como, por exemplo, a procura de um emprego melhor, de novas habilidades ou de novos desafios [28]. Determinantes como a reputação académica, as perspetivas de emprego e a qualidade do ensino têm sido referidas como algumas das mais importantes na preferência universitária [27].

As universidades têm reconhecido a relevância desta temática, procurando oferecer uma experiência enriquecedora que acrescente o máximo de valor ao serviço que oferecem aos seus alunos, algo alcançável pela FFUC, dado o peso histórico que acarreta, a par com a UC, a vivência universitária e as tradições inerentes ao estudante de Coimbra. Adicionalmente, importa também destacar fatores como a qualidade, o custo de vida e a segurança verificados na cidade de Coimbra, pois são igualmente diferenciadores, sendo um potencial impulsor da atratividade.

Segundo Alberto Amaral, presidente da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), nos próximos anos, o país irá deparar-se com uma quebra demográfica, perdendo um quarto da população entre os 18 e os 30 anos [29], o que, indubitavelmente, se irá refletir no número de estudantes. Uma vez que a proximidade à zona de residência é também um fator de decisão aquando da entrada para o ensino superior, Coimbra sairá mais a perder, quando comparada com os grandes centros urbanos (Porto e Lisboa), onde a densidade populacional é maior. Não havendo forma de inverter o chamado “inverno demográfico” que Portugal enfrentará, importa definir um plano para a atratividade centrado, não só na captação de estudantes nacionais, mas também dos internacionais.

Em 2014 foi publicado o Estatuto do Estudante Internacional (EEI) [30], com o objetivo de reforçar a capacidade de captar estudantes estrangeiros e, assim, potenciar novas receitas próprias, que podem ser aplicadas no reforço da qualidade do ensino, para além de todo o impacto positivo inerente à diversidade cultural. A diversidade deve ser rentabilizada enquanto recurso educativo, uma vez que aprender neste contexto de convivência com as diferenças socioculturais prepara melhor os estudantes para um mundo cada vez mais global e mais complexo.

Desde a implementação do EEI, o número de estudantes internacionais tem aumentado nas instituições de ensino superior um pouco por todo o país [31], tal como se verifica na UC. Contudo, apesar do número de estudantes internacionais na UC ter vindo a aumentar, na FFUC os resultados continuam a ser insuficientes neste capítulo.

O fluxo de estudantes internacionais é controlado por vários fatores, entre os quais o custo da educação [32], visto que, mais do que o valor das propinas, os estudantes, aquando de uma aventura internacional, avaliam o custo e o retorno de tal investimento [32]. Deste modo, as instituições devem praticar um valor adequado ao serviço prestado. Devem, portanto, ser desenvolvidos mecanismos no sentido de acrescentar valor ao percurso dos estudantes na universidade, para que o retorno do investimento seja indiscutivelmente positivo.

A língua do país anfitrião é outro dos fatores ponderados pelos estudantes [32], não sendo surpreendente que a maioria dos estudantes internacionais atualmente a frequentar a UC seja proveniente dos países da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), com principal destaque para o Brasil e a Angola [33]. Relativamente aos restantes países, o mais representado na UC é a China [33]. Posto isto, o trabalho de captação de estudantes internacionais provenientes de países não-anglófonos deve passar pela ministração de cursos em inglês, que se tornam mais atrativos para estes estudantes [32].

6.2. Mobilidade (estudantes e docentes)

Nos últimos anos, o ensino superior adquiriu uma notória dimensão internacional, estando as universidades cada vez mais interessadas em difundir o seu conhecimento além-fronteiras, bem como enriquecer à custa do conhecimento proveniente do exterior. A criação de relações entre investigadores, docentes e estudantes de todo o mundo é extremamente benéfica, não só devido à partilha de experiências, como também ao auxílio mútuo no desenvolvimento de projetos, possibilitando uma profícua gestão de tempo e de recursos [34].

A mobilidade académica de estudantes e docentes é, portanto, uma ferramenta crucial para qualquer instituição com ambições internacionais, graças ao estabelecimento de redes de cooperação, úteis no desenvolvimento de parcerias e projetos de investigação internacionais [32]. A velocidade e a dimensão do avanço tecnológico e, sobretudo, a difusão do acesso à internet têm exercido um papel preponderante no estreitamento de relações entre instituições e pessoas fisicamente distantes, contudo o contacto presencial entre pessoas de várias instituições, continua a ser fundamental [32,34].

Se, por um lado, o número de estudantes de mobilidade tem aumentado a par com os excelentes programas de mobilidade existentes, por outro, no que diz respeito à mobilidade de docentes e investigadores, o panorama não é igual.

De modo a retratar a imobilidade profissional dos docentes do ensino superior surge o conceito de endogamia académica, que se refere, de grosso modo, ao desenvolvimento de

atividades de investigação e docência na mesma instituição de ensino que foi responsável pela sua formação [35]. Num estudo da Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, que data de 2017, verificou-se que 88% dos docentes de carreira doutorados da FFUC efetuou tal doutoramento na mesma instituição. Embora abaixo da percentagem homóloga da FFUL e da FFUP (ambas 91%), é um valor elevado tendo em conta o atual quadro de globalização que o ensino superior atravessa [35]. Taxas elevadas de docentes nestas condições poderão ser sinónimo de pouca diversidade académica, isolamento perante ideias externas e consequente dificuldade de participação em redes de investigação, sendo, por isso, indesejáveis [35]. Nesse sentido, várias têm sido as estratégias de combate à endogamia utilizadas pelas IES, como é o caso do Departamento de Farmacologia da Universidade da Califórnia, em San Diego, no qual JoAnn Trejo é responsável por um programa de *training* pós-doutoral que tem por base a implementação de estratégias e iniciativas de recrutamento, retenção e desenvolvimento de um corpo docente diversificado [36]. Outro exemplo da aposta na heterogeneidade académica é a Universidade de Harvard, sistematicamente presente no pódio dos vários *rankings*, na qual 38% dos docentes são internacionais [37].

A imobilidade e a falta de diversidade académica (quer de docentes, quer de estudantes) é vista como um entrave para a amplitude e qualidade, não só da investigação, mas também do ensino. A variedade de experiências e perspetivas, bem como a divergência de opiniões fazem com que as decisões e soluções encontradas sejam mais eficazes, enriquecendo as experiências dos estudantes e também dos próprios docentes e investigadores [36].

Mais do que uma forma de alcançar a internacionalização, a mobilidade é, portanto, um reflexo da internacionalização e uma forma de promover a qualidade do ensino, da investigação, a inovação e, naturalmente, o avanço da ciência.

6.3. O plano de estudos e o ensino

Tendo em conta a dimensão da cadeia de valor do medicamento, o plano de estudos do MICEF tem-se deparado com a necessidade de ser o mais amplo e abrangente possível de modo a dotar os seus estudantes de um sólido conjunto de conhecimentos que os torne capazes de exercer em qualquer uma das áreas pertencentes, por natureza, ao mestre em Ciências Farmacêuticas.

Os vários planos de estudos do MICEF respeitam as exigências impostas pela Diretiva 2005/36/CE de 07 de setembro do Parlamento Europeu, segundo a qual deverão ser contempladas uma série de áreas, consideradas imprescindíveis para formar especialistas do

medicamento [38]. Não obstante, existe liberdade para que, dentro destes limites, cada instituição possa criar um plano de estudos diferenciador em relação aos demais, sendo neste aspecto que as instituições se devem focar de modo a garantir uma formação multidisciplinar. Para ir de encontro aos interesses dos estudantes, é essencial personalizar o serviço que lhes é fornecido, neste caso o ensino, acrescentando valor individual à experiência de cada um.

Apesar de atual plano do MICE ministrado na FFUC permitir um conhecimento global dos vários campos de atuação do farmacêutico, existem algumas falhas, nomeadamente ao nível da Farmacoeconomia, da Gestão, Negociação e Direito Comercial, bem como da Comunicação Farmacêutica e das Políticas de Saúde e do Medicamento [1]. Se, por um lado, o elevado número de unidades curriculares pode ser um fator negativo dada a excessiva carga horária, por outro, é necessário colmatar estas ausências, eventualmente, através da criação de mais unidades curriculares opcionais [1]. Deste modo, sem menosprezar a formação basilar obrigatória e comum a todos os estudantes, seria possível um maior grau de especialização e de diferenciação, no que ao plano de estudos diz respeito. Urge, assim, a necessidade de se estabelecer um equilíbrio adequado entre o número de unidades curriculares opcionais e facultativas, sem que a carga horária se torne excessiva.

Por outro lado, embora valorizando a multidisciplinaridade e a abrangência, a alternativa de facultar uma especialização dos estudantes não deve ser esquecida. Para formar profissionais mais especializados em determinadas áreas pode-se recorrer à essência das pós-graduações ou, por outro lado, tornar o próprio MICE mais especializado em dada área estratégica, como por exemplo a Farmácia Clínica. De uma profissão tradicionalmente centrada no produto, a Farmácia tem sofrido uma contínua transformação de modo a focar a sua atividade cada vez mais nas pessoas e na saúde, sendo esta, na sua essência, uma profissão clínica [39-41]. Deste modo, a Farmácia Clínica, embora se encontre numa fase mais avançada nos Estados Unidos da América, tem vindo a conquistar maior notoriedade um pouco por todo o mundo, sendo os farmacêuticos importantes membros de equipas de ambulatório, em ambiente hospitalar e de contacto com o doente [40-42].

Através do exemplo dos Estados Unidos da América, é possível verificar que o farmacêutico clínico tem um papel preponderante na melhoria dos cuidados de saúde, devendo este sistema ser adotado e implementado também noutros países. Sendo o farmacêutico um especialista do medicamento, é crucial que se valorizem as suas capacidades para garantir uma correta utilização do medicamento e uma eficaz gestão da terapêutica [40,41].

Mais do que acompanhar a evolução da profissão e da sociedade, a FFUC deve ser capaz de ditar o desenvolvimento de ambas, apresentando-se pioneira em áreas estratégicas, como é o caso da farmácia clínica. Dada a proximidade com o ecossistema da saúde, formado pelo complexo do Pólo das Ciências da Saúde em conjunto com o Centro Hospitalar e Universitário de Coimbra, considero que a FFUC reúne as condições necessárias para desenvolver um trabalho notável em prol dos estudantes e da saúde pública.

Assim, quer recorrendo à implementação de novas pós-graduações, quer tornando o MICF um curso abrangente e simultaneamente exclusivo e diferenciador, a estratégia da FFUC terá necessariamente de passar por uma reflexão acerca das ofertas que tem disponíveis para os seus alunos, procurando enriquecê-las e enquadrá-las com o futuro da profissão farmacêutica.

Mais do que ter um plano de estudos atual, completo e diferenciador, é crucial que se defina a sua correta implementação, recorrendo estratégias e metodologias de ensino inovadoras e adaptadas às exigências, quer dos estudantes, quer do mercado profissional.

O perfil do estudante a que estamos habituados está a mudar rapidamente, bem como as exigências da sociedade e do mercado profissional em que os mesmos se inserem, tendo as instituições de ensino superior a tarefa de responder a estas alterações dotando os seus estudantes com competências capazes de os colocar numa posição confortável durante toda a vida [43].

Atualmente, os vários sistemas educativos têm manifestado alguma tendência para colocar o estudante no centro do ecossistema [43], focando-se, assim, na aprendizagem e não no ensino. Contudo, tal não significa que os docentes não devem ser devidamente formados para que se garanta a qualidade do ensino. Para tal, deve ser definido pelas próprias instituições um padrão de rigor e profissionalismo que se reflita na qualidade do ensino e, conseqüentemente, no enriquecimento da aprendizagem do estudante. O foco na aprendizagem inclui a multidisciplinaridade do currículo e a resolução de problemas do mundo real, recorrendo a métodos mais interativos e, portanto, atrativos para os estudantes [43].

Para definir como será o ensino, é necessário perceber que aspetos são úteis e cruciais na aprendizagem do estudante, sendo que estes e as respetivas famílias são cada vez mais exigentes no que diz respeito à forma como recebem a sua educação, onde a recebem e de que forma será útil para o seu futuro, não se conformando com os tradicionais sistemas de ensino padrão [43,44].

Cada vez mais os estudantes procuram cursos multidisciplinares, ministrados online e certificados por mais do que uma instituição, procurando diversificar os seus currículos. Há também um número crescente de estudantes que procura cursos ministrados numa língua não-materna, nomeadamente em inglês, uma vez que comunicar fluentemente noutra língua é também um dos requisitos com que se deparam no mercado de trabalho [44]. Tais exigências resultam da reconhecida necessidade de adquirir competências que sejam transponíveis para oportunidades de emprego e os ajudem a desenvolver a capacidade de solucionar problemas em contexto real. Atualmente, não só existem instituições de ensino superior que procuram ir de encontro às necessidades profissionais através do estabelecimento de parcerias com indústrias, por exemplo, como também há, inclusive, empregadores que trabalham em conjunto com as universidades para desenvolver programas de ensino personalizados de acordo com as competências que procuram [43].

Na última década, a tecnologia tem tido um grande impacto na sociedade e, como a educação não é exceção, os futuros estudantes estarão cada vez mais familiarizados e dependentes da tecnologia, devendo as universidades recorrer a metodologias inovadoras, capazes de satisfazer este requisito [43]. Se, por um lado, a rapidez com que se consegue, atualmente, aceder à informação é uma enorme ferramenta para facilitar a aprendizagem [45], por outro, torna-se um desafio para as universidades, que são forçadas a adaptar-se a esta nova era da informação e das tecnologias. Métodos de ensino recorrendo a plataformas *online*, aplicações de telemóvel, vídeos, animações, jogos educacionais e simuladores são alguns dos exemplos de trabalhos que podem ser desenvolvidos nesta área [43,44,46].

Outrossim, importa salientar que a reprodução *online* daquilo que ocorre presencialmente não é o caminho mais correto para o desenvolvimento desta vertente do ensino, pois levaria à insatisfação, quer dos estudantes, quer dos docentes e da própria instituição [46]. Deve, de facto, ser procurado o equilíbrio correto entre o ensino *online* e o ensino presencial, pois as ferramentas virtuais são ainda ineficazes na substituição da parte experimental do ensino, bem como da interação e comunicação com os docentes. O departamento de farmácia da Universidade de Monash [47], desenvolve um programa inovador, e diferenciador, capaz de conciliar de forma equilibrada o ensino tradicional como o ensino virtual, sendo que os estudantes, antes de frequentarem as aulas presenciais, são solicitados a assistir a aulas disponibilizadas *online*. Estas têm como objetivo familiarizar os estudantes com conceitos chave que os preparam para a aula, na qual são estimulados a aplicar e testar os conhecimentos adquiridos através de trabalhos de grupo e questões. Este conceito é chamado de *flipped classroom* e caracteriza-se por uma aprendizagem ativa, na qual o estudante desenvolve o seu

pensamento e análise críticos. O *study after study*, desenvolvido pela Universidade de Monash, é sugerido como sendo uma das formas de aprendizagem mais eficazes, estando na linha da frente da revolução do ensino universitário [47].

6.4. Relação docente-estudante

No início do século XX surgiu uma nova filosofia universitária mais focada na investigação, obrigando os docentes, para além da vertente didática, a desempenhar funções especializadas ao nível da investigação. A adaptação das instituições a este novo modelo académico teve como consequência a diminuição do tempo que os docentes dedicam aos seus estudantes, nomeadamente fora da sala de aula [48].

Apesar deste novo paradigma, algumas instituições foram capazes de encontrar soluções e criar culturas que promovem a interação docente-estudante. De facto, este relacionamento tem implicações evidentes ao nível do aproveitamento e da aprendizagem dos alunos, pois um ecossistema académico capaz de unir e potenciar os pontos fortes de cada um dos seus intervenientes é crucial para que melhor se alcancem os objetivos institucionais [48].

Faculty in residence (FIR) é o nome dado ao conceito no qual docentes de uma determinada universidade partilham o mesmo espaço residencial dos seus estudantes [49,50]. A Universidade de Georgetown, em Washington, é um exemplo da implementação estratégica do programa FIR, através do qual é dada a oportunidade a seis membros do corpo docente, e respetivas famílias, de partilharem integralmente o espaço residencial com os estudantes, promovendo, assim, uma maior interação entre ambas as partes. A universidade acredita que esta é uma metodologia importante na busca da melhoria do ambiente intelectual e da excelência académica, uma vez que os docentes adquirem uma maior capacidade de perceber o que é a experiência universitária para os seus alunos e, conseqüentemente, desenvolvem novas formas de abordar o ensino e a aprendizagem dentro e fora da sala de aula [49].

Deste modo, potenciar a experiência e a sabedoria dos docentes através da irreverência, a ambição e o inconformismo, típicos da juventude, será uma simbiose vantajosa para o progresso da FFUC e de qualquer instituição de ensino. Embora o conceito FIR não esteja ainda muito disseminado, importa destacar que a relação docente-estudante é, indubitavelmente, um trunfo para o desenvolvimento académico.

6.5. Investigação, desenvolvimento e inovação

De acordo com uma proposta desenvolvida por um grupo de especialistas da Organização Mundial de Saúde, a investigação académica é uma componente crucial para o desenvolvimento

de qualquer estratégia que tenha como objetivo aumentar a Investigação e Desenvolvimento (I&D) na área da saúde global [51].

Dada a indiscutível preponderância que a investigação académica deverá ter na sociedade, é de salientar que os investigadores, nas universidades, têm de ser eficazes não apenas na disseminação do conhecimento, mas também na sua transferência para a sociedade [52]. Assim, as universidades devem ser capazes de corresponder às necessidades do mundo real garantindo a aplicabilidade do conhecimento resultante dos seus processos de I&D, sendo a transferência do conhecimento, e a respetiva transformação em progresso social, um dos parâmetros avaliados pelos *rankings* universitários internacionais. *Industry income* é um dos critérios e indica, precisamente, o impacto comercial da pesquisa efetuada numa determinada instituição, que é, *per si*, reflexo do valor industrial da pesquisa. Este indicador reveste-se de importância para instituições preocupadas com a aplicação que as suas pesquisas têm no mundo real [53].

Habitualmente, a avaliação da pesquisa e da investigação dependia de processos qualitativos, porém, graças à veloz evolução da ciência e à crescente disponibilização de dados e técnicas bibliométricas e cientométricas¹ [54], os indicadores quantitativos começaram a adquirir maior importância [55]. Em última análise, o sucesso de uma universidade é determinado pelo desempenho da investigação, que é a principal métrica de avaliação da produtividade individual [56]. Embora as universidades mais produtivas em termos de publicações académicas não sejam obrigatoriamente as mais ativas na colaboração com I&D, existem relações positivas robustas entre esses dois fatores [57].

De forma geral, os frutos da investigação académica são mais facilmente efetivados através de parcerias em conjunto com a indústria, contudo, a fraca reprodutibilidade de várias pesquisas académicas, colocou em causa a credibilidade das mesmas, prejudicando este modelo de trabalho. Assim, recai sobre as universidades e indústrias a responsabilidade social de estreitar os laços existentes e adotar novos modelos operacionais em benefício mútuo [58]. A colaboração entre universidades e indústria é encarada como uma abordagem para melhorar a inovação económica, facilitando o fluxo de conhecimentos e a partilha de experiências entre ambos os setores [59].

¹ A cientometria é o estudo dos aspetos quantitativos do processo da ciência enquanto sistema de comunicação. Trata-se, essencialmente, mas não exclusivamente, da análise de citações na literatura académica.

No que à FFUC diz respeito, importa analisar a realidade da investigação na área das ciências farmacêuticas e da saúde em geral. De acordo com o Relatório de Primavera 2019, o processo de I&D em Portugal tem vindo a estagnar, face a outros setores tecnológicos [60]. Consequentemente, nos anos vindouros assistir-se-á a uma “crescente pressão sobre a despesa pública em medicamentos e outras tecnologias inovadoras na saúde” [60].

No campo da saúde, as parcerias entre universidades e indústrias têm vindo a aumentar e têm-se refletido na criação de institutos de pesquisa de novos fármacos [61], na expectativa de, por parte da indústria farmacêutica, incrementar o fluxo de novos medicamentos e, por parte da universidade, aumentar as receitas por forma a compensar os cortes verificados no financiamento público [61].

A Universidade de Purdue, bem como outras universidades indianas, são exemplos do crescente aumento de parcerias com indústrias, entre as quais se destaca a farmacêutica Lilly [58]. Na Universidade de Purdue foi criado um Gabinete de Parcerias Corporativas e Globais cuja missão é aumentar o impacto e a escala das parcerias desenvolvidas, graças à capacidade que a universidade possui para fornecer pesquisa altamente produtiva e outros serviços valiosos para vários setores da indústria [62].

Tanto por parte da indústria como por parte da academia, têm sido expressas algumas preocupações que justificam a escassez deste tipo de parcerias e que, simultaneamente, podem ser indicadores importantes na melhoria das mesmas. As principais preocupações da indústria são a falta de reprodutibilidade da investigação, a dificuldade em manter a confidencialidade e a ausência de sentido de urgência manifestada pelas universidades. Por parte da universidade, são salientadas dificuldades em que lhes seja reconhecido o valor inicial da propriedade intelectual² [63] e a falta de liberdade para publicar [58]. Assim, são sugeridas algumas recomendações para melhorar o sucesso de futuras colaborações que apontam, essencialmente, para a eficiente comunicação entre ambas as partes e para a clareza em relação aos resultados, expectativas, contornos da propriedade intelectual e dos direitos de comercialização [58].

O estabelecimento de parcerias deve ter por base a confiança, a comunicação e o sentido de compromisso mútuo, que se consegue alcançar através do reconhecimento e respeito por aquilo que cada uma das partes é capaz de oferecer ao programa, incentivando o trabalho

² A propriedade intelectual define-se como “um conjunto de direitos que abrange as criações do conhecimento humanos”, podendo ser registadas as criações intelectuais dos domínios literário, científico e artístico.

conjunto, em prol de um bem comum, em que todos se sintam confortáveis e parte integrante do mesmo [58].

6.6. Captação de fundos

Grande parte do financiamento europeu para a inovação captado pelo ensino superior em Portugal destinou-se às cidades de Lisboa e do Porto, cujas três maiores universidades captaram cerca de 200 milhões de euros, nos últimos 5 anos. Com a aproximação do final do Horizonte 2020, surge o Horizonte Europa, novo programa que decorrerá até 2027, no qual o ensino superior português pretende melhorar a distribuição de verbas [64].

Dada a pertinência deste tema, não é por acaso que na segunda sessão da Convenção Nacional do Ensino Superior 2030, promovida pelo Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP), foi discutido qual o caminho para uma maior captação de fundos europeus destinados à investigação e desenvolvimento. Segundo o presidente do CRUP, as instituições devem ser capazes de envolver as regiões nas quais estão inseridas e, conjuntamente com as empresas, terão mais facilidade em captar fundos europeus [64].

A OCDE estimou que o investimento europeu em I&D representa 2% do PIB, enquanto que o valor para Portugal se fixa nos 1,3%. Neste sentido, o governo estabeleceu, em 2018, a meta de duplicar o investimento [64]. Até lá, dada a clara falta de investimento português em atividades de I&D, resta às instituições de ensino superior encontrar mecanismos capazes de compensar a escassez de financiamento público.

Avizinhando-se a entrada em vigor do novo programa europeu (Horizonte Europa), no qual está previsto um aumento das verbas destinadas à investigação, desenvolvimento e inovação, as instituições de ensino superior devem ser capazes de alinhar as suas estratégias em consonância com os pilares e as missões deste programa, de modo a que se possa tirar o máximo proveito do mesmo em prol das suas atividades de investigação.

Com a crescente relutância das indústrias farmacêuticas em financiar a investigação inicial, as instituições de ensino superior têm direcionado os seus esforços na tentativa de procurar parcerias capazes de apoiar as suas atividades de investigação [61]. Uma estratégia de *fundraising* frequentemente praticada pelas universidades americanas tem por base a filantropia³ [65] e representa, para universidades de topo, mais de 30% do financiamento

³ A filantropia consiste no ato de efetuar doações de caridade a causas humanas. Quer praticadas por um indivíduo ou por uma organização, estas doações têm por base o desejo altruísta de melhorar o bem-estar humano.

destinado à investigação [66]. No centro das prioridades filantrópicas encontram-se, geralmente, a educação e a saúde [67], sendo que na área da saúde, as doações podem resultar, por exemplo, de uma doença identificada num familiar ou pessoa próxima que despoleta um interesse pessoal de alguém no progresso de um determinado programa/estudo que eles decidem apoiar [58].

A Universidade Americana é apenas um dos inúmeros exemplos de universidades americanas que recorrem à filantropia para financiar os seus programas de investigação [68], mas também na Europa existem casos de sucesso como, por exemplo, a Universidade de Oxford [69].

Em Portugal, a filantropia encontra-se subexplorada contudo, a NOVA SBE desenvolveu recentemente um movimento, pioneiro em termos de *fundraising* universitário em Portugal, que culminou na construção de um novo edifício e provou ser possível desenhar mais campanhas deste tipo, criando margem para uma nova era de *fundraising* em Portugal [66].

Enfatizar a dimensão, a qualidade e o impacto da pesquisa desenvolvida, através de rigorosos e competitivos processos, possibilita o alcance de objetivos de excelência, gerando uma alta taxa de incentivo ao investimento público e filantrópico [70]. Assim, surge uma nova oportunidade de financiamento para as instituições de ensino superior em Portugal, que devem ser capazes de promover estrategicamente a qualidade da sua investigação e, concomitantemente, potenciar o reconhecimento internacional dos seus docentes e investigadores de modo a que, através das suas amplas redes de contactos, sejam capazes de atrair fundos externos.

Sendo as Ciências Farmacêuticas uma área onde, tipicamente, são requeridos valores elevados para que se possam desenvolver plenamente as respetivas atividades de investigação, é crucial que se defina uma arrojada estratégia de captação de fundos capaz de corresponder à missão da própria instituição.

6.7. Alumni

Os ex-alunos são reflexo do trabalho contínuo desenvolvido por qualquer IES, tornando-se, assim, uma das principais imagens da instituição em causa junto da sociedade. Após a sua formação e, uma vez chegados ao mercado de trabalho, os recém-formados são colocados à prova, refletindo todo o conhecimento e todas as competências adquiridas ao longo da sua experiência enquanto estudantes. Esta é uma das razões pelas quais os *alumni*⁴ [71] devem ter

⁴ *Alumni* é o termo utilizado para designar os antigos alunos de uma instituição de ensino.

um papel fulcral no processo evolutivo de qualquer universidade, estabelecendo-se, para tal, um contacto próximo com os mesmos, de modo a que se mantenha o bom relacionamento. Se, por um lado, os *alumni* são alvo de avaliação por parte das entidades empregadoras, por outro, os seus percursos são também analisados por parte dos futuros estudantes. Deste modo, os *alumni* devem ser incluídos nas estratégias de desenvolvimento, potenciando-se as relações com os mesmos de modo a promover a instituição e a qualidade do ensino [72].

A relação das instituições de ensino com os seus ex-alunos revela-se extremamente profícua para ambas as partes. Dependendo do sucesso dos seus percursos profissionais, os *alumni* podem ser importantes na melhoria da captação de novos estudantes, bem como no aumento dos níveis de empregabilidade da sua antiga universidade, podendo mesmo ter interesse em trabalhar com profissionais com os quais partilhem valores e educação comuns [72].

No capítulo da doação de fundos, estes podem também ser úteis caso se sintam gratos pela experiência que lhes foi proporcionada e, simultaneamente, parte integrante do processo de desenvolvimento da instituição que anteriormente os acolheu.

Contudo, embora pareça simples, é necessário desenvolver relações fortes com os estudantes desde que estes ambicionam fazer parte da instituição, acompanhando o seu percurso ao longo da vida. Para tal, a instituição deve demonstrar-se disponível para qualquer tipo de ajuda, oferecendo serviços que lhes sejam úteis e fazendo com que todos se sintam parte da mesma comunidade [72].

Existem inúmeras e variadas estratégias, sendo a Universidade de Oxford um desses exemplos, através do Cartão *Alumni* que oferece a todos os seus alunos assim que terminam os estudos. Este cartão permite usufruir uma série de benefícios e ofertas em toda a cidade de Oxford, nomeadamente descontos em empresas locais, bem como acesso a faculdades e bibliotecas, revelando-se uma estratégia ganhadora no que diz respeito ao envolvimento dos *alumni* na comunidade académica [73]. De forma a manter e reforçar a ligação com os seus ex-alunos, também a Universidade de Harvard dispõe de serviços muito variados e de assinalável utilidade para os seus *alumni* [74].

6.8. Empreendedorismo

Todos os dias contactamos de forma banal com tecnologias, ferramentas e serviços cujas ideias nasceram e cresceram em contexto académico, pois as universidades definem estratégias no sentido de tentar levar as suas investigações até ao mercado, dispondo, geralmente, de duas vias: a parceria com indústrias e o empreendedorismo [75].

Contudo, nem todos os investigadores têm oportunidade de desenvolver as suas próprias empresas e aplicar as suas invenções em contexto real [76]. Muitas vezes, tal não é possível devido à simples falta de informação sobre como transformar ideias em *startups*, de modo a causar impacto [76].

À luz das crescentes exigências do mercado e da sociedade atual, as universidades sentem-se obrigadas a desempenhar o seu papel de forma exímia, proporcionando aos seus estudantes uma gama de conhecimentos e competências alargada. Estabelecer uma base sólida para o empreendedorismo é uma forma de o fazer, pois esse contacto revela-se uma experiência capaz de reunir um alargado leque de disciplinas fora do domínio habitual, tornando-se uma clara vantagem no currículo dos estudantes [76]. Um pouco por todo o mundo, as universidades têm ajustado os seus programas por forma a dotar os seus estudantes da oportunidade de desenvolverem competências relevantes para o mundo profissional, sendo o empreendedorismo uma das áreas de eleição, na medida em que permite desenvolver a capacidade de resolução de problemas e de resposta a desafios verdadeiramente identificados [43]. Paralelamente, os alunos são dotados de conhecimentos sobre geração de ideias, desenvolvimento de planos de negócio e marketing [75].

No Reino Unido, por exemplo, é muito frequente que abordagens ao empreendedorismo e *spin-offs* façam parte de estratégias planeadas por parte das instituições de ensino superior com o objetivo de promover a transferência de conhecimento e, desse modo, potenciar o impacto dos seus projetos de pesquisa e investigação [52]. A UC dispõe de uma estrutura, a Divisão de Inovação e Transferências do Saber (DITS), que é responsável por identificar oportunidades de transferência de inovação e do saber e, conseqüentemente, estabelecer esta ponte com o mundo exterior [77]. Dispondo desta ferramenta na UC, cabe à FFUC o papel de incentivar e fomentar o espírito empreendedor junto dos seus estudantes e investigadores, de modo a ampliar o alcance da investigação desenvolvida. Para tal, importa combater uma das maiores dificuldades do empreendedorismo, que reside na correta transposição das ideias para o mercado. Programas como o da HiSeedTech, uma associação sem fins lucrativos fundada por empresas privadas, que se baseiam no mentoring para transmitir competências no campo da administração e desenvolvimento de estratégias de negócio, apresentam um enorme potencial para apoiar futuras atividades de empreendedorismo desenhadas pela FFUC ou pelos seus estudantes [78].

Startups farmacêuticas são capazes de impulsionar descobertas científicas e inovações no setor da saúde, porém, enfrentam, recorrentemente, dificuldades em financiar os seus projetos,

sendo necessário que tenham acesso a fontes externas de financiamento [79]. Esta dificuldade, verificada maioritariamente na fase inicial dos projetos, deve-se, essencialmente, ao aumento da regulamentação do setor, bem como a incertezas relacionadas com os direitos de propriedade intelectual [79].

Como se pode constatar, cada vez mais as universidades se preocupam em apoiar os seus jovens empreendedores, ajudando-os a transformar os seus projetos em empresas. Em troca, para além de verem as suas pesquisas alcançar o mundo real, as universidades podem beneficiar ainda de vantagens a nível financeiro [75].

6.9. O papel da Comunicação

A importância do planeamento estratégico já tenha sido referida em 1981 por Kotler em algumas das suas obras, contudo, a proliferação do *benchmarking*⁵ [80], dos *rankings* e *branding* como forma de posicionamento das universidades apenas adquiriu maior notoriedade nos últimos anos [81]. Atualmente, as universidades têm vindo a profissionalizar-se e, como tal, o *marketing* tem-se tornado uma ferramenta imprescindível.

Embora com diferentes níveis de profissionalização, muitas universidades têm apostado na criação de departamentos de comunicação, excelentes mediadores entre as universidades e o seu ambiente. Muitos destes departamentos têm especial atenção ao que outras universidades fazem e tendem a comparar-se com instituições que consideram semelhantes [81].

Na última década, a forma de comunicar tem sofrido alterações, pois as redes sociais têm-se tornado cada vez mais importantes, com o número de utilizadores e de novas plataformas a apresentar um crescimento explosivo. Adicionalmente, a facilidade de acesso à internet, nomeadamente através dos dispositivos móveis, é um fator que interfere no comportamento da população a nível mundial. Graças a esta nova forma de comunicar com o mundo que nos rodeia, o marketing sofreu uma pequena revolução [82]. De facto, esta questão torna-se ainda mais pertinente para as universidades, onde o público com o qual se pretende comunicar são os seus estudantes, maioritariamente jovens, fiéis adeptos das novas tecnologias e das redes sociais [82].

Deste modo, a utilização das redes sociais enquanto meio de comunicação é crucial caso as instituições de ensino superior queiram manter conexões constantes com os seus alunos, não

⁵ *Benchmarking* consiste na análise comparativa de produtos, serviços ou práticas empresariais entre os mais fortes concorrentes, de modo a alcançar vantagem competitiva.

sendo em vão que algumas dispões de perfis nas mais variadas plataformas de redes sociais [82]. Estas ferramentas assumem, atualmente, um papel notável na criação de experiências de marca, quer para empresas, quer para instituições de ensino [82]. Não obstante, para uma comunicação efetiva, é recomendável que esta se encontre alicerçada em sólidas estratégias de *marketing*, com objetivos bem definidos [82].

O processo de escolha de uma universidade é uma decisão que se reveste de extrema importância para os futuros alunos e, tendo em conta o alargado número de opções que estes têm à sua disposição, é de assinalável importância que se definam e promovam mecanismos de comunicação que garantam uma maior presença junto dos futuros estudantes do ensino superior [83]. Um excelente ponto de partida para captar a atenção dos futuros alunos é a autenticidade, sendo igualmente importante o estabelecimento conexões emocionais, pois são vitais no processo de tomada de decisões [83].

Os alunos atuais são as pessoas que melhor percebem os medos e os desafios dos potenciais alunos, sendo recorrente a utilização destes e das suas opiniões aquando da elaboração de campanhas de captação de estudantes [83]. Exemplo desta metodologia é a Universidade de Georgetown, que foi capaz de aliar a autenticidade à humanização e elaborar documentários sobre a vida de diferentes estudantes durante o seu percurso na instituição, revelando-se uma estratégia vencedora no que diz respeito ao estabelecimento de relações emocionais com os futuros estudantes [83]. Segundo Philip Kotler, a melhor publicidade é aquela que é feita por clientes satisfeitos [84], justificando assim o sucesso da campanha levada a cabo pela universidade em causa e confirmando a necessidade de incluir os estudantes nas dinâmicas de marketing e comunicação das próprias instituições.

Paralelamente, a comunicação pode ser utilizada, inclusive, para promover campanhas de captação de fundos, como faz a Universidade de Purdue, com o seu *Purdue Day of Giving* [85], uma data anual na qual os alunos são convidados a participar numa série de eventos de angariação de fundos [83]. Este é um excelente exemplo do equilíbrio perfeito entre comunicação presencial e comunicação digital, conseguido através de transmissões em direto e incentivos à partilha de imagens, capazes de prolongar para o mundo digital as campanhas que são feitas presencialmente.

7. De que forma pode ser aplicado à FFUC?

Os constantes cortes no financiamento público têm incentivado as universidades a definir estratégias suficientemente eficientes na sua capacidade de gerar rendimento e, simultaneamente, capazes de melhorar a sua posição no mercado do ensino superior através de uma aposta na qualidade e na diferenciação [32]. Assim, tem-se verificado um maior grau de profissionalização das universidades que têm, frequentemente, recorrido ao marketing tendo em vista uma gestão estratégica mais orientada para o mercado. Uma vez analisado o panorama atual do ensino superior em Portugal e no mundo, importa olhar para a situação da FFUC, de modo a encontrar as principais linhas orientadoras para uma gestão estratégica voltada para a sua afirmação no mercado do ensino superior. Não tendo a ousadia de elaborar uma estratégia integral, pois considero que esse processo deve ter em conta a opinião de todos os intervenientes da comunidade académica (docentes, não docentes e *Alumni*), optei por definir, recorrendo a uma análise SWOT (ver Tabela 4), alguns pontos que, com base no trabalho desenvolvido ao longo da presente monografia, são basilares no desenvolvimento de tal estratégia.

Tabela 4. Análise SWOT da FFUC.

<p style="text-align: center;">PONTOS FORTES</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Qualidade do ensino</i>• <i>Plano de estudos</i>• <i>Estágios curriculares</i>	<p style="text-align: center;">PONTOS FRACOS</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Endogamia</i>• <i>Impacto da investigação na sociedade</i>• <i>Pouco incentivo ao empreendedorismo</i>• <i>Capacidade de captação de fundos</i>• <i>Relacionamento com Alumni</i>• <i>Estratégia de comunicação</i>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Integração num ecossistema universitário único em Portugal</i>• <i>Qualidade, custo de vida e segurança</i>• <i>Crescente aumento de estudantes internacionais em Portugal</i>• <i>Avanço tecnológico e difusão do acesso à internet</i>• <i>Especialização na área da Farmácia Clínica</i>• <i>Ensino online</i>• <i>Futuro investimento público na saúde</i>• <i>Horizonte Europe</i>	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>FFUL e FFUP enquanto principais concorrentes diretos e outras universidades europeias enquanto concorrentes indiretos</i>• <i>Complexidade da cadeia de valor do medicamento</i>• <i>Quebra demográfica</i>

A FFUC é reconhecida pela qualidade do seu ensino, preparando bem os seus estudantes para o mercado profissional. Este atributo deve ser trabalhado e potenciado, tendo em conta o ensino enquanto missão central de uma universidade, bem como a crescente exigência por parte dos estudantes e do próprio mercado farmacêutico. Também o plano de estudos do MICF se destaca pela sua abrangência e multidisciplinaridade, sendo reconhecido como um fator crucial na formação dos seus estudantes.

Ainda que estes dois pontos possam ser considerados como pontos fortes, o plano de estudos do MICF continua a ter margem para melhorar e enfrentar a crescente complexidade da cadeia de valor do medicamento, enquanto ameaça. Algumas das lacunas passíveis de ser colmatadas estão relacionadas com a falta de unidades curriculares relativas a áreas cada vez mais importantes, como o caso da Farmacoeconomia, Gestão, Negociação e Direito Comercial, bem como da Comunicação em Saúde e das Políticas de Saúde e do Medicamento. Neste sentido, a estratégia passará pela integração destas unidades curriculares no plano de estudos,

de modo a dar uma resposta eficaz às necessidades do mercado e dos estudantes. Apesar da abrangência do MICEF, a FFUC tem a possibilidade de expandir uma janela de oportunidades através da maior especialização dos seus estudantes, nomeadamente ao nível da Farmácia Clínica, uma área com enorme potencial de crescimento em Portugal.

Também a existência de uma ampla rede de estágios curriculares é considerada um ponto forte, na medida em que permite aos seus estudantes aplicar os seus conhecimentos em contexto real, nas mais variadas áreas do setor farmacêutico. Esta extensa capacidade de oferta de estágios curriculares é, porventura, uma das características mais diferenciadoras do plano de estudos do MICEF, devendo ser devidamente divulgada, de modo a potenciar ao máximo este fator.

Ainda que a prática real seja difícil de substituir por ferramentas disponibilizadas online, uma vez que estamos numa era cada vez mais digital, importa ter alguma preocupação com este aspeto. Será oportuno explorar esta ferramenta e encontrar o equilíbrio mais adequado entre o ensino presencial e o ensino online, dada a crescente familiaridade dos estudantes com estas plataformas tecnológicas.

O avanço tecnológico e a difusão do acesso à internet são uma oportunidade que pode ser útil não só para a implementação de estratégias de ensino online, mas também para combater o problema da endogamia académica. Sendo a falta de diversidade e a dificuldade de participação em redes de investigação uma das principais problemáticas relacionadas com a endogamia, estas tecnologias podem ser alternativas úteis e económicas para contrariar esta situação.

No campo da investigação, os principais *rankings* recorrem maioritariamente a medidas de avaliação quantitativas, através do número de citações. Um exemplo deste tipo de ferramentas é a Altmetric [86], que disponibiliza um vasto conjunto de potencialidades úteis para rastrear diversos indicadores digitais acerca do trabalho produzido pelas instituições de ensino. Contudo, importa também refletir acerca da qualidade e do impacto que a investigação tem ao nível do mercado farmacêutico e da sociedade, uma vez que deve ser este o objetivo final dos vários projetos de investigação.

Tendo em conta os investimentos que são necessários para realizar atividades de investigação, é capital que se incentive o trabalho de captação de fundos, aproveitando, por exemplo, o *Horizonte Europe*, que se avizinha uma excelente oportunidade de financiamento das atividades de investigação. Nos anos vindouros é previsível que se verifique também uma crescente pressão sobre a despesa pública em medicamentos e outras tecnologias inovadoras na saúde,

que será igualmente benéfica para o desenvolvimento de atividades de investigação no setor farmacêutico.

Antevendo o envelhecimento populacional e a conseqüente quebra demográfica que Portugal enfrentará, torna-se determinante o desenvolvimento de estratégias de captação de estudantes, pois Coimbra será uma das regiões mais afetadas por este flagelo e corre-se o risco de diminuir o número de estudantes. Assim, será pertinente reunir alguns esforços na captação de estudantes internacionais e, essencialmente, desenvolver uma estratégia que não se concentre apenas nos estudantes provenientes da CPLP. Para tal, uma vez que a língua se revela uma barreira à aprendizagem, é essencial que se lecionem alguns cursos em língua inglesa, por exemplo ao nível dos Mestrados ou Pós-graduações.

Para além de ser uma forma de contornar o chamado “inverno demográfico”, a constante participação dos estudantes internacionais é também responsável pelo aumento da diversidade académica através da partilha de diferentes culturas e novas ideias, fatores que se refletem numa maior qualidade e produtividade da instituição. Também no sentido de contrariar os níveis de endogamia, a FFUC deve sair da esfera da lusofonia e ser capaz de concorrer num mercado cada vez mais global.

Sendo Coimbra uma cidade onde ainda se verificam níveis satisfatórios de qualidade, custo de vida e segurança, resta à FFUC desenvolver a sua atratividade mostrando aquilo que é capaz de oferecer aos futuros estudantes, enriquecendo e diferenciando a sua experiência.

Atualmente, dada a maior exigência dos estudantes, as universidades têm-se focado nas necessidades dos mesmos, procurando formas de acrescentar valor ao seu percurso académico. A estratégia de atratividade deve, portanto, ter em conta este aspeto, incentivando e divulgando as iniciativas extracurriculares que são capazes de enriquecer a experiência dos estudantes, como, por exemplo, o contacto com o empreendedorismo. A iniciação ao empreendedorismo pode ser integrada no plano de estudos do MICE e, posteriormente, transferida para o contexto académico aproveitando os excelentes recursos que a UC e a Associação Académica de Coimbra oferecem neste campo.

Por fim, mas não menos importante, pois considero ser a base para o bom funcionamento de qualquer instituição, é de salientar a necessidade de uma arrojada estratégia de comunicação. Esta estratégia deve visar desde os futuros estudantes até aos Alumni, passando por toda a comunidade académica, potenciais parceiros e financiadores, bem como toda a sociedade em geral. No que diz respeito aos Alumni, há inúmeras iniciativas que podem ser dinamizadas, como por exemplo fazendo um levantamento do que fazem atualmente os antigos estudantes,

acompanhando o percurso dos mesmos e revelando junto da comunidade e da sociedade o sucesso alcançado pelos mesmos.

A estratégia de comunicação reveste-se de importância não só externamente, através da imagem que se cria em torno da FFUC, como também internamente, como forma de manter uma relação contínua com toda a comunidade. Uma das maiores e mais diferenciadoras oportunidades reside no facto de a FFUC se inserir num ecossistema universitário único em Portugal e característico de outras grandes universidades europeias. A Universidade de Coimbra tem um ecossistema capaz de competir a nível internacional, devendo a FFUC desenvolver estratégias de comunicação capazes de o promover em prol de um maior reconhecimento nacional e internacional.

O *site* é uma das imagens mais importantes de uma instituição e, sendo, muitas vezes, a primeira via de contacto com a comunidade, a informação existente no mesmo deve ser bem estruturada. Paralelamente, deve ser aproveitado todo o potencial inerente às redes sociais, nomeadamente o *Facebook*, o *Instagram*, o *LinkedIn* e o *YouTube*, que são, atualmente as redes sociais mais populares. Para tal, devem ser desenhadas estratégias de comunicação que contemplem cada uma destas redes, adequando os conteúdos a publicar em cada uma de acordo com os diferentes *targets*.

A concertação de todos estes aspetos em torno de uma estratégia para a FFUC é crucial para a sua afirmação, não só em Portugal, mas também a nível internacional. Para tal, à semelhança do que foi feito pela *University of Minnesota*, será benéfica a criação de um grupo de trabalho para o planeamento estratégico, recorrendo a representantes dos docentes, não docentes, estudantes e *Alumni*, pois a estratégia é algo que não se deve alterar com frequência, devendo, portanto, haver consenso entre toda a comunidade, para que todos se sintam comprometidos. Juntamente com a opinião da comunidade e *Alumni*, será também profícua a criação de um *advisory board* internacional capaz de partilhar as suas experiências e, assim, desenvolver gradualmente as expectativas em torno da internacionalização.

8. Conclusão

A principal vantagem que uma instituição pode alcançar relaciona-se com a sua capacidade de tirar partido da sua perspicácia e rápida aprendizagem para responder às mudanças globais mais cedo do que a sua concorrência. Contudo, não é uma tarefa simples, pois a evolução é cada vez mais fugaz e a gestão de uma instituição de ensino é extremamente complexa.

Apesar de não existir um algoritmo perfeito, estão disponíveis imensos indicadores que podem desenhar o sucesso. Analisando alguns desses indicadores, foi objetivo da presente monografia contribuir para a definição de uma estratégia em torno da melhoria da FFUC, tendo bem ciente a responsabilidade que tal acarreta.

Embora começando por analisar o panorama do ensino superior em Portugal e o contexto no qual se insere a FFUC, esta análise recorreu também a exemplos e casos de sucesso internacionais com a missão de desenvolver uma estratégia sólida e equiparável ao que de melhor se faz a nível nacional e internacional.

Tendo em mente que a FFUC é parte integrante da UC, o seu plano estratégico deve ser definido em linha com as principais orientações estratégicas da universidade. Uma vez que as estratégias não devem ser alvo de constante mudança, pois os resultados não se verificam após curtos intervalos de tempo, esta tarefa reveste-se de uma importância tal que se torna inconcebível a sua realização por apenas uma pessoa. Assim, é vital o envolvimento de toda a comunidade académica, de modo a que sejam percebidas as reais necessidades e preocupações e, conseqüentemente, se avaliem planos de ação para cada uma das áreas, alinhados numa estratégia coesa, uniforme e concertada, em relação à qual todos os intervenientes se sintam confortáveis e motivados a participar. A base de qualquer instituição de ensino são os estudantes e, como tal, é em torno dos mesmos que todas as estratégias devem ser definidas.

Uma vez identificados os principais fatores de sucesso das IES, e na tentativa de os aplicar à faculdade em estudo, constataram-se algumas das linhas orientadoras que se acredita serem capazes de elevar a FFUC a outro patamar competitivo, sendo o primeiro passo a definição de metas ambiciosas e, simultaneamente, alcançáveis para cada um dos campos de ação da faculdade.

O contexto do ensino superior, e da sociedade em geral, encontra-se em constante evolução e a competitividade é imensa, deixando para trás todos aqueles que, pelas mais variadas razões, deixam de querer ser melhores e de se autossuperar diariamente.

Posto isto, urge, na minha opinião, a necessidade de definir uma estratégia arrojada e ambiciosa, capaz de corresponder na sua plenitude ao convidativo potencial de crescimento e melhoria que a FFUC apresenta.

Referências

1. CARVALHINHO, S. – **A Cadeia de Valor do Medicamento e o Plano de Estudos do MICEF**. 2016. [Acedido a 18 de janeiro de 2019]. Disponível na Internet: <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/42189?mode=full>
2. UNIVERSIDADE DE COIMBRA – **História da Universidade**. Coimbra: Universidade de Coimbra, 2019. [Acedido a 16 de fevereiro de 2019]. Disponível na Internet: <https://www.uc.pt/sobrenos/historia>
3. PORTUGAL – **Deliberação n.º 8/2018, de 25 de junho**. Alteração dos Estatutos da Universidade de Coimbra. Diário da República n.º 55/2019 – Série 2. Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Lisboa.
4. SHANGHAI RANKING – **Academic Ranking of World Universities**. [Acedido a 2 de março de 2019]. Disponível na Internet: <http://www.shanghairanking.com/ARWU2018.html>
5. QUACQUARELLI SYMONDS – **QS World University Rankings**. [Acedido a 19 de julho de 2019]. Disponível na Internet: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/>
6. TIMES HIGHER EDUCATION – **THE World University Rankings**. [Acedido a 2 de março de 2019]. Disponível na Internet: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>
7. PITA, J.R. **História da Farmácia**. 3ª Ed. Coimbra. Minerva, 2007. ISBN 978-972-798-191-5.
8. UNIVERSIDADE DE COIMBRA – **Apresentação**. Coimbra: Faculdade de Farmácia da Universidade de Coimbra, 2019. [Acedido a 16 de fevereiro de 2019]. Disponível na Internet: <https://www.uc.pt/ffuc/apresentacao>
9. UNIVERSIDADE DE COIMBRA – **A construir o futuro no presente**. Coimbra: Faculdade de Farmácia da Universidade de Coimbra, 2019. [Acedido a 16 de fevereiro de 2019]. Disponível na Internet: https://www.uc.pt/ffuc/slideshow/documentos/guia_estudante.pdf
10. UNIVERSIDADE DE COIMBRA – **História da Faculdade**. Coimbra: Faculdade de Farmácia da Universidade de Coimbra, 2019. [Acedido a 16 de fevereiro de 2019]. Disponível na Internet: https://www.uc.pt/ffuc/apresentacao/renamed_historia_faculdade
11. ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO – **Educação em Revista 2018: Indicadores da OCDE**. Paris, OECD, 2018.

12. CONSELHO DE REITORES DAS UNIVERSIDADES PORTUGUESAS – **Convenção Nacional Ensino Superior 20/30: O Ensino Superior e a Qualificação dos Portugueses, o que falta fazer?** Lisboa: CRUP. 2018. [Acedido a 15 de junho de 2019]. Disponível na Internet: https://www.cnensinosuperior.pt/wp-content/uploads/2019/01/Conclusao_O-que-falta-fazer-no-ensino-superior.pdf
13. ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO – **Education at a Glance 2018: Country Note – Portugal.** Paris: OECD, 2018.
14. PORTUGAL – Lei n.º 37/2003, de 22 de agosto. **Bases do financiamento do ensino superior.** Diário da República n.º 193/2003 – Série I-A. Assembleia da República. Lisboa.
15. PORTUGAL – Lei n.º 71/2018, de 31 de dezembro. **Orçamento do Estado para 2019.** Diário da República n.º 251/2018 – Série I. Assembleia da República. Lisboa.
16. MARTINHO, B. – **Fim das propinas.** Jornal SOL (2019) [Acedido a 21 de junho de 2019]. Disponível na Internet: <https://sol.sapo.pt/artigo/641379/fim-das-propinas-marcelo-governo-e-bloco-de-um-lado-e-psd-do-outro>
17. ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO – **Estudos Económicos da OCDE – Portugal.** Paris: OECD, 2019.
18. ZHA, Q. – **University Rankings in Perspective.** Washington, DC: Inside Higher Ed, 2016.
19. SHANGHAI RANKING – **Academic Excellence Survey 2019 Methodology.** [Acedido a 20 de junho de 2019]. Disponível na Internet: <http://www.shanghairanking.com/subject-survey/survey-methodology-2019.html>
20. PATRÍCIO, J. – **Rankings Internacionais Universitários.** Lisboa: Instituto Superior Técnico, 2008.
21. QUACQUARELLI SYMONDS – **Methodology.** [Acedido a 19 de junho de 2019]. Disponível na Internet: <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings/methodology>
22. UNIVERSIDADE DE COIMBRA – **Notícias UC.** Coimbra: Universidade de Coimbra, 2019. [Acedido a 23 de junho de 2019]. Disponível na Internet: <http://noticias.uc.pt/universo-uc/universidade-de-coimbra-e-a-melhor-instituicao-portuguesa-na-captacao-de-estudantes-internacionais-no-ranking-mundial-qs/>
23. TIMES HIGHER EDUCATION – **World University Rankings 2019: methodology.** [Acedido a 19 de junho de 2019]. Disponível na Internet: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/methodology-world-university-rankings-2019>

24. CARLI, G. e PEREIRA, T. – **A surge in Brazilian papers in top journals.** *Nature*. 556 (2018) 309.
25. PIETRUCHA, J. – **Country-specific determinants of world university rankings.** *Scientometrics*. 114 (2018) 1129-1239.
26. CATTANEO, M., HORTA, H., MALIGHETTI, P., MEOLI, M. e PALEARI, S. – **Universities' attractiveness to students: The Darwinism effect.** *Higher Education Quarterly*. 73 (2019) 85-99.
27. WIDIPUTERA, F., WITTE, K., GROOT, W. e BRINK, H. – **The attractiveness of programmes in higher education: an empirical approach.** *European Journal of Higher Education*. 7 (2017) 153-172.
28. FLEMING, C. – **Student Recruitment Strategies: Think Like a Student.** Blackboard. (2016).
29. ROCHA, C. – **Universidades temem não sobreviver à quebra demográfica.** *lonline.pt*, 2015.
30. PORTUGAL – Decreto-Lei n.º 36/2014, de 10 de março. **Estatuto do Estudante Internacional.** Diário da República n.º 48/2014 – Série I. Ministério da Educação e Ciência. Lisboa.
31. DIREÇÃO-GERAL DE ESTATÍSTICAS DA EDUCAÇÃO E CIÊNCIA – **Principais resultados do RAIDES 17 – Mobilidade internacional.** Lisboa, 2018.
32. MARQUES, C. – **Marketing aplicado às Universidades na captação de estudantes estrangeiros.** Lisboa: FCSH Universidade Nova de Lisboa, 2015.
33. UNIVERSIDADE DE COIMBRA – **Relatório de Gestão e Contas 2018.** Coimbra: DPGD-UC, 2019.
34. MARIANI, A., FERNANDES, P. e SAMANO, M. – **Internationalization of universities: the need to navigate in foreign waters.** *São Paulo Med J*. 131 (2013) 3-4.
35. DIREÇÃO-GERAL DE ESTATÍSTICAS DA EDUCAÇÃO E CIÊNCIA – **Indicadores de endogamia académica nas instituições públicas de ensino universitário.** Lisboa, 2017.
36. TREJO, J. – **A reflection on faculty diversity in the 21st century.** *Mol Biol Cell*. 28 (2017) 2911-2914.
37. HARVARD UNIVERSITY – **Worldwide Data.** Cambridge, 2019. [Acedido a 27 de junho de 2019]. Disponível na Internet: <https://worldwide.harvard.edu/worldwide-data>
38. CONSELHO EUROPEU – **Diretiva 2005/36/CE.** Jornal Oficial da União Europeia L 255/22 – Vol 48. Parlamento Europeu, 30 setembro de 2005.

39. ELENBAAS, R. e WORTHEN, D. – **Clinical Pharmacy in the United States: Transformation of a Profession.** Journal of the History of Medicine and Allied Sciences. 65 (2010) 578-579.
40. CARTER, B. – **Evolution of Clinical Pharmacy in the US and Future Directions for Patient Care.** Drugs Aging. 33 (2016) 169-177.
41. JACOBI, J. – **Clinical Pharmacists: Practitioners who are essential members of your clinical care team.** Rev Med Clin Condes. 27 (2016) 571-577.
42. AMERICAN COLLEGE OF CLINICAL PHARMACY – **About Clinical Pharmacists.** Lenexa KS, 2019. [Acedido a 18 de agosto de 2019]. Disponível na Internet: <https://www.accp.com/about/clinicalpharmacists.aspx>
43. FEDERATION OF INDIAN CHAMBERS OF COMMERCE AND INDUSTRY e ERNST & YOUNG – **University of the Future: Bringing Education 4.0 to life.** 2019.
44. MINTZ, S. – **The Future Is Now: 15 Innovations to Watch For.** The Chronicle of Higher Education. (2013).
45. GILBERT, C., CROW, M. e ANDERSON, D. – **Design Thinking for Higher Education.** Stanford University. (2018).
46. SOUSA, A., MARQUESI, S., SIMÕES, P. e GRACIOSO, A. – **O Futuro do Ensino Superior – As perspectivas para as IES nos próximos 10 anos.** Semesp. (2017).
47. MONASH UNIVERSITY – **How you'll learn.** Melbourne: Monash University, 2019. [Acedido a 2 de julho de 2019]. Disponível na Internet: <https://www.monash.edu/pharm/future/courses/pharmacy/how-youll-learn>
48. HEALEA, C. – **Whither goest the future of caulty-in-residence work?** Work. 52 (2015) 521-3.
49. GEORGETOWN UNIVERSITY – **Faculty-in-Residence.** Washington, DC: Georgetown University, 2019. [Acedido a 2 de julho de 2019]. Disponível na Internet: <https://residentialiving.georgetown.edu/faculty#>
50. FUSCH, D. – **Making Your Faculty-in-Residence Program Successful.** Academic Impressions. 2011.
51. GOTHAM, D., MELDRUM, J., NAGESHWARAN, V., COUNTS, C., KUMARI, N., MARTIN, M., BEATTIE, B. e POST, N. – **Global health equity in United Kingdom university research: a landscape of current policies and practices.** Health Research Policy and Systems. (2016) 14:76.

52. PAYNE, H. – **Transferring research from a university to the United Kingdom National Health Service: the implications for impact.** Health Research Policy Systems. (2017) 15:56.
53. TIMES HIGHER EDUCATION – **THE World University Rankings explained.** [Acedido a 15 de maio de 2019]. Disponível na Internet: <https://www.timeshighereducation.com/student/advice/world-university-rankings-explained>
54. MINGERS, J. e LEYDESDORFF, L. – **A review of theory and practice in scientometrics.** European Journal of Operational Research. 246 (2015) 1-19.
55. MADHAN, M., GUNASEKARAN, S. e ARUNACHALAM, S. – **Evaluation of research in India: Are we doing it right?** Indian Journal of Medical Ethics. (2018) 221-229.
56. JONES, D. e WARREN, J. – **Academic strategies in a funding crisis: research competitor, ruderal or university teacher?** Trends in Ecology and Evolution 26 (2011) 56-57.
57. ZHOU, P., TIJSSSEN, R. e LEYDESDORFF, L. – **University-Industry Collaboration in China and the USA: A Bibliometric Comparison.** Plos One. (2016).
58. FREEDMAN, S. e MULLANE, K. – **The academic-industrial complex: navigating the translational and cultural divide.** Drug Discov Today. 22 (2017) 976-993.
59. ANKRAH, S. e TABBAA, O. – **Universities-industry collaboration: A systematic review.** Scandinavian Journal of Management. 31 (2015) 387-408.
60. OBSERVATÓRIO PORTUGUÊS DOS SISTEMAS DE SAÚDE – **Saúde: Um Direito Humano – Relatório de Primavera 2019.** [Acedido a 10 de julho de 2019]. Disponível na Internet: <http://www.aenfermagemeasleis.pt/2019/07/11/relatorio-de-primavera-do-observatorio-portugues-dos-sistemas-de-saude/>
61. HAYDEN, E. – **Universities seek to boost industry partnerships.** Nature. 509 (2014) 146.
62. PURDUE UNIVERSITY – **Office of Corporate and Global Partnerships.** Purdue: Purdue University, 2019 [Acedido a 26 de junho de 2019]. Disponível na Internet: <https://partners.purdue.edu/>
63. IGAC – **Propriedade Intelectual.** [Acedido a 26 de junho de 2019]. Disponível na Internet: <https://www.igac.gov.pt/registo-da-propriedade-intelectual>
64. CETANO, M. – **Universidades querem dois mil milhões da UE para inovação.** [Acedido a 1 de julho de 2019]. Disponível na Internet: <https://www.dinheirovivo.pt/economia/universidades-querem-dois-mil-milhoes-da-ue-para-inovacao/>

65. KENTON, W. – **Philanthropy Defined**. Investopedia, 2019 [Acedido a 3 de julho de 2019]. Disponível na Internet: <https://www.investopedia.com/terms/p/philanthropy.asp>
66. CARVALHO, JC. – **Fundraising: um financiamento universitário a considerar**. Observador, 2019. [Acedido a 3 de julho de 2019]. Disponível na Internet: <https://observador.pt/opiniao/fundraising-um-financiamento-universitario-a-considerar/>
67. JOHNSON, P. – **Global Philanthropy Report: Perspectives on the global Foundation sector**. Harvard Kennedy School, 2015.
68. AMERICAN UNIVERSITY – **Ways to Give**. Washington, DC, 2019 [Acedido a 5 de julho de 2019]. Disponível na Internet: <https://www.american.edu/giving/ways-to-give/index.cfm>
69. UNIVERSITY OF OXFORD – **Oxford Thinking: The Campaign for the University of Oxford**. [Acedido a 9 de julho de 2019]. Disponível na Internet: <https://www.campaign.ox.ac.uk/>
70. BOWDEN, J., SARGENT, N., WESSELINGH, S., SIZE, L., DONOVAN, C., MILLER, CL. – **Measuring research impact: a large cancer research funding programme in Australia**. Health Research Policy and Systems (2018) 16-39.
71. CAMBRIDGE DICTIONARY – **Alumni**. Cambridge University Press, 2019 [Acedido a 9 de julho de 2019]. Disponível na Internet: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/alumni>
72. CANNON, T. – **The importance of the alumni network**. In Education, 2015. [Acedido a 10 de julho de 2019]. Disponível na Internet: <https://www.redbrickresearch.com/2015/10/29/the-importance-of-the-alumni-network/>
73. UNIVERSITY OF OXFORD – **Oxford Alumni Card**. [Acedido a 9 de julho de 2019]. Disponível na Internet: <https://www.alumni.ox.ac.uk/oxford-alumni-card>
74. HARVARD ALUMNI – **Alumni Services and Resources**. [Acedido a 12 de julho de 2019]. Disponível na Internet: <https://alumni.harvard.edu/community/alumni-services>
75. SAVAGE, N. – **A sense of enterprise**. Nature. 533 (2016) 10-12.
76. STAGARS, M. – **University Startups and Spin-Offs: Guide of Entrepreneurs in Academia**. Apress, 2015. 978-1-4842-0623-2.
77. UNIVERSIDADE DE COIMBRA – **DITS: Divisão de Inovação e Transferência do Saber – Quem Somos**. Coimbra: Universidade de Coimbra, 2019 [Acedido a 15 de julho de 2019]. Disponível na Internet: <https://www.alumni.ox.ac.uk/oxford-alumni-card>
78. HISEEDTECH – **Our Programs**. Vila Nova de Gaia, 2019 [Acedido a 19 de agosto de 2019]. Disponível na Internet: <http://hiseedtech.com/programs>

79. KANG, H. – **Pharmaceutical Start-ups’ Technology and Financing Strategy.** Journal of Pharmaceutical Innovation. 13 (2018) 301-312.
80. Bernardes, VMM. – **Benchmarking como ferramenta de gestão para a indústria do calçado.** Universidade Portucalense. (2014).
81. ELKENI, M., STENSAKER, B., DEDZE, I. – **The painters behind the profile: the rise and functioning of communication departments in universities.** High Educ. 76 (2018) 1109–1122.
82. ASSIMAKOPOULOS, C., ANTONIADIS, I., KAYAS, OG., DVIZAC, D. – **Effective social media marketing strategy: Facebook as an opportunity for universities.** International Journal of Retail & Distribution Management. 45. 5. (2017) 532-549.
83. GALLEGOS, J. – **A Marketers Guide To Student Recruitment in 2018.** TINT [Acedido a 15 de julho de 2019]. Disponível na Internet: <https://www.tintup.com/blog/marketers-guide-student-recruitment-2018/>
84. KOTLER, P., ARMSTRONG, G., SAUNDERS, J. e WONG, V. – **Principles of Marketing.** Second European Edition. Prentice Hall Europe, ISBN 0-13-262254-8
85. PURDUE UNIVERSITY – **Purdue Day of Giving.** [Acedido a 17 de julho de 2019]. Disponível na Internet: <https://dayofgiving.purdue.edu/>
86. ALTMETRIC – **Who’s talking about your research?** [Acedido a 17 de julho de 2019]. Disponível na Internet: <https://www.altmetric.com/>