

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS, PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E
COACHING

DANIELA SARDINHA DA COSTA CARVALHO
JHENTHUELLE FERNANDES GARCIA
LEANDRO ALVES EVANGELISTA

A LIDERANÇA COMO FATOR ESTRATÉGICO NO SETOR DE DESENVOLVIMENTO
ANALÍTICO: ESTUDO DESCRITIVO EM UMA INDÚSTRIA DA ÁREA FARMACÊUTICA

ANÁPOLIS - GO
2018

DANIELA SARDINHA DA COSTA CARVALHO
JHENTHUELLE FERNANDES GARCIA
LEANDRO ALVES EVANGELISTA

A LIDERANÇA COMO FATOR ESTRATÉGICO NO SETOR DE DESENVOLVIMENTO
ANALÍTICO: ESTUDO DESCRITIVO EM UMA INDÚSTRIA DA ÁREA FARMACÊUTICA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching*, sob a orientação do Professor Me. Maurício Rodovalho.

ANÁPOLIS - GO
2018

FOLHA DE APROVAÇÃO

DANIELA SARDINHA DA COSTA CARVALHO
JHENTHUELLE FERNANDES GARCIA
LEANDRO ALVES EVANGELISTA.

A LIDERANÇA COMO FATOR ESTRATÉGICO NO SETOR DE DESENVOLVIMENTO
ANALÍTICO: ESTUDO DESCRITIVO EM UMA INDÚSTRIA DA ÁREA FARMACÊUTICA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching*, sob a orientação do Professor Me. Maurício Rodovalho.

Data da aprovação: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^o. Me. Aline Chaveiro Farinha
ORIENTADOR

Prof^a. Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel
CONVIDADA

Prof^o. Me. Halan Bastos Lima
CONVIDADO

AGRADECIMENTOS

A Deus, autor e consumidor da nossa fé, que tem caminhado conosco até aqui, nos dando forças para vencer todos os obstáculos;

A nossas famílias, que nos apoiaram nessa jornada;

A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração, pela paciência e apoio para finalização desse trabalho;

Aos amigos e colegas de sala de aula, que direta ou indiretamente fizeram parte da nossa formação.

RESUMO

Nas organizações sempre existem pessoas que detêm poder e estão à frente de várias outras pessoas. No entanto, isso não significa que essas pessoas sejam necessariamente líderes ou estejam preparadas para tal função. Este trabalho pretende evidenciar através de estudo descritivo, que a liderança pode ser uma ferramenta estratégica para a gestão de pessoas. A pesquisa foi realizada no setor de desenvolvimento analítico em uma indústria farmacêutica de grande porte na cidade de Anápolis. Nesse setor trabalham cerca de 200 colaboradores exercendo cargos de analistas, especialistas, coordenadores e gerentes. A pesquisa se utilizou de aplicação de questionário eletrônico com 14 perguntas objetivas, apenas aos gestores. Conforme dados da pesquisa, a maioria dos gestores não foi preparada para a gestão em sua formação inicial e, mesmo assim, se percebem como bons gestores. Logo, cada vez mais, têm buscado os cursos de formação continuada para exercer a gestão de forma ainda mais eficiente. No entanto, os resultados da auto avaliação podem não ser condizentes com a realidade. Dessa forma evidencia-se a necessidade de um estudo posterior. Independente da área de atuação, seja ela técnica ou não, a gestão eficaz é necessária para o sucesso da empresa e do próprio profissional, e somente verdadeiros líderes cumprem com louvor essa missão.

Palavras-chave: Desenvolvimento Analítico. Gestão de Pessoas. Indústria Farmacêutica. Liderança.

ABSTRACT

In organizations there are always people who hold power and are ahead of several other people. However, it does not mean that these people are necessarily leaders or are prepared for such position. This paper aims to demonstrate, through a descriptive study, that leadership can be a strategic tool for people management. The research was carried out in the analytical development sector of a large pharmaceutical industry in the city of Anápolis. Approximately 200 employees work in this sector, acting as analysts, specialists, coordinators and managers. The research used the application of an electronic questionnaire with 14 objective questions only to the managers. According to research data, most managers were not prepared for management in the initial training and even so, they perceive themselves as good managers. Therefore, they have increasingly been looking for continuous training courses to execute management even more efficiently. However, the results of self-assessment may not be consonant with reality. Thus it is evident the need for further study. Regardless of the area of performance, whether technical or not, effective management is necessary for the success of the company and the professional itself, and only true leaders fulfill this mission with praise.

Keywords: Analytical Development. People Management. Pharmaceutical Industry. Leadership.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 AS ORGANIZAÇÕES	8
2.1.UMA ORGANIZAÇÃO NO RAMO FARMACÊUTICO E SUA IMPORTÂNCIA NA ECONOMIA	11
2.2 LIDERANÇA	12
2.2.1 Abordagens ao Estudo da Liderança	13
2.2.2 Tipos de Liderança	14
2.2.3 O Líder e o Ambiente Organizacional	15
3 METODOLOGIA	16
3.1 ESTUDO DESCRITIVO	16
3.2 ESCALA DE LIKERT	16
3.3 PROCEDIMENTO	17
4 A PESQUISA	18
4.1 AMBIENTE DE PESQUISA	18
4.1.1 O setor de Desenvolvimento Analítico	18
4.1.2 Estrutura do setor de Desenvolvimento Analítico de uma unidade fabril da Indústria Farmacêutica na cidade de Anápolis	20
4.2 RESULTADOS	22
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS	30
APÊNDICE ÚNICO	33

1 INTRODUÇÃO

A liderança é um tema muito abrangente e com muitas publicações sobre o assunto. Nas organizações, sempre existem aquelas pessoas que, de alguma forma, detêm poder e estão à frente de várias pessoas. No entanto, isso não significa que essas pessoas sejam necessariamente líderes ou estejam preparadas para tal função.

Predomina, nas empresas, organizações e em todo o mundo, a preocupação acerca da falta de verdadeiros líderes. A maioria das pessoas desejam ser consideradas como tais, mas a grande verdade é que não se faz líderes da noite para o dia.

Assim, a problemática a ser abordada neste trabalho é como as práticas e políticas relacionadas à liderança poderiam influenciar e facilitar os resultados esperados no setor de desenvolvimento analítico em uma indústria farmacêutica de Anápolis.

Observou-se que muitos dos principais desafios vivenciados por gestores dessa área relacionam-se às atividades de liderança. Logo, este trabalho pretende evidenciar através de estudo descritivo, que a liderança pode ser uma ferramenta estratégica para a gestão de pessoas. Para isso, caracterizou-se, por meio de revisão bibliográfica, os conceitos de liderança e identificou-se os aspectos que são apontados, em um estudo descritivo, como sendo impactantes na área de desenvolvimento analítico e que são associados à liderança.

A hipótese que orienta este trabalho é a importância da existência da liderança na gestão do desenvolvimento analítico, já que cada vez mais existe uma grande preocupação a respeito deste tema e o interesse em conhecer melhor aquilo que caracteriza o comportamento de um líder eficaz.

Em tempos atuais, o homem percebe-se diante do desafio de descobrir e formar líderes competentes e preparados. Deles esperam-se recursos e sensibilidade para não bloquear o potencial das pessoas em detrimento de sua própria excelência.

Espera-se que os problemas expostos nesta pesquisa possam facilitar e influenciar as iniciativas nas áreas de liderança no setor de desenvolvimento analítico em indústrias farmacêuticas.

A seguir, são apresentados o referencial teórico, com informações relevantes dos principais autores que embasaram o desenvolvimento desse trabalho; a metodologia da pesquisa, realizada através de um estudo descritivo; a discussão dos resultados obtidos através do formulário com perguntas objetivas e as considerações finais, a fim de ressaltar a importância da aplicação de conceitos voltados à liderança para a gestão de pessoas.

2 AS ORGANIZAÇÕES

Segundo Chiavenato (2011), a organização pode ser definida da seguinte forma:

Do ponto de vista de função administrativa, é aquela que constitui o duplo organismo material e social da empresa. Do ponto de vista de entidade social, constitui o conjunto de pessoas que interagem entre si para alcançar objetivos específicos (p.91).

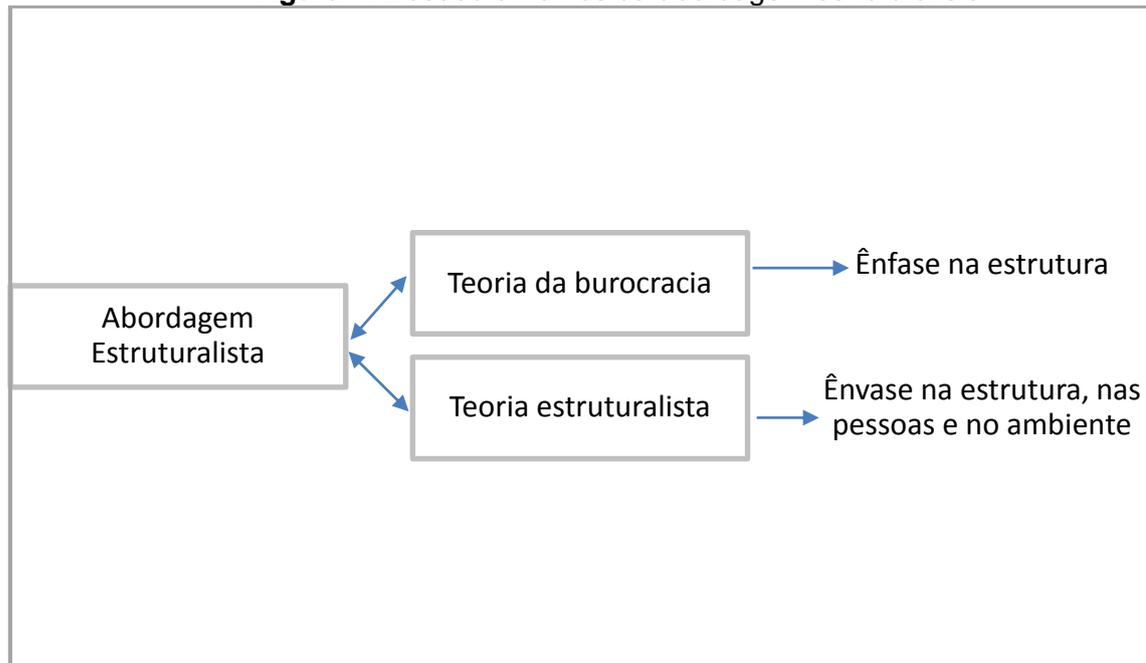
No início do século XX, o sociólogo alemão, cientista político e economista, Max Weber (1864-1920), publicou uma bibliografia sobre as organizações de sua época e denominou de “Burocracia”. Nele, Weber discorreu sobre os aspectos da organização formal, isto é, “os meios racionais utilizados para dirigir as atividades de muitos indivíduos ocupantes de cargos diferentes, visando atingir um objetivo comum” (p. 65). Ele realizou seus estudos mediante uma avaliação do ponto de vista sociológico do que ocorria nas sociedades industriais em diferentes estágios do desenvolvimento e/ou períodos históricos (CARAVANTES; KLOECKNER; PANNON, 2008).

Para Weber, burocracia não é o que popularmente se entende como um sistema longo e ineficiente, mas, pelo contrário, defende como o modelo ideal da organização eficiente por excelência. Weber explica em riqueza de detalhes como cada tarefa deve ser realizada, tratando dos seguintes pontos: 1. Características das normas e regulamentos; 2. Comunicação; 3. Divisão do trabalho; 4. Relações pessoais; 5. Hierarquia; 6. Padronização de rotinas e procedimentos; 7. Competência técnica e meritocracia; 8. Administração especializada; 9. Participantes profissionalizados; 10. Funcionamento previsível (CHIAVENATO, 2011. p. 246).

Com o surgimento e desenvolvimento das burocracias, a teoria administrativa, que até o momento era voltada para os aspectos internos da organização, ganhou uma nova abordagem, a estruturalista. Nessa abordagem, além do enfoque intraorganizacional, surgiu também o interorganizacional, no qual a visão mais estreita da organização em si passou a ser substituída pela visão mais ampla das relações entre as organizações em um contexto social maior. (CHIAVENATO, 2011. p. 239).

Para os estruturalistas, a preocupação se dá com os fenômenos que ocorrem dentro e fora das organizações. Esses fenômenos que ocorrem fora das organizações interferem dentro da organização e são bem mais compreendidos quando se tem o conhecimento dos fenômenos externos que os geraram. A abordagem estrutural passa a ser múltipla, realizada (CHIAVENATO, 2011):

[...] por “meio da análise intra-organizacional (fenômenos internos) e da análise interorganizacional (fenômenos externos) em função das relações da organização com outras organizações do meio ambiente (CHIAVENATO, 2011, p. 276).

Figura 1: Desdobramentos da abordagem estruturalista

Fonte: Chiavenato, 2011

A abordagem estruturalista é uma junção do aspecto formal à abordagem das relações humanas (informal) (CARAVANTES, KLOECKNER e PANNO, 2008, pág. 89). Para os estruturalistas, a sociedade moderna e industrial é definida como “sociedade das organizações”, sendo esta, aquela em que o homem passa nasce, vive e morre (CHIAVENATO, 2011).

Em outras palavras, as pessoas passam boa parte de sua vida em organizações, independente do segmento, quer sejam religiosas, educativas, financeiras, esportivas, dentre outras. Por sua vez, essas organizações mobilizam indivíduos para implementação de seus objetivos. Essas organizações recrutam pessoas e as distribuem em funções hierárquicas distintas, com direitos e deveres definidos formalmente (MACHADO, 1991).

Assim, as pessoas pertencem simultaneamente a várias organizações, nas quais os papéis desempenhados variam (CHIAVENATO, 2011).

O estudo das relações humanas e as relações construídas no ambiente, não pararam de evoluir. Inúmeras outras teorias administrativas surgiram e não serão citadas nesse momento, pois não é o foco do trabalho. Mesmo com tantas teorias, verificou-se que além de todo o preparo na área administrativa, não bastava apenas isso para gerir com excelência uma grande empresa. Dois elementos precisariam combinar-se entre si para a obtenção da administração eficaz propriamente dita: a capacidade administrativa e a capacidade de liderança. (CARAVANTES; KLOECKNER; PANNO, 2008, p. 504-505).

Do ponto de vista organizacional, pessoas que são tanto líderes como gerentes, são um recurso valioso. Esses indivíduos são capazes de cumprir suas responsabilidades gerenciais eficazmente ao mesmo tempo que exigem lealdade e respeito daqueles

que lideram. Mas eles são também basicamente escassos e usualmente muito bem sucedidos em quase tudo que se dispõem a fazer. (CARAVANTES, KLOECKNER e PANNO, 2008, pág. 506).

2.1. UMA ORGANIZAÇÃO NO RAMO FARMACÊUTICO E SUA IMPORTÂNCIA NA ECONOMIA

A indústria farmacêutica é um segmento da indústria química que ao longo de sua história, tem passado por significativas transformações devido ao desenvolvimento da ciência, tecnologia, medicina e no campo dos negócios. Segundo Teixeira (2014) esse desenvolvimento tem ocorrido com maior relevância nas áreas da ciência (a), tecnologia (b) e em estrutura de negócios (c), que serão comentados a seguir:

a. Quanto à ciência, o avanço nos processos e tecnologia da química fina possibilita a elaboração de produtos farmacêuticos mais complexo, podendo ser indicados a uma maior amplitude de tratamentos de doenças, possibilitando o avanço da cura de determinadas doenças.

b. Quanto à tecnologia, a possibilidade de equipamentos com maior capacidade de produção e máquinas com tecnologia de ponta estão aptos a atender os rigorosos requerimentos de qualidade, ampliando a capacidade produtiva e modificando os processos de produção e de abastecimento de medicamentos.

c. Finalmente, quanto à estrutura de negócios, a cadeia industrial farmacêutica divide-se em “Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)”, “Produção de Farmoquímicos”, “Manipulação e Produção do produto final”, “Controle de Qualidade”, “Marketing” e “Logística”. Observa-se um setor de alta competitividade, no qual a disputa do mercado se dá pela descoberta de novos farmoquímicos (o que demanda altos investimentos) ou inserção no mercado de medicamentos com alta qualidade e preço acessível (similares e genéricos).

A indústria farmacêutica no Brasil apresenta foco na produção de genéricos. No Brasil, o consumo de medicamentos genéricos cresceu 10,5% de janeiro a maio de 2017 (OLIVEIRA, 2018). A Sindusfarma, um dos mais importantes sindicatos da indústria farmacêutica do Brasil, publicou recentemente o “Perfil da Indústria Farmacêutica de 2017”. Nele, informa que o mercado de medicamentos movimentou aproximadamente R\$ 55 bilhões de agosto de 2016 a agosto de 2017 (US\$ 17,08 bilhões), com crescimento de 12,58% em relação ao período anterior. Isso representa que agora a indústria nacional detém 2,4% do mercado mundial, sendo o 8º país em faturamento no *ranking* das vinte principais economias.

Na América Latina, o Brasil é o líder, seguido pelo México e Argentina (ambos, R\$ 5,4 bilhões) (SINDUSFARMA, 2017).

Anápolis ocupa o segundo lugar na produção nacional de medicamentos no país, ficando atrás apenas de São Paulo. Sozinho, responde por cerca de 30% da produção nacional e 90% da produção goiana. O polo farmacêutico da cidade de Anápolis é situado no Distrito Agroindustrial (DAIA), criado em setembro de 1976, devido à sua posição estratégica no centro do país e da promessa da ferrovia norte-sul em construção na época (ALEXANDRIA, 2018; BARBOSA, 2016).

Segundo matéria de janeiro de 2018 do jornal “O Popular”, em 2017 a indústria farmacêutica em Anápolis aumentou seu faturamento em 9% e cresceu 2,5% em empregabilidade. Nessa matéria, informou ainda que a estimativa de investimentos, em apenas duas importantes empresas da cidade, chegue a R\$ 250 milhões. Dessas duas empresas, uma já está alocada na cidade e a outra, será instalada ainda esse ano. Informaram que o interesse na cidade não é apenas devido à existência do polo farmacêutico, mas também devido a incentivos fiscais e à sua localização estratégica, que facilita a logística. Com esse crescimento, espera-se que haja movimentação na economia, visto que a remuneração da mão de obra para o setor é considerada alta (ALEXANDRIA, 2018).

Em outra matéria, em maio de 2018, “O Popular” informou que outra importante indústria farmacêutica na cidade anunciou o investimento de R\$ 290 milhões para a ampliação de sua estrutura, com previsão de operar já no início de 2019. A previsão é que sejam abertos 1,5 mil empregos diretos e indiretos no estado (OLIVEIRA, 2018).

2.2 LIDERANÇA

Para Benevides (2010), liderança é o processo de conduzir outros a realizar ações na direção das metas comuns. E pode ser também a habilidade de integrar e maximizar, com sucesso, recursos disponíveis nos ambientes interno e externo para atingir metas sociais ou organizacionais.

Hunter (2006, p. 20 *apud* BENEVIDES, 2010, p. 20), diz que “liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las para que coloquem sua mente, coração, criatividade e excelência a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão”.

Segundo Arruda; Chrisóstomo; Rios (2010) liderança pode ter inúmeras definições, mas a maioria dos pesquisadores concordam acerca de características em comum como sendo importantes para os líderes, que são: consciência, energia, inteligência, domínio,

autocontrole, sociabilidade, abertura a experiências, conhecimento da relevância de tarefas e estabilidade emocional.

Benevides, (2010), afirma, ainda, que a liderança pode ser intrínseca a alguns indivíduos, voltando àquela antiga história que afirma que os verdadeiros líderes já nascem assim. Essa ideia foi muito criticada por inúmeras linhas de pesquisa e, com o passar do tempo, acabou sendo substituída pela perspectiva que o líder tem que ser visto como um ser comum, cuja capacidade de liderar depende do ambiente em que ele está inserido e das tarefas que ele tem que executar. É bem verdade também, que as pessoas têm características únicas, que as definem e as tornam o que são, além de diferenciá-las das demais.

Mas, o que leva as pessoas a fazerem alguma coisa de forma voluntária, com um desempenho de alto nível? Os verdadeiros líderes parecem manter sua credibilidade em consequência de suas ações. Kouzes; Posner (1997), em uma pesquisa realizada com vários líderes, com base em um instrumento desenvolvido por eles – o (LPI) *Leadership Practices Inventory*, identificaram um processo dinâmico de liderança, composto por cinco regras: desafiar o indivíduo; inspirar uma visão compartilhada; permitir que ajam; apontar o caminho; e, encorajar seu coração. Esse processo permite aos líderes desempenharem seu papel com excelência e fazerem coisas extraordinárias.

2.2.1 Abordagens ao Estudo da Liderança

Nos estudos teóricos atuais sobre liderança, os principais paradigmas relacionam-se ao “indivíduo” *versus* “situação”. Desses, as principais abordagens são em relação (a) aos traços de personalidade do líder, em relação que o distingue dos que não são; (b) ao aspecto comportamental, a fim de identificar os comportamentos que se relacionam com a eficácia obtida; (c) a perspectiva situacional, com observação dos fatores do ambiente que podem condicionar na forma da liderança (VECCHIO, 2005 apud ANDRADE, 2013).

Na abordagem sobre os traços (a), também conhecida como lógica universal de Yuki, fundamenta-se que o líder apresenta um padrão básico de personalidade, evidenciando traços perceptíveis em diferentes líderes. Yuki aponta sete traços: Energia e Gestão; Autoconfiança; Locus de controle interno; Maturidade emocional; Integridade / honestidade; Motivação para o êxito e Motivação para o poder social (Yuki, 1998 apud Andrade, 2013).

Quanto ao aspecto comportamental da liderança (b), o líder eficaz é aquele cuja orientação é mais para as pessoas do que para as tarefas ou organização, agindo com habilidade de contornar as diferentes situações no trabalho. A liderança seria algo a ser

aprendido e treinado (PINA; CUNHA, 2007; CUNHA et al,2007; SHARTLE, 2007; FLEISHMAN; PETERS, 1962; KAHN; KATZ, 1953 apud ANDRADE, 2013).

Quanto à perspectiva situacional de liderança (c), haveria líderes de perfil adequado a diferentes áreas, onde não haveria um estilo de liderança que fosse capaz de atender plenamente a todas as situações; assim, cada situação requereria uma forma diferente de liderança para alcançar a eficácia e eficiência do grupo. O líder precisaria ter um domínio de conhecimentos sobre a organização, valores e política da empresa para assim adequar seu estilo de liderança (Tavares *et al*, 2012; Chiavenato, 1995 *apud* Andrade, 2013),

2.2.2 Tipos de Liderança

Segundo ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS (2010) as estruturas organizacionais do passado eram pensadas no modelo em que um líder dava ordens e seus liderados apenas obedeciam, mantendo assim o ambiente estável, cada um fazendo seu papel. Mas, isso há muito tempo não é visto como estilo de liderança. Hoje, compete ao líder extrair das pessoas o seu melhor, suas melhores ideias, seu potencial, inteligência e conhecimento para enfrentar as dificuldades encontradas no ambiente de trabalho.

Para Rowe (2002, p.10-12), há três tipos de liderança: estratégica, gerencial e visionária:

[...] a liderança estratégica é definida como a habilidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que mantêm a estabilidade financeira em curto prazo.

Líderes gerenciais consideram o trabalho um processo que permite a interação de ideias e pessoas, a fim de definir estratégias e tomar decisões. Durante esse processo, negociam, barganham e usam recompensas, punições ou outras formas de coerção. Eles relacionam-se com pessoas de acordo com seus papéis no processo de tomada de decisão e com a maneira pela qual as coisas são feitas.

Líderes visionários são relativamente mais proativos, moldando idéias em vez de se oporem a elas. [...] Influenciam o que as pessoas acreditam ser possível, desejável e necessário. Líderes visionários esforçam-se para aprimorar escolhas e abordagens novas para problemas antigos. [...] Trabalham em posições de alto risco e buscam negócios arriscados, especialmente quando as recompensas são altas. Preocupam-se com ideias, relacionam-se com as pessoas de maneira intuitiva e compreensiva.

Embora aspectos desses três tipos de lideranças sejam importantes, eles podem ser avaliados individualmente, como sendo mais ou menos relevantes de acordo com o perfil da organização. Mais do que nunca, o que as organizações precisam, são líderes humanos e motivados, que estimulem o desenvolvimento de seus liderados na sua totalidade, tornando-os mais realizados e felizes com a organização e em outras áreas pessoais também. Para

isto é necessária a implementação de programas de incentivos, valorização das pessoas e retenção dos talentos. (ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010).

O perfil da liderança pode apresentar características “transacionais” ou “transformacionais”. Para Robbins (1999, p.234 apud ANDRADE, 2013), a liderança transacional é aquela em que o líder “dirige e motiva os seus liderados na direção dos objetivos estabelecidos, clarificando os papéis e exigências da tarefa”. Para Ferreira et al (1996, p.253 apud ANDRADE, 2013) a liderança transformacional seria “a excelência da liderança transacional, no sentido de conseguir níveis de dedicação e desempenho dos colaboradores que vão para além dos que ocorreriam como uma mera modalidade transacional”. Por sua vez, Bass (1999, apud ANDRADE, 2013), defende que os líderes mais eficazes seriam aqueles que apresentassem as duas características (transacional e transformacional), pois uma complementaria a outra, não havendo substituição.

2.2.3 O Líder e o Ambiente Organizacional

Na sociedade, as pessoas têm diferentes tipos de personalidade, particularidades de suas formas de relacionamento interpessoal, de julgamento, de comportamento e as interações entre as pessoas ocorrem naturalmente, visto que o homem é um ser social. Segundo Rebollo e Harris (2006, apud NAKANO; SILVA, 2011), a personalidade se relaciona a padrões comportamentais. As características inerentes a cada indivíduo, preferências, facilidades e dificuldades em lidar com diferentes áreas é que seriam as formadoras da individualidade. Autores como Allport (1973 apud MARTINS; SANTOS; SISTO, 2003), defendiam que a percepção de cada indivíduo é adquirida na sua experiência de interação com o mundo e que as experiências passadas, teriam fortes influências em relação às experiências futuras, tanto no pensamento quanto no comportamento. Esse processo promoveria a individualidade, no qual cada pessoa determinaria seu estilo cognitivo, desenvolvendo sua própria visão do mundo.

Nessa perspectiva, no ambiente organizacional também é constituído de características próprias e individuais, apresentando, conseqüentemente, desempenho diferenciado. As empresas diferem umas das outras em seus vários aspectos como “[...] níveis de eficiência e eficácia, estrutura física, estrutura organizacional, linha de poder entre outros” (CROZATTI, 1998, p.1). O relacionamento da gestão com a cultura organizacional impacta diretamente no desenvolvimento da empresa (SANTOS, 1992).

Schulz (2001) afirma que em todas as organizações, com o passar do tempo ocorre o desenvolvimento de culturas. Independente do porte da empresa, a cultura organizacional permeia os diferentes níveis e setores, exercendo grande influência desde a forma de

relacionamentos interpessoais de seus colaboradores, como a conduta de seus gestores e interferem no delineamento das estratégias e o desenvolvimento organizacional.

A cultura organizacional impacta diretamente nas formas de liderança e líderes em desenvolvimento, de forma a estabelecerem uma relação entre cultura organizacional e liderança. Reciprocamente, os líderes criam mecanismos para o desenvolvimento de suas reações frente a suas experiências vividas nas organizações, criando normas culturais que podem ser modificadas de acordo com o ponto focal dos líderes. Assim, tanto o líder molda a cultura organizacional quanto a cultura organizacional molda o líder (SHEIN, 1992).

House et al (2004), estudaram o tema “liderança” e “cultura” em 62 países pelo instituto GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), em busca do entendimento da liderança e suas especificidades em diferentes culturas e sociedades. Definiram liderança como “[...] a habilidade de uma pessoa influenciar, motivar e capacitar os outros a contribuírem com a eficácia e o sucesso da organização à qual pertencem” (HOUSE et al, 2004, p.5).

3 METODOLOGIA

3.1 ESTUDO DESCRITIVO

A pesquisa realizada pode ser classificada como um estudo descritivo. O processo descritivo visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com um fenômeno ou processo. Após a coleta de dados é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto (PEROVANO, 2014).

Foi realizada uma pesquisa de campo, que se caracteriza por apresentar, além da pesquisa bibliográfica, uma coleta de dados junto aos gestores do setor de desenvolvimento analítico de uma indústria farmacêutica em Anápolis, através de formulário eletrônico contendo 14 perguntas objetivas.

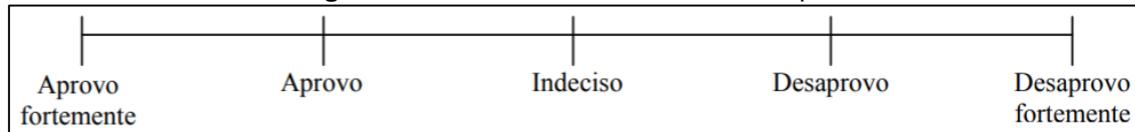
3.2 ESCALA DE LIKERT

Para coleta de dados foi confeccionado um questionário e utilizada, como ferramenta, a escala de Likert.

Criada em 1932, Likert desenvolveu uma escala bidimensional com um ponto neutro no meio. Na escala de Likert, precisa-se marcar somente os pontos fixos estipulados na linha,

em um sistema de cinco categorias de resposta (pontos) que vão de “aprovo totalmente” a “desaprovo totalmente”. (VIEIRA; DALMORO, 2008)

Figura 2: Modelo de escala desenvolvido por Likert em 1932



Fonte: Vieira; Dalmoro, 2008.

Desde a publicação de sua obra, a escala formulada por Likert tem se tornado popular. As razões para isto incluem o tipo de psicometria utilizada na investigação, a dificuldade de generalizações com o uso de grande número de opções de marcação, e a natureza complexa de escalas alternativas. (VIEIRA; DALMORO, 2008, p. 3)

3.3 PROCEDIMENTO

A pesquisa foi realizada no setor de desenvolvimento analítico em uma indústria farmacêutica de grande porte (cerca de 4.000 colaboradores) localizada na cidade de Anápolis (DAIA). Nesse setor específico trabalham cerca de 200 colaboradores, exercendo cargos de analistas (júnior, pleno e sênior), especialistas, coordenadores e gerentes. Os cargos de gestão são exercidos apenas por coordenadores e gerentes, sendo estes um total de 17 pessoas, das quais, 11 concordaram em participar da pesquisa.

A pesquisa se utilizou de aplicação de questionário eletrônico aos gestores do setor, com autorização prévia do gerente executivo. A estratégia de se utilizar formulário eletrônico foi devido à possibilidade de serem respondidos sem a presença dos pesquisadores.

Foram formuladas 14 perguntas objetivas e introduzidas na plataforma de formulários do *Google*, cujo link foi enviado por e-mail aos 11 gestores no dia 25/05/2018. Foi estipulado um período de 7 dias para a participação na pesquisa.

Para cada pergunta objetiva foram inseridas “5” opções de respostas, baseadas na escala Likert, sendo possível a marcação de apenas “1” resposta: a) concordo plenamente; b) concordo parcialmente; c) não concordo nem discordo; d) discordo parcialmente; e) discordo totalmente.

4 A PESQUISA

Para atuar como um líder ou gestor no setor de desenvolvimento analítico de uma indústria farmacêutica é imprescindível ter conhecimento aprofundado em diversas áreas, como: garantia da qualidade, controle de qualidade, registros e regulatórios, desenvolvimento de medicamentos, normas nacionais e internacionais de boas práticas de fabricação, legislações farmacêuticas e normas reguladoras do setor.

O cargo de gestão está diretamente relacionado com o conhecimento técnico adquirido ao longo da carreira e, aparentemente, não tem nenhuma relação com a gestão de pessoas ou a capacidade de liderar, propriamente dito. Esse fato foi observado pelos autores no setor de P&D de uma indústria farmacêutica de Anápolis através do exercício do método indutivo.

Para Lakatos e Marconi (2000) esse método prevê que pela indução experimental o pesquisador pode chegar a uma lei geral por meio da observação de certos casos particulares sobre o objeto (fenômeno/fato) observado. Afirmam ainda que a indução realiza-se em três etapas:

- Primeiramente, observa-se os fatos/fenômenos e os analisa com a finalidade de descobrir as causas de sua manifestação;
- Na segunda etapa, descobre-se a relação entre eles;
- Finalmente, generaliza-se a relação.

Logo, essa pesquisa tem como finalidade ressaltar a importância de gestores preparados também para o exercício da gestão de pessoas, exercendo a liderança como fator estratégico.

4.1 AMBIENTE DE PESQUISA

4.1.1 O setor de Desenvolvimento Analítico

Atualmente, com o grande aumento da população e do surgimento de agravantes a saúde, várias indústrias farmacêuticas têm se destacado no mercado em busca de maior competitividade. Para isso, as indústrias têm investido bastante em tecnologia e inovação, visando manter a qualidade, eficácia e segurança dos medicamentos para os consumidores.

Uma das áreas que se destaca neste cenário em uma indústria farmacêutica, além do setor produtivo é o setor de desenvolvimento analítico, conhecido também por setor de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), ou seja, “o centro de todas as atenções”, pois é dele que

parte se um medicamento atende e cumpre com todas as especificações das legislações pertinentes para ser produzido e ir ou não para o mercado. Um setor de P&D é estruturado basicamente conforme descrito a seguir:

- Desenvolvimento de metodologia analítica;
- Validação de metodologia analítica;
- Estudo de Estabilidade.

Apresenta-se a seguir a definição de cada área, de acordo com as legislações vigentes e demais autores.

4.1.1.1 Desenvolvimento de Metodologia Analítica

Durante as várias fases de desenvolvimento e também para o controle de qualidade de um produto farmacêutico são vários os ensaios e metodologias utilizados de forma a controlar e comprovar a conformidade/qualidade do produto.

A qualidade de um método analítico é determinada pela qualidade de suas etapas, com seus erros experimentais. O método analítico deve identificar e quantificar os analitos, que são os componentes ativos do medicamento, utilizando de técnicas adequadas para tal finalidade (LA ROCA et al, 2007).

O estudo de degradação forçada permite a geração de produtos de degradação através da exposição do insumo farmacêutico ativo e produto acabado a condições de estresse, como por exemplo, luz, temperatura, calor, umidade, hidrólise ácida/ básica e oxidação, entre outras. Este estudo permite o desenvolvimento de métodos indicativos de estabilidade com especificidade e seletividade adequada, bem como fornece informações acerca das possíveis rotas de degradação de um determinado produto (BRASIL, 2015).

4.1.1.2 Validação de Metodologia Analítica

A validação deve demonstrar que o método analítico produz resultados confiáveis e é adequado à finalidade a que se destina, de forma documentada e mediante critérios objetivos. Os parâmetros de validação e seus respectivos critérios de aceitação devem ser definidos de acordo com as características do analito e da natureza do método. A utilização de método analítico não descrito em compêndio oficial reconhecido pela ANVISA requer a realização de uma validação analítica, conforme parâmetros estabelecidos na resolução RDC Nº 166, levando-se em consideração as condições técnico-operacionais (BRASIL, 2017).

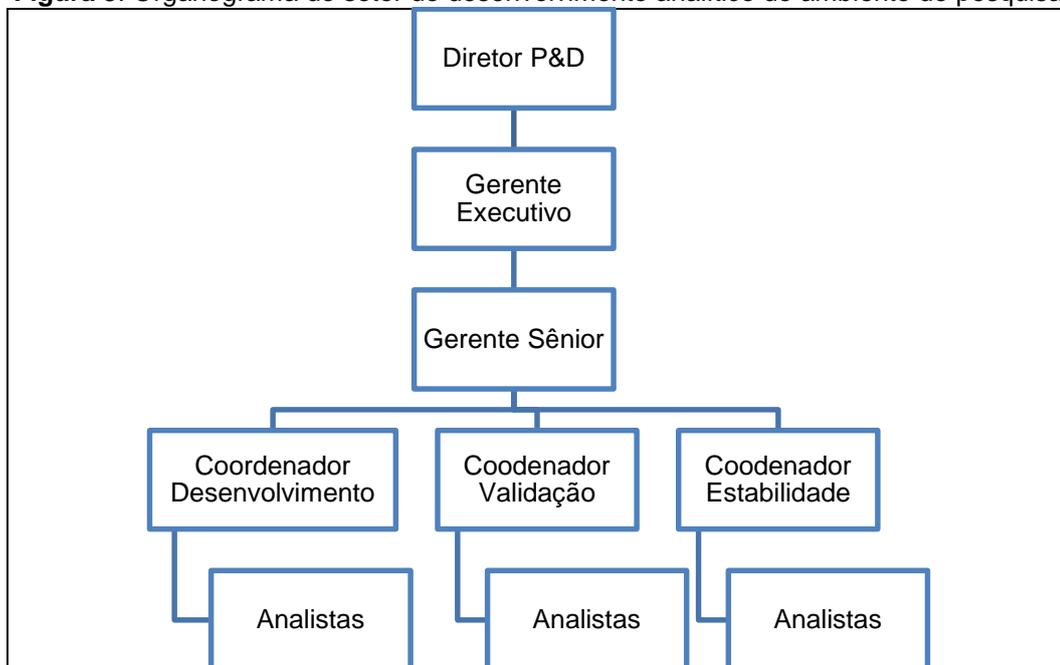
4.1.1.3 Estudo de Estabilidade

Segundo Brasil (2005), o estudo de estabilidade é dividido em:

- Estudo de estabilidade acelerado: Estudo projetado para acelerar a degradação química e/ou mudanças físicas de um produto farmacêutico em condições forçadas de armazenamento. Os dados assim obtidos, juntamente com aqueles derivados dos estudos de longa duração, podem ser usados para avaliar efeitos químicos e físicos prolongados em condições não aceleradas e para avaliar o impacto de curtas exposições a condições fora daquelas estabelecidas no rótulo do produto, que podem ocorrer durante o transporte;
- Estudo de estabilidade de longa duração: Estudo projetado para verificação das características físicas, químicas, biológicas e microbiológicas de um produto farmacêutico durante e, opcionalmente, depois do prazo de validade esperado. Os resultados são usados para estabelecer ou confirmar o prazo de validade e recomendar as condições de armazenamento.

4.1.2 Estrutura do setor de Desenvolvimento Analítico de uma unidade fabril da Indústria Farmacêutica na cidade de Anápolis

Figura 3: Organograma do setor de desenvolvimento analítico do ambiente de pesquisa



Fonte: Vieira; Dalmoro, 2008

4.1.2.1 Principais Responsabilidades de um Gerente

Gerenciar as áreas de Desenvolvimento Analítico de Produto, contemplando atividades de desenvolvimento e validação de métodos analíticos e/ou equivalência farmacêutica e desenvolvimento de novos produtos/renovação, alinhados às estratégias da empresa, garantindo o atendimento às normas reguladoras nacionais e internacionais (Os autores, 2018).

4.1.2.2 Principais Responsabilidades de um Coordenador

- Coordenar as atividades de Desenvolvimento e Validação de Metodologias Analíticas e Estudos de Estabilidade para medicamentos;
- Cuidar para que se cumpra com as normas de Boas Práticas de Laboratório;
- Elaborar e atualizar as especificações e métodos;
- Avaliar documentos de fornecedores, levantamento de necessidades analíticas e elaborar relatórios técnicos;
- Dar suporte analítico-documental para as áreas de P&D;
- Suporte técnico para a área farmacotécnica no desenvolvimento de produtos;
- Suporte técnico para o Controle de Qualidade, interno e externo, na transferência de novos métodos analíticos;
- Suporte técnico para cumprimento de exigências regulatórias;
- Elaborar treinamentos;
- Orientação técnica para os analistas (Os autores, 2018).

4.1.2.3 Principais Responsabilidades de um Analista

- Cumprir com as normas de Boas Práticas de Laboratório;
- Realizar estudos de Solubilidade;
- Desenvolver metodologias de Dissolução para avaliação *in Vitro* de perfil de dissolução;
- Desenvolver metodologias indicativa de estabilidade;
- Suporte analítico para desenvolvimento de produtos;
- Avaliar documentos de fornecedores, levantamento de necessidades analíticas e elaborar relatórios técnicos;
- Dar suporte técnico para o Controle de Qualidade, interno e externo, na transferência de novos métodos analíticos;
- Auxiliar na organização geral do laboratório (Os autores, 2018).

4.2 RESULTADOS

O formulário foi enviado ao e-mail pessoal de 11 pessoas do setor de P&D em uma indústria farmacêutica da cidade de Anápolis, sendo dois gerentes e nove coordenadores. Obteve-se a participação de nove coordenadores e de nenhum gerente, totalizando 72,7% de participação. Julgamos que não se teve um índice maior de participação devido o acesso ao formulário não ser possível de ser realizado na empresa, pois a área de tecnologia de informação bloqueia sites desconhecidos. Outro possível fator de nenhum gerente participar da pesquisa possivelmente é em detrimento a extensa jornada de trabalho vivenciada por eles, que normalmente é de 11h diárias (aproximadamente 25% mais elevada que a jornada normal de trabalho de 8,8 h). Assim, a discussão dos resultados se dará apenas em relação aos coordenadores.

Para a avaliação da relação entre coordenação e às metas, envolvimento e desenvolvimento do grupo foram formuladas as seguintes perguntas e obteve-se as respectivas respostas:

Questão 7: Para atingir metas, é necessário que o gestor desenvolva ações que permitam a participação e o envolvimento do grupo.

Resposta: concordo plenamente – 100% dos participantes.

Questão 8: Para atingir metas, é necessário que o gestor desenvolva ações que permitam o desenvolvimento e a capacitação do grupo.

Resposta: concordo plenamente – 100% dos participantes.

Quanto às metas, 100% dos participantes da pesquisa concordaram plenamente que para atingir metas, é necessário que o gestor desenvolva ações que permitam a participação e o envolvimento do grupo bem como o desenvolvimento e a capacitação do grupo; 75% concordam plenamente que reconhecem e aproveitam múltiplos talentos em sua equipe. Ackoff (1999, apud BERGAMINI, 2009 p. 67) propõe que a capacitação da equipe deve partir da gestão.

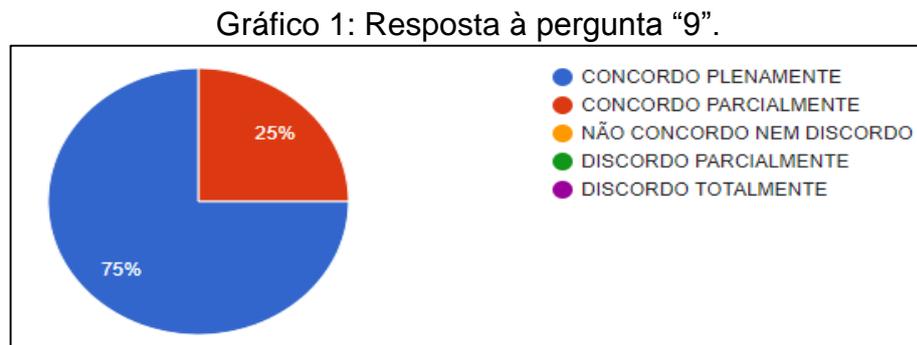
Líderes têm a obrigação de capacitar seus subordinados a se suplantarem, o que significa fornecer a eles oportunidades de desenvolvimento contínuo através da educação e do treinamento ao longo do trabalho (pág. 67).

Assim, a gestão deve ser construída de forma estratégica, em que o futuro organizacional deve ser construído envolvendo todos os colaboradores, segundo as particularidades de cada organização e nas possibilidades de suas contribuições.

É importante que se reconheça o papel de cada um dos membros da organização na construção desse futuro; estabeleçam-se condições para desenvolvimento e utilização de seu pleno potencial na materialização de ações em direção à visão e no cumprimento da missão. (TAVARES, 2010, p.39).

Para a avaliação da relação entre a gestão e a equipe, foram formuladas as questões 9 a 14 a seguir e obteve-se as respectivas respostas:

Questão 9. Como Gestor, reconheço e aproveito múltiplos talentos em minha equipe.
Resposta: conforme gráfico 1.



Fonte: Os autores, 2018.

Questão 10. Como Gestor, designo poderes e dou autonomia aos colaboradores da minha equipe.

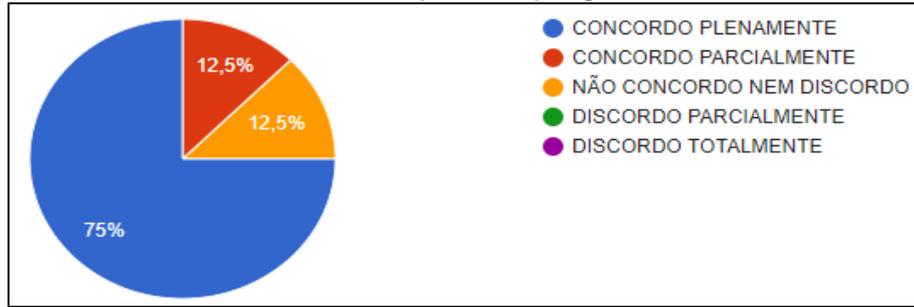
Resposta: conforme gráfico 2.



Fonte: Os autores, 2018.

Questão 11. Como Gestor, delego responsabilidades para os profissionais da minha equipe.
Resposta: conforme gráfico 3.

Gráfico 3: Resposta à pergunta 11.

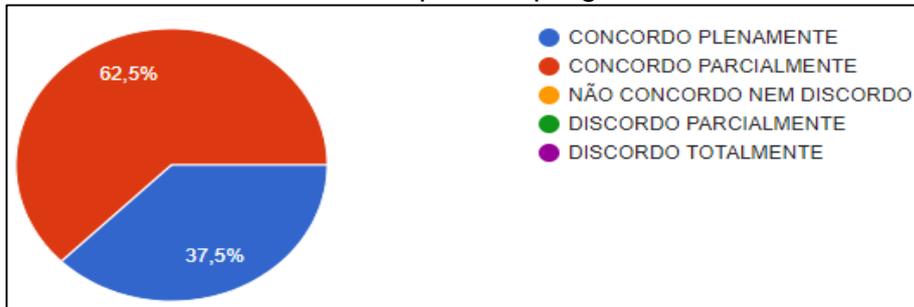


Fonte: Os autores, 2018.

Questão 12: Como Gestor, comunico-me com clareza e eficiência.

Resposta: conforme gráfico 4.

Gráfico 4: Resposta à pergunta 12.

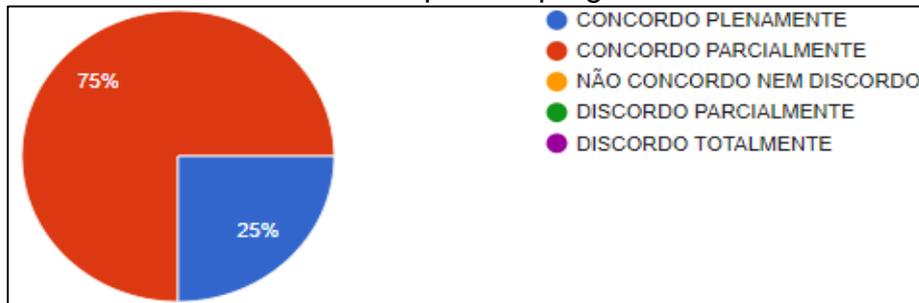


Fonte: Os autores, 2018.

Questão 13. Como Gestor, tenho facilidade em gerenciar conflitos.

Resposta: conforme gráfico 5.

Gráfico 5: Resposta à pergunta 13.



Fonte: Os autores, 2018.

Questão 14. O feedback na minha equipe é importante na minha gestão.

Resposta: concordo plenamente – 100% dos participantes.

Dos participantes da pesquisa, todos os gestores auto avaliaram exercer pontos importantes na gestão em relação à equipe, como aproveitar múltiplos talentos, designar poderes ou responsabilidade, dar autonomia e comunicar com clareza e eficiência. Para Araujo e Garcia (2010), além da eficiência na comunicação, o líder ao instruir deve explicar as razões do que deve ser feito, seus respectivos porquês, independente dos trabalhos a serem realizados.

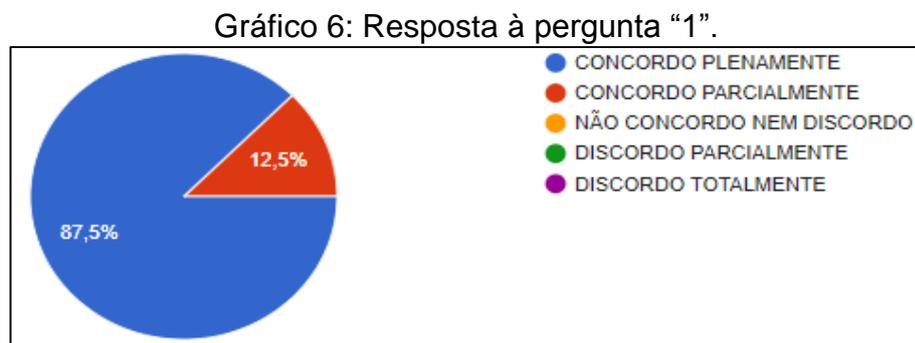
O *feedback* está intimamente ligado à comunicação. O feedback determina o ciclo da comunicação. A comunicação eficaz é aquela que ocorre em duas vias e essa só é possível no feedback; consiste no fato de o emissor enviar a mensagem de forma a ajustá-la ao receptor. Por sua vez, o receptor realiza suas considerações quanto a decodificação da mensagem, retornando-a ao locutor (DAVIS; NEWSTRON, 2001 apud SOUZA ; TEDEUCCI 2011). Assim, quanto maior for a eficiência da comunicação, melhor será o *feedback*.

Quanto à facilidade de resolver conflitos, Bergamini (2009) afirma que líderes reconhecidamente eficazes reconhecem os problemas que os climas organizacionais difíceis podem trazer às organizações e empenham-se em organizá-los.

Para a avaliação da gestão frente à missão, foi formulada a questão 1 e obteve-se a seguinte resposta:

Questão 1. Ser gestor é mais do que liderar projetos e pessoas. É também uma missão carregada de importância e significado.

Resposta: conforme gráfico 6.



Fonte: Os autores, 2018.

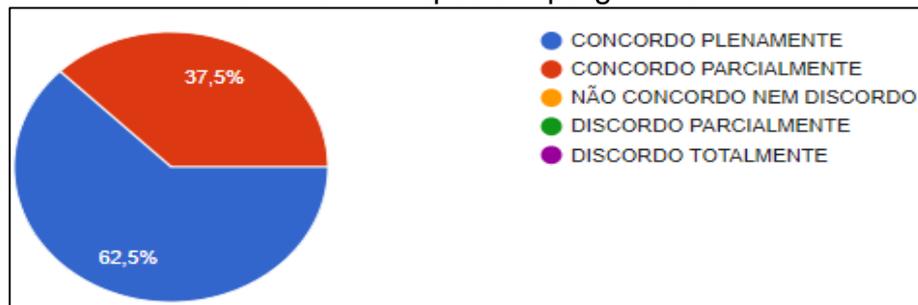
Quanto a avaliação da "missão", os participantes concordaram que a gestão é vinculada à missão. Segundo Bergamini (2009, p.20), "[...] liderar pessoas de maneira eficaz representa um tremendo desafio, uma grande oportunidade e uma séria responsabilidade". Entende-se que a vocação e a paixão pela profissão devem existir para que haja êxito no exercício da gestão.

Para a avaliação da liderança frente à gestão, foi formulada a questão 3 e obteve-se a seguinte resposta:

Questão 3: Para ser um bom líder, é preciso ter alta capacidade de relacionamento interpessoal.

Resposta: conforme gráfico 7.

Gráfico 7: Resposta à pergunta 3.



Fonte: Os autores, 2018.

Quanto à avaliação da liderança, os participantes concordaram que para ser um bom líder, é preciso ter alta capacidade de relacionamento interpessoal. Para Bergamini (1999, p. 67), os líderes “[...] dedicam grande parte de sua atenção às pessoas e não à estruturas ou sistemas”. Defende ainda que para que tenha credibilidade, o líder deve apresentar sensibilidade interpessoal quanto às motivações de sua equipe e deve ter predisposição de abertura, pois esses fatores refletem-se diretamente no clima organizacional.

Para a avaliação da liderança frente ao preparo para a gestão, foram formuladas as questões 2, 4, 5, e 6 e obtiveram-se as seguintes respostas:

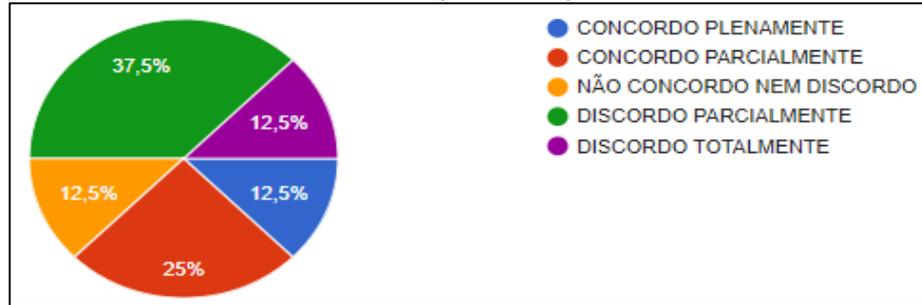
Questão 2. O conhecimento técnico foi o fator que teve maior peso para que eu me tornasse gestor / líder.

Resposta: concordo parcialmente – 100% dos participantes.

Questão 4: Em minha formação inicial, fui preparado para assumir cargos de liderança.

Resposta: conforme gráfico 8.

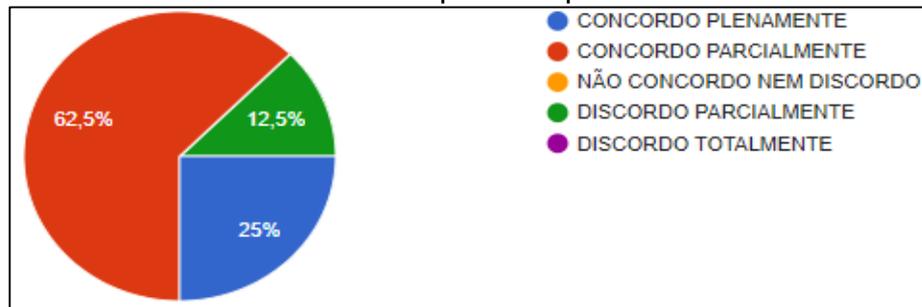
Gráfico 8: Resposta à questão 4.



Fonte: Os autores, 2018.

Questão 5: Em formação continuada, tenho sido preparado para ser um bom gestor.
Resposta: conforme gráfico 9.

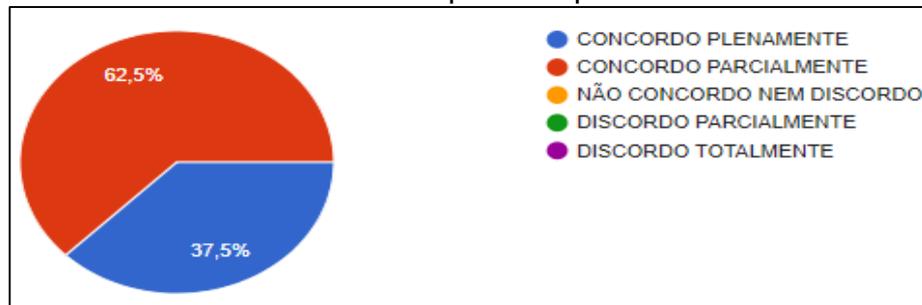
Gráfico 9: Resposta à questão 5.



Fonte: Os autores, 2018.

Questão 6: Sinto-me preparado para ser um bom gestor.
Resposta: conforme gráfico 10.

Gráfico 10: Resposta à questão 6.



Fonte: Os autores, 2018.

Sabe-se que o conhecimento técnico é apenas um dos fatores de importância para uma coordenação eficaz; competências como gestão e liderança devem ser desenvolvidas. Para Hickman (1991 apud Bergamini, 1999, p. 67), a administração e a liderança são “metáforas que representam dois lados opostos de um mesmo contínuo”. Assim, o

administrador (ou gerente) representa a face analítica, estrutural ou organizacional e possui uma postura de identidade da organização; já o líder caracteriza-se por um criador da visão, apresentando o discernimento das capacidades individuais das pessoas à sua volta. Para Hickman (1991), o líder e o gestor estão em dois extremos, e o líder-administrador posiciona-se no ponto mediano desses dois extremos.

Araújo e Garcia (2010, p. 184) afirmam que “empresas são movidas à frente por pessoas capazes e dedicadas e para tanto, é imprescindível uma excelente gestão de pessoas e das funções que se ajustam as tendências e habilidades de cada um”. Caso esses ajustes não ocorram de forma assertiva, as pessoas não serão capazes de movimentar a empresa à frente.

Bastos (2003, apud ARAÚJO; GARCIA, 2010 p. 184) afirma que o estresse causa a desmotivação. Os principais causadores de estresse são a insegurança financeira, desemprego, competitividade no trabalho e a instabilidade nas relações familiares. Afirma ainda que essas situações tendem a se atenuar num futuro próximo e “[...] aqueles que souberem hierarquizar valores e procurarem crescer espiritualmente em vez de investir toda a energia no sucesso profissional e material saberão lidar melhor com essas situações e manter o equilíbrio emocional, orgânico e social”. Isso traduz o cuidado que se deve ter na gestão das pessoas nas organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O exercício da gestão em áreas altamente técnicas, como em um setor de desenvolvimento analítico em uma indústria farmacêutica, é desafiador.

Conforme os dados da pesquisa, a maioria dos gestores não teve a preparação para a gestão em sua formação inicial. Os conhecimentos requeridos para atuação no desenvolvimento analítico são relacionados à Química ou à Farmácia, e muitas vezes, não é trabalhada a interdisciplinaridade em relação à gestão. Logo, os gestores, ou candidatos à gestão da área analítica, têm buscado cada vez mais os cursos de formação continuada para exercer a gestão de uma forma mais eficiente.

Os participantes da pesquisa se percebem como bons gestores e, nenhum discordou de pontos importantes relacionados à gestão. No entanto, os resultados da auto avaliação podem não ser condizentes com a realidade. Dessa forma evidencia-se a necessidade de um estudo posterior.

Para o êxito na gestão, entende-se que a vocação e a paixão pela profissão devem existir, mas somente líderes eficazes conseguem operar as mudanças necessárias em momentos difíceis, como muitos que devem existir nas organizações.

Independente da área de atuação seja ela técnica ou não, a gestão eficaz é necessária para o sucesso da empresa e do próprio profissional e somente verdadeiros líderes cumprem com louvor essa missão. O desafio então é como encontrar esse ponto de equilíbrio.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDRIA, K. Economia: Polo farmoquímico terá novas indústrias em Anápolis. **O POPULAR**. 16/01/2018 23:15h. Disponível em: <<https://www.opopular.com.br/editorias/economia/polo-farmoquímico-terá-novas-indústrias-em-anápolis-1.1440564>>. Acesso em: 31 mai. 2018.
- ANDRADE, M. M. M. B. Dossiê temático: A liderança em contextos organizacionais competitivos, e de elevada complexidade: estudo de caso na indústria farmacêutica. Escola superior de Coimbra. **Revista Científica Exedra**. N. 8. p. 120-138. 2013.
- ARAUJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2010. 297 p.
- ARRUDA, A. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 01, n. 01, jul./dez., 2010. Disponível em: <<http://www.institutoateneu.com.br/ojs/index.php/RRCF/article/view/4>>. Acesso em: 30 mar. 2018.
- BARBOSA, V. L. Economia: DAIA 40 ANOS: Distrito é um dos principais marcos da industrialização de Goiás. **Jornal Contexto**. 10/11/2016. Disponível em: <<http://www.jornalcontexto.net/daia-40-anos-distrito-um-dos-principais-marcos-da-industrializacao-de-gois>>. Acesso em: 31 mai. 2018.
- BENEVIDES, V. L. de A. Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros. 2010, 113 f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) - **Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas**, Rio de Janeiro, 2010. [Orientador: Prof. Dr. Filipe Sobral]. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8000>>. Acesso em: 30 mar. 2018.
- BERGAMINI, C. W. **O Líder eficaz**. 1º ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009. 185 p.
- BRASIL, Ministério da Saúde-AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA, RESOLUÇÃO RDC Nº 166, DE 24 DE JULHO DE 2017. Validação de Métodos Analíticos, 2017.
- BRASIL, Ministério da Saúde-AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA, RESOLUÇÃO RDC Nº 53, DE 4 DE DEZEMBRO DE 2015. Parâmetros para Notificação, Identificação e Qualificação de Produtos de Degradação em Medicamentos, 2015.
- BRASIL, Ministério da Saúde-AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA, RESOLUÇÃO RE Nº 1, DE 29 DE JULHO DE 2005. Guia para a Realização de Estudos de Estabilidade de Produtos Farmacêuticos, 2005.
- CARAVANTES, G. R., KLOECKNER, M. C., PANNO, C. C. **Administração: Teorias e Processo**. Editora Pearson Education do Brasil. 3ª reimpressão. São Paulo, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8ª ed. Editora Elsevier Ltda. Rio de Janeiro, 2011.
- CROZATTI, J. **Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações**. Departamento do CiênciasContábeis da Universidade Estadual de Maringá.

HOUSE, R.; JAVIDAN, M.; HANGES, P.; DORFMAN, P. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. **Journal of World Business**, New York, v.37, n.1, p.3-10, Spring 2002.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O Desafio da Liderança**. 7ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. Metodologia Científica. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

LA ROCA, M. F.; SOBRINHO, J. L. S.; NUNES, L. C. C.; NETO, P. J. R. Desenvolvimento e Validação de Método Analítico: Passo Importante na Produção de Medicamentos. **Revista Brasileira de Farmácia**, 2007.

MACHADO, M. H. A sociedade e as organizações. **Rev. Administração pública**, Rio de Janeiro, vol. 25, p. 74-84, 1991.

MARTINS, R. M. M.; SISTO, F. F.; SANTOS, A. A. A. Estilos cognitivos e personalidade: um estudo exploratório de evidências de validade. Revista **Psico-USF** vol.8 no.1. Itatiba. São Paulo. Junho 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712003000100003#3>; Acesso em: 18 jun. 2018.

NAKANO, T. C.; SILVA, I. B. Modelo dos cinco grandes fatores da personalidade: análise de pesquisas. **Avaliação psicológica**, p. 51-62. Campinas. São Paulo. 2011. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v10n1/v10n1a06.pdf>>; Acesso em: 18 jun. 2018.

OLIVEIRA, R. Economia: Geolab anuncia investimentos de R\$ 290 milhões. **O POPULAR**. Disponível em: <<https://www.opopular.com.br/editorias/economia/geolab-anuncia-investimentos-de-r-290-milhoes-1.1519663>>; Acesso em: 18 jun. 2018.

PEROVANO, D.G. **Manual de metodologia científica para a segurança pública e defesa social**. Curitiba: Juruá, 2014. Disponível em: <https://www.jurua.com.br/bv/conteudo.asp?id=23582&pag=29> Acesso em 2 jun. 2018.

ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. **ERA, Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n.1, p. 7-19, jan./mar. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n1/v42n1a03.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2018.

SANTOS, N. M. B. F. **Impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas, conforme mensurado por indicadores contábeis - um estudo interdisciplinar**. São Paulo, 1992. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

SINDUSFARMA. Perfil da Indústria Farmacêutica e aspectos relevantes para o setor. 2017. Disponível em: <http://sindusfarma.org.br/Perfil_IF2017.pdf>. Acesso em: 31 mai. 2018.

SOUZA, R. A. R.; TADEUCCI, M. S. R. A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK PELA PERCEPÇÃO DE LÍDERES E LIDERADOS. **XI Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação** – Universidade do Vale do Paraíba, 2011. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2007/trabalhos/sociais/epg/EPG00031_01C.pdf> Acesso em 18 jun. 2018.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 3º ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010. 434 p.

TEIXEIRA, A. **A Indústria Farmacêutica no Brasil**: um estudo do impacto socioeconômico dos medicamentos genéricos. Faculdade de Ciências e Letras. Araraquara – SP, 2014.

VIEIRA, K.M. DALMORO, M. Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, p. 161-174, 2013.

APÊNDICE ÚNICO

Questionário

QUESTIONÁRIO REFERENTE AO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS, PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E COACHING

TEMA: A LIDERANÇA COMO FATOR ESTRATÉGICO NO SETOR DE DESENVOLVIMENTO ANALÍTICO: ESTUDO DESCRITIVO EM UMA INDÚSTRIA DA ÁREA FARMACÊUTICA

QUAL O SEU CARGO NA EMPRESA?

GERENTE

COORDENADOR

1. Ser gestor é mais do que liderar projetos e pessoas. É também uma missão carregada de importância e significado. *

- CONCORDO PLENAMENTE
- CONCORDO PARCIALMENTE
- NÃO CONCORDO NEM DISCORDO
- DISCORDO PARCIALMENTE
- DISCORDO TOTALMENTE

2. O conhecimento técnico foi o fator que teve maior peso para que eu me tornasse gestor/líder. *

- CONCORDO PLENAMENTE
- CONCORDO PARCIALMENTE
- NÃO CONCORDO NEM DISCORDO
- DISCORDO PARCIALMENTE
- DISCORDO TOTALMENTE

3. Para ser um bom líder, é preciso ter alta capacidade de relacionamento interpessoal. *

- CONCORDO PLENAMENTE
- CONCORDO PARCIALMENTE
- NÃO CONCORDO NEM DISCORDO
- DISCORDO PARCIALMENTE

DISCORDO TOTALMENTE

4. Em minha formação inicial, fui preparado para assumir cargos de liderança. *

- CONCORDO PLENAMENTE
- CONCORDO PARCIALMENTE
- NÃO CONCORDO NEM DISCORDO
- DISCORDO PARCIALMENTE
- DISCORDO TOTALMENTE

5. Em formação continuada, tenho sido preparado para ser um bom gestor. *

- CONCORDO PLENAMENTE
- CONCORDO PARCIALMENTE
- NÃO CONCORDO NEM DISCORDO
- DISCORDO PARCIALMENTE
- DISCORDO TOTALMENTE

6. Sinto-me preparado para ser um bom gestor. *

- CONCORDO PLENAMENTE
- CONCORDO PARCIALMENTE
- NÃO CONCORDO NEM DISCORDO
- DISCORDO PARCIALMENTE
- DISCORDO TOTALMENTE

7. Para atingir metas, é necessário que o gestor desenvolva ações que permitam a participação e o envolvimento do grupo. *

- CONCORDO PLENAMENTE
- CONCORDO PARCIALMENTE
- NÃO CONCORDO NEM DISCORDO
- DISCORDO PARCIALMENTE
- DISCORDO TOTALMENTE

8. Para atingir metas, é necessário que o gestor desenvolva ações que permitam o desenvolvimento e a capacitação do grupo. *

- CONCORDO PLENAMENTE
- CONCORDO PARCIALMENTE
- NÃO CONCORDO NEM DISCORDO

DISCORDO PARCIALMENTE

DISCORDO TOTALMENTE

9. Como Gestor, reconheço e aproveito múltiplos talentos em minha equipe. *

CONCORDO PLENAMENTE

CONCORDO PARCIALMENTE

NÃO CONCORDO NEM DISCORDO

DISCORDO PARCIALMENTE

DISCORDO TOTALMENTE

10. Como Gestor, designo poderes e dou autonomia aos colaboradores da minha equipe. *

CONCORDO PLENAMENTE

CONCORDO PARCIALMENTE

NÃO CONCORDO NEM DISCORDO

DISCORDO PARCIALMENTE

DISCORDO TOTALMENTE

11. Como Gestor, delego responsabilidades para os profissionais da minha equipe. *

CONCORDO PLENAMENTE

CONCORDO PARCIALMENTE

NÃO CONCORDO NEM DISCORDO

DISCORDO PARCIALMENTE

DISCORDO TOTALMENTE

12. Como Gestor, comunico-me com clareza e eficiência. *

CONCORDO PLENAMENTE

CONCORDO PARCIALMENTE

NÃO CONCORDO NEM DISCORDO

DISCORDO PARCIALMENTE

DISCORDO TOTALMENTE

13. Como Gestor, tenho facilidades em gerenciar conflitos. *

CONCORDO PLENAMENTE

CONCORDO PARCIALMENTE

NÃO CONCORDO NEM DISCORDO

DISCORDO PARCIALMENTE

DISCORDO TOTALMENTE

14. O feedback na minha equipe é importante na minha gestão. *

CONCORDO PLENAMENTE

CONCORDO PARCIALMENTE

NÃO CONCORDO NEM DISCORDO

DISCORDO PARCIALMENTE

DISCORDO TOTALMENTE