



INSTITUTO
FEDERAL
Rio de Janeiro

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro

Campus Realengo

Curso de Graduação em Farmácia

Julliana Muguët O. da Silva

Estudo sobre a importância
da Liderança no exercício da
profissão farmacêutica:

Aprofundamento teórico e
percepções de estudantes e
profissionais.

Rio de Janeiro

2024

JULLIANA MUGUET OLIVEIRA DA SILVA

ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NO EXERCÍCIO DA
PROFISSÃO FARMACÊUTICA: APROFUNDAMENTO TEÓRICO E PERCEPÇÕES
DE ESTUDANTES E PROFISSIONAIS.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Instituto Federal do Rio de Janeiro como
requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Farmácia.

Orientador: Prof. Dr. Murilo Marinho Carvalho
Lima

Rio de Janeiro

2024

CIP - Catalogação na Publicação
Bibliotecária: Alane Elias Souza - CRB-7/6321

5586e Silva, Julliana Muguét O. da
Estudo sobre a importância da Liderança no exercício da
profissão farmacêutica: : Aprofundamento teórico e percepções de
estudantes e profissionais. / Julliana Muguét O. da Silva - Rio de
Janeiro, 2024.
96 f. : il.

Orientação: Murilo Marinho Carvalho Lima.
Trabalho de conclusão de curso (graduação), Bacharelado em
Farmácia, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do
Rio de Janeiro, Campus Realengo, 2024.

1. Liderança. 2. Liderança farmacêutica. 3. Liderança bíblica. 4.
Atuação farmacêutica. I. Lima, Murilo Marinho Carvalho, **orient.** II.
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de
Janeiro. III. Título

JULLIANA MUGUET OLIVEIRA DA SILVA

**ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NO EXERCÍCIO DA
PROFISSÃO FARMACÊUTICA: APROFUNDAMENTO TEÓRICO E
PERCEPÇÕES DE ESTUDANTES E PROFISSIONAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Instituto Federal do Rio
de Janeiro, como requisito parcial para
a obtenção do grau de Bacharel em
Farmácia.

Aprovado em: 20/02/2025.

Banca Examinadora

Documento assinado digitalmente



MURILO MARINHO CARVALHO LIMA

Data: 11/03/2025 15:58:18-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof^a Dr^a Murilo Marinho Carvalho Lima

(Orientador – IFRJ / *Campus* Realengo)

Documento assinado digitalmente



ALINE DAMICO DE AZEVEDO

Data: 12/03/2025 11:30:00-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof^a Dr^a Aline Damico de Azevedo

(Membro Interno - IFRJ / *Campus* Realengo)

Documento assinado digitalmente



SAMARA RAMALHO MATTA

Data: 12/03/2025 09:41:06-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof^a Dr^a Samara Ramalho Matta

(Membro Interno - IFRJ / *Campus* Realengo)

Rio de Janeiro
2025

Dedico este trabalho a todos aqueles que veem na Bíblia uma fonte de inspiração para seu desenvolvimento, seja no âmbito pessoal ou profissional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha mãe, Cláudia Muguet, por sua dedicação e apoio. Se consegui desenvolver este trabalho, foi porque tive você como espelho.

Aos meus familiares, que também me apoiaram durante toda minha graduação. Não teria conseguido sem vocês.

A minha melhor amiga, Caroline Nascimento. Você foi usada por Deus quando me falou da faculdade de farmácia e do IFRJ. Você iniciou tudo isso. Obrigada, amiga!

Ao meu professor e orientador, Murilo Marinho, por ter aceitado me orientar e pela sua paciência. Saiba que você foi a resposta de muita oração e fico muito feliz pela nossa parceria ter dado certo. Que Deus abençoe sua vida.

Ao meu amigo, Pr. Pedro Baracho, pela paciência e disposição em ler meu trabalho. Obrigada por todas as sugestões e pelo seu retorno. Foram muito importantes para mim.

Aos participantes deste estudo, egressos e farmacêuticos. Não teria conseguido sem a colaboração de cada um de vocês.

Aos amigos que fiz durante a graduação, principalmente veteranos, por toda orientação que me deram neste trajeto e por terem tirado as dúvidas de uma caloura. Vocês foram minha inspiração em muitos momentos.

Agradeço a mim por não ter desistido, mesmo que as circunstâncias mostrassem ser impossível seguir em frente.

Como um ato simbólico e representando a “base” de todos esses agradecimentos, agradeço, por fim, a Deus. Obrigada, Senhor, porque nada me faltou e por ter me mostrado que estava comigo. Obrigada, porque o Senhor providenciou tudo.

“E não vos conformeis com este século, mas transformai-vos pela renovação da vossa mente, para que experimenteis qual seja a boa, agradável e perfeita vontade de Deus” (Romanos 12, 2)

RESUMO

Este estudo buscou compreender de que forma as fontes a literatura, incluindo a Bíblia, podem apoiar o desenvolvimento da competência de liderança farmacêutica, a partir das percepções de egressos do curso de Farmácia do IFRJ e profissionais farmacêuticos sobre a importância do desenvolvimento da competência de liderança para a formação desses profissionais. Embora frequentemente associada ao ambiente corporativo, a liderança é uma competência intrínseca ao farmacêutico. Esse profissional, ao concluir sua formação superior, está habilitado a assumir papéis de liderança em equipes, especialmente por ser especialista em medicamentos. Contudo, o desenvolvimento dessa competência não se limita ao conhecimento técnico, uma vez que as habilidades interpessoais e comportamentais necessárias para liderar são pouco discutidas no âmbito acadêmico. A liderança é um conceito multifacetado, com definições que variam entre diferentes estudos e contextos históricos. Em algumas abordagens, é vista como uma habilidade; em outras, como uma competência, mas ambas convergem na ideia de que o líder é alguém influente e integrado à equipe. No contexto farmacêutico, a liderança é essencial desde a separação histórica entre farmácia e medicina. Apesar das mudanças trazidas pela industrialização e a ampliação do campo de atuação farmacêutica, a competência permanece central, especialmente diante do aumento das atribuições legais e técnicas do profissional. No contexto bíblico, figuras como Moisés, Ester e Davi se destacam como líderes cujas histórias oferecem lições valiosas sobre habilidades como empatia, responsabilidade e visão estratégica, essenciais para a liderança farmacêutica. Foi adotada uma abordagem qualiquantitativa, exploratória e descritiva. A pesquisa combinou três métodos: Pesquisa de campo, entrevistas semiestruturadas com farmacêuticos formados há mais de cinco anos; questionário eletrônico; aplicado a egressos do Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ); Pesquisa bibliográfica, análise de artigos científicos publicados, teses, dissertações, livros sobre liderança bíblica e da Bíblia. Os dados das entrevistas e do formulário foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo. Os dados revelaram que, embora a liderança seja essencial para a profissão farmacêutica, ela foi pouco abordada durante a formação acadêmica dos egressos do IFRJ e dos farmacêuticos entrevistados. Como consequência, os profissionais buscaram desenvolver essa competência por outros meios. A pesquisa identificou onze habilidades consideradas fundamentais para a

liderança farmacêutica. Além disso, quatro lideranças bíblicas foram destacadas como exemplos que podem contribuir para o desenvolvimento dessas habilidades. A liderança é indispensável para o farmacêutico, mas sua abordagem durante a formação acadêmica ainda é limitada. Assim, muitos profissionais acabam desenvolvendo essa competência no decorrer de suas carreiras. Nesse contexto, a Bíblia oferece uma fonte inspiradora e acessível, apresentando histórias completas de líderes cujas trajetórias ajudam no desenvolvimento das habilidades necessárias para uma liderança eficaz na área farmacêutica.

Palavras-chave: Liderança. Liderança farmacêutica. Liderança bíblica. Atuação farmacêutica.

ABSTRACT

This study sought to understand how literary sources, including the Bible, can support the development of pharmaceutical leadership skills, based on the perceptions of Pharmacy graduates from IFRJ and practicing pharmacists regarding the importance of developing leadership skills for the training of these professionals. Although often associated with the corporate environment, leadership is an intrinsic skill for pharmacists. Upon completing their higher education, these professionals are equipped to assume leadership roles within teams, especially as medication specialists. However, developing this skill goes beyond technical knowledge, as the interpersonal and behavioral abilities required for leadership are seldom discussed in academic settings. Leadership is a multifaceted concept, with definitions varying across studies and historical contexts. Some approaches see it as a skill, others as a competence, but both converge on the idea that a leader is someone influential and integrated with their team.

In the pharmaceutical context, leadership has been essential since the historical separation between pharmacy and medicine. Despite the changes brought by industrialization and the expansion of the pharmaceutical field, this competence remains central, especially given the increasing legal and technical responsibilities of the profession.

In the biblical context, figures like Moses, Esther, and David stand out as leaders whose stories offer valuable lessons on skills such as empathy, responsibility, and strategic vision, which are essential for pharmaceutical leadership. A quali-quantitative, exploratory, and descriptive approach was adopted. The research combined three methods: field research, semi-structured interviews with pharmacists with more than five years of professional experience; electronic questionnaires applied to graduates of the Federal Institute of Rio de Janeiro (IFRJ); bibliographic research, including the analysis of scientific articles, theses, dissertations, and books on biblical leadership and the Bible. Data from the interviews and questionnaires were analyzed using content analysis techniques.

The findings revealed that, although leadership is essential for the pharmaceutical profession, it was scarcely addressed during the academic training of IFRJ graduates and the interviewed pharmacists. Consequently, professionals sought to develop this skill through other means. The research identified eleven fundamental skills for pharmaceutical leadership. Furthermore, four biblical leaders were highlighted as

examples that can contribute to the development of these skills. Leadership is indispensable for pharmacists, but its academic approach remains limited. Thus, many professionals end up developing this skill throughout their careers. In this context, the Bible offers an inspiring and accessible source, presenting complete stories of leaders whose trajectories assist in the development of the skills necessary for effective leadership in the pharmaceutical field.

Keywords: Leadership. Pharmaceutical leadership. Biblical leadership. Pharmaceutical practice.

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 – Informações gerais sobre as entrevistas

Quadro 2 – Perfil dos participantes entrevistados quanto a sua formação/ área de atuação, tempo de experiência e função na organização

Quadro 3 – Desafios apontados pelos entrevistados

Quadro 4 – Definição de liderança por cada participante da entrevista

Quadro 5 – Estratégias usadas para preparo para liderar pelos farmacêuticos entrevistados

Quadro 6 – Habilidades importantes para um bom líder, segundo os entrevistados

Quadro 7 – Atributos ou habilidades que os entrevistados recomendariam que fossem desenvolvidos durante a graduação por aqueles que desejam alcançar uma posição semelhante à sua

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Resultado quanto ao ano de formação e exercício de liderança dos egressos

Gráfico 2 – Opinião dos egressos com relação a discussões sobre liderança na graduação

Gráfico 3 – Desafios encontrados pelos egressos durante sua atuação como farmacêutico

Gráfico 4 – Estratégias usadas pelos egressos para desenvolver as habilidades citadas anteriormente durante sua formação acadêmica

Gráfico 5 – Como os participantes se preparam para assumir o papel de líder.

Gráfico 6 – Sentimento dos participantes quanto a estarem preparados para assumir uma posição de liderança

Gráfico 7 – Recursos escolhidos pelos egressos para o aprendizado de uma boa liderança

Gráfico 8 – Habilidades desenvolvidas pelos egressos ao longo de sua formação acadêmica

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Habilidades pertencentes ao conjunto de soft skills na perspectiva organizacional

Figura 2 – Competências do Sistema Único de Saúde

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relação dos egressos que participaram de discussões sobre a importância do desenvolvimento de *soft skills* para o farmacêutico durante sua graduação e que se sentiram preparados pela formação acadêmica quanto as habilidades comportamentais

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

a.C – antes de Cristo

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

ARA – Almeida Revisada e Atualizada

AT – Antigo Testamento

CAPs – Caixa de Aposentadoria e Pensões

CEME – Central de Medicamentos

CF – Constituição Federal

d.C – depois de Cristo

DCN – Diretrizes Curriculares do Curso

IAPs – Institutos de Aposentadoria e Pensões

NT – Novo Testamento

NTLH – Nova Tradução na Linguagem de Hoje

PNM – Política Nacional de Medicamentos

Séc – século

SUS – Sistema Único de Saúde

VIII CNS – VIII Conferência Nacional de Saúde

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 DEFINIÇÃO DO CONCEITO DE LIDERANÇA E SUA CARACTERIZAÇÃO COMO COMPETÊNCIA.....	15
1.2. RELAÇÃO DA LIDERANÇA COM A ATUAÇÃO FARMACÊUTICA.....	19
1.3. RELAÇÃO DA LIDERANÇA COM A BÍBLIA.....	27
1.4 OBJETIVOS.....	34
1.4.1 OBJETIVO GERAL.....	34
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	34
1.5. METODOLOGIA	34
1.5.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	35
1.5.2 PARTICIPANTES	37
1.5.3 COLETA DE DADOS	38
1.5.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
1.5.5 PROCEDIMENTOS ÉTICOS	42
2. DESENVOLVIMENTO.....	43
2.1. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	43
2.1.1. PERFIL DOS PARTICIPANTES EGRESSOS.....	43
2.1.2 PERFIL DOS PARTICIPANTES ENTREVISTADOS.....	43
2.1.3 LIDERANÇA: UMA COMPETÊNCIA POUCO DISCUTIDA NO CONTEXTO FARMACÊUTICO	44
2.1.4 LIDERANÇA NATA E LIDERANÇA DESENVOLVIDA	52
2.1.5 O PAPEL DA BÍBLIA NO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA FARMACÊUTICA	58
3. CONCLUSÃO.....	84
REFERÊNCIAS.....	88
Apêndice A – Perguntas em comum a todos os farmacêuticos entrevistados.....	95
Apêndice B – Perguntas do formulário para os egressos.....	96

1. INTRODUÇÃO

1.1 DEFINIÇÃO DO CONCEITO DE LIDERANÇA E SUA CARACTERIZAÇÃO COMO COMPETÊNCIA

Em primeiro lugar, é preciso estabelecer um entendimento acerca da definição do termo liderança, isso porque a liderança é uma temática que vem sendo estudada há muito tempo e, por conta disso, existe uma grande variedade de conceitos (BERGAMINI, 1994, p. 103). Além disso, também é amplamente estudada, debatida e pesquisada no contexto organizacional devido ao seu impacto positivo na produtividade e na qualidade do trabalho na organização (BUNN; FUMAGALLI, 2016), o que levou ao surgimento de diferentes correntes teóricas que buscaram, de algum modo, compreender a liderança baseado em algum aspecto.

Mesmo não havendo um consenso sobre seu verdadeiro significado, diversos autores buscaram conceituar a liderança em seus trabalhos, levando a um entendimento acerca de alguns fatores-chave que são importantes e estão associados à liderança (BENDASSOLLI *et al.*, 2014, *apud* PEREIRA; AIDAR; ROSALEM, 2021, p. 514). Assim, somente o conjunto de todos esses pontos de vista oferece uma perspectiva mais abrangente sobre essa temática e torna possível entendê-la.

O termo “liderança” é definido, segundo o Dicionário Online, como autoridade ou tendência para chefiar, no entanto pesquisadores da área agregam outros pontos a esse conceito. Montoya (1998, p. 316), por exemplo, aponta que “o líder é o que dirige os outros para que se atinja um alvo comum” e esse conceito pode ser acrescido pela visão de Hunter (2010), que estabelece a liderança como a habilidade de influenciar pessoas a trabalharem com entusiasmo para atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum. Para isso, um líder deve estar atento ao ambiente a seu redor no que tange às mudanças e transformações do mundo atual para saber discernir os tempos e, assim, não comprometer a sua liderança, tampouco a organização para qual trabalha (SILVA, M. 2023, p. 3).

Em concordância com essas definições, Bunn e Fumagalli (2016 p. 135) definem a liderança como:

“capacidade de influenciar pessoas em diferentes situações e contextos. Quando exercida com excelência, a liderança estimula o comprometimento dos membros da equipe, conduzindo a altos desempenhos e gerando certamente resultados positivos para a organização como um todo. [...] Ela impulsiona a equipe aos objetivos propostos, promovendo ações para tornar a equipe eficaz e preparada para o trabalho, gerando resultado profissional e pessoal”.

Outra perspectiva sobre essa temática é dada por Niheues (2022, p. 24), que destaca a liderança como o processo de atrair e influenciar pessoas em sua maneira de pensar e no seu comportamento de forma positiva, visando obter resultados melhores e transformar a equipe de trabalho. Por essa razão, é uma competência que tem sido estudada como um processo de interação que envolve trocas sociais (BERGAMINI, 1994, p. 104), o que torna a liderança “a arte de crescer com as pessoas” (DUSILEK, 1987), pois o líder não apenas chefia a sua equipe, mas está integrado a ela e tem a sua mentalidade voltada para as pessoas.

Gonçalves (2008, p. 16) também colabora com a definição ao dizer que:

“A liderança é o processo de estímulo pelo qual, mediante ações recíprocas bem-sucedidas, as diferenças individuais são controladas e a energia humana, que delas se deriva, encaminha-se em benefício de uma causa comum”.

Dessa forma, a liderança torna-se “fundamental para o entendimento do comportamento do grupo, pois o líder é quem oferece a direção para o alcance dos resultados” (ROBBINS, 2006, *apud* BUNN; FUMAGALLI, 2016, p. 136).

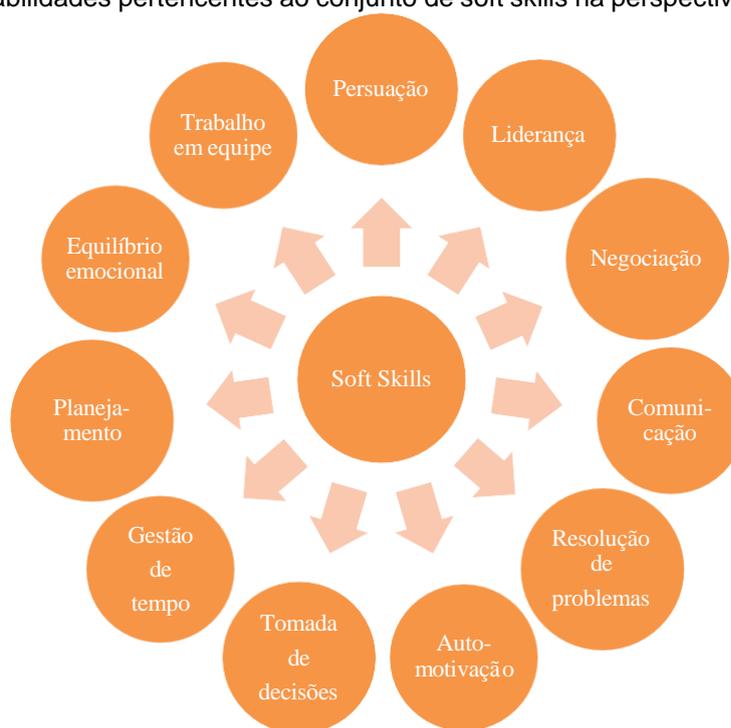
Contudo, Maxwell (2008) destaca a liderança como uma habilidade difícil de ser aprendida, pois ela “é a disposição de assumir riscos; o desejo apaixonado de fazer diferença; é inspirar outras pessoas com uma visão clara da contribuição que elas podem oferecer”. Sendo assim, para ser executada, a liderança necessita de um conjunto de habilidades e competências, o que torna possível exercê-la tanto de cargos altos quanto de cargos mais baixos (ROBBINS, 2006, *apud* BUNN E FUMAGALLI, 2016, p. 136).

Em síntese, a liderança é definida sob diferentes óticas e correntes teóricas, mas termos como “*autoridade*”, “*habilidade*”, “*estar atento ao ambiente*”, “*estimular o comportamento*”, “*atrair e influenciar pessoas*”, “*interação*”, “*controle das diferenças individuais*” e “*disposição em assumir riscos*”, que estão presentes em algumas definições, mostram que, para que seja bem desenvolvida, a liderança precisa estar relacionada com outras habilidades pessoais. É o que sustenta Moreira *et al.* (1997, *apud* PANZENHAGEN; DE NEZ, 2012) ao indicar diversas qualidades que compõem um líder, dentre elas: espírito democrático, sentido de objetivo e direção, controle emocional, respeito pelo próximo, lealdade, comunicação interpessoal, capacidade de resolver problemas, empatia e delegação.

No contexto empresarial, essas habilidades são listadas como “*soft skills*”, ou habilidades não técnicas, que se diferem das “*hard skills*”, pois enquanto as *hard skills* são entendidas como habilidades técnicas, ou seja, o conhecimento técnico necessário para a execução do trabalho, o que inclui o nível de formação, experiência profissional, conhecimento e nível de especialização (ROBLES, 2012), as *soft skills* referem-se à combinação de qualidades pessoais e habilidades interpessoais (WESLEY; JACKSON; LEE, 2017, *apud* PENHAKI, 2019, p. 51), sendo incluídas a ela habilidades como comunicação, resolubilidade de problemas, automotivação, tomada de decisões e gestão de tempo (GUPTA, Y, 2009, *apud* MARTINELLO, 2022, p. 25).

Segundo alguns estudiosos, é difícil definir ou contextualizar as habilidades comportamentais sem que haja uma referência ao trabalho no qual ela está inserida (PENHAKI, 2019, p. 48), no entanto, alguns estudos buscam pontuar as qualidades que compõem esse conjunto. É o caso do estudo realizado por Robles (2012, p. 455) com 90 executivos, que listou as habilidades de comunicação, cortesia, flexibilidade, integridade, habilidades interpessoais, atitude positiva, profissionalismo, responsabilidade, trabalho em equipe e ética no trabalho como sendo as 10 qualidades de maior importância. Outro estudo, realizado por Majid *et al.* (2012) com 188 alunos de administração, pontuou as habilidades de comunicação (N=147), de liderança (N=118), de persuasão (N=112) e de negociação (N=107) como pertencentes ao conjunto das habilidades comportamentais. Em síntese, ao analisar as *soft skills*, tem-se um compilado de habilidades (Figura 1).

Figura 1 - Habilidades pertencentes ao conjunto de soft skills na perspectiva organizacional.



Fonte: A autora (2024).

Todavia, enquanto no contexto empresarial a liderança é tratada como uma das habilidades contidas no “*conjunto de soft skills*”, para a área farmacêutica, ela se apresenta como a habilidade principal, tendo em vista que o princípio do desenvolvimento dessa habilidade foi ainda nas boticas, onde o farmacêutico geria e liderava seu negócio de acordo com os moldes da época. Através da ampliação do seu campo de atuação, mesmo com essa habilidade sendo encoberta pelo contexto político e econômico do país, que serão apresentados na próxima seção, outras habilidades foram incorporadas a sua liderança, aprimorando-a. Hoje, essas habilidades são vistas de modo independente, pertencentes ao “*conjunto soft skills*”, mas, na essência da profissão farmacêutica, todas integram a “Liderança Farmacêutica”.

Nessa perspectiva, Santos e Queiroz (2023, p. 2409) apontam que é crescente a conscientização de se explorar o papel multifacetado do farmacêutico no que se refere a liderança, regulamentações governamentais, gestão de recursos humanos e materiais, tecnologia e qualidade dos serviços de saúde, pois a boa gestão da farmácia terá um impacto direto na promoção da qualidade e segurança dos serviços, bem como na experiência do paciente.

Sendo assim, uma vez que a liderança e as habilidades comportamentais são aspectos integrados, conforme dito por Tang (2012, *apud* NIHEUES, 2022, p. 30), e a competência se configura como um conjunto de habilidade, associadas a verbos como: saber agir, assumir responsabilidade e ter visão estratégica (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 187), a liderança será entendida neste estudo como uma competência, sendo definida simplesmente como a capacidade de um indivíduo em influenciar pessoas ao seu redor através de um conjunto de outras habilidades.

1.2. RELAÇÃO DA LIDERANÇA COM A ATUAÇÃO FARMACÊUTICA

Segundo Diez Del Corral (2009, p. 21),

“A Farmácia esteve sempre presente na vida do homem, justamente nos momentos de aflição gerados pela dor e pelo sofrimento físico. Já houve quem dissesse que ela é tão antiga quanto a humanidade. Rudimentar, empírica, científica, assim caminhou ao longo do tempo, atravessou os séculos e chegou até nós.”

De modo proporcional, percebe-se que a competência de liderança sempre esteve relacionada com a atuação do farmacêutico, ainda que ela não fosse discutida e percebida do modo como é atualmente.

Na Antiguidade, a história da farmácia e da medicina convergiam sob a figura de um único indivíduo, que realizava o diagnóstico das enfermidades e preparava as formulações medicamentosas para saná-las (DIEZ DEL CORRAL, 2009, p. 22), fazendo com que a influência do farmacêutico estivesse ligada a influência do médico. Assim, tem-se com exemplo nomes como Hipócrates (460-370 a.C.), médico grego e conhecido como “*Pai da Medicina*”, que através da sua Teoria dos Humores passou a compreender a doença como desequilíbrio entre bile amarela, bile negra, sangue e fleuma, quatro humores diferentes que procediam do fígado, baço, coração e cérebro, sendo os alimentos a causa desse desequilíbrio. Isso viabilizou o desenvolvimento de possíveis diagnósticos e a determinação de qual medicamento seria usado, contribuindo para o surgimento da “farmacologia ocidental” (ANGELOVA, 2018, p. 8; MENEZES, 2004, p. 11).

Seus conhecimentos foram ampliados por Dioscórides (séc. I d.C.), médico grego e autor do guia farmacêutico “*Matéria Médica*”, considerado o maior da Antiguidade, o qual reunia mais de 600 substâncias ativas de plantas, 35 produtos de origem animal e 90 de origem mineral, com informações sobre a planta, seu habitat, posologia e modo de administração (ANGELOVA, 2018, p. 9), e por Galeno (129 d.C. - 200 d.C.),

também médico de origem grega, que desenvolveu muitos estudos na área farmacêutica e médica por meio da pesquisa de substâncias utilizadas para fins medicinais, sendo considerado o “*Pai da Farmácia*” (ANGELOVA, 2018, p. 10; DIEZ DEL CORRAL, 2009, p. 22).

Na Antiguidade Clássica, as ocupações relacionadas a área da saúde ainda não possuíam uma distinção clara ou qualquer grau de profissionalização, mas havia uma divisão de trabalho superficial, fazendo com que as pessoas que lidavam com os medicamentos, além dos médicos, fossem denominadas de “vendedores de medicamentos” ou “preparadores de medicamentos”, tendo algumas outras variações (MENEZES, 2004, p. 14).

Com a separação das artes médicas e farmacêuticas ocorridas na Idade Média, a importância da farmácia, nas palavras de DIEZ DEL CORRAL (2009, p. 24), é ressaltada, pois o papel do “*farmacêutico*” passou a ser visto como complementar ao papel do médico, o que significou o início da construção da liderança farmacêutica independente da medicina. No entanto, essa separação ocorreu gradualmente e em períodos diferentes em certos lugares, como na França, onde a farmácia era separada da medicina desde o início do século XII, e em Portugal, onde a separação só foi ocorrer no século XV, em 1461, por D. Afonso V (ANGELOVA, 2018, p. 14; DIEZ DEL CORRAL, 2009, p. 24).

Dessa forma, a farmácia na Europa Ocidental passou a ser caracterizada por um espaço pequeno semelhante a um armazém, no qual os medicamentos ficavam expostos em prateleiras (ANGELOVA, 2018, p. 12). Era nesse ambiente das boticas que o farmacêutico, denominado de boticário, pesquisava, manipulava e avaliava novos produtos, garantindo a pureza dos medicamentos seguindo as técnicas da época, além de aconselhar quanto ao uso correto dos medicamentos magistrais e de venda livre (SATURNINO *et al.*, 2012, p. 11), o que tornou as boticas um símbolo de influência e, de igual modo, liderança farmacêutica.

Com a tomada de Constantinopla pelos turcos otomanos em 1453, tem-se o início da Idade Moderna e do período conhecido como Renascimento. Esse acontecimento histórico e geopolítico foi marcado pela migração de muitos bizantinos para a Itália, fazendo com que a cultura de língua grega e manuscritos de ciência e medicina, como os estudos de Hipócrates, Galeno e Dioscórides, e de outras áreas do saber fossem incorporadas aos estudos científicos na Europa, renovando o interesse pela cultura clássica e favorecendo o avanço científico em áreas como anatomia, botânica e

química farmacêutica (DIAS, 2007). O Renascimento teve efeito também sob a expansão europeia, outro marco importante da Idade Moderna e que motivou o estudo e conhecimento de drogas medicinais e especiarias vindas do Oriente por meio da sua identificação, determinação da qualidade, acondicionamento e conservação, conferindo maior notoriedade a figura do boticário, que passou a ser requerido pelas comitivas portuguesas para compor as armadas e os hospitais das fortalezas para exercer tanto a missão política quanto o estudo e divulgação de conhecimentos médicos da região explorada (ANGELOVA, 2018, p. 14; DIAS, 2007).

Foi por meio das grandes navegações portuguesas que a história da farmácia chegou ao Brasil em 1549, através do governador geral Tomé de Souza e sua comitiva com cerca de 1000 pessoas, dos quais destacam-se os jesuítas e o corpo sanitário formado pelo médico e cirurgião Jorge Valadares e o boticário Diogo de Castro (DIEZ DEL CORRAL, 2009, p. 29-30).

Aqui, os portugueses tiveram contato com os conhecimentos dos pajés e curandeiros, que tiravam das raízes, folhas, sementes e flores a cura para as suas enfermidades. Os jesuítas, por sua vez, através do seu trabalho missionário, tiveram contato com as técnicas de manipulação de matérias primas utilizadas pelos nativos e as utilizavam na preparação dos próprios medicamentos, mesclando os conhecimentos médicos europeus com os conhecimentos indígenas. Como resultado, as primeiras boticas foram criadas nos colégios jesuítas e várias outras começaram a ser instaladas sob a direção dos padres, como na Bahia, principal centro distribuidor, e no Rio de Janeiro, o que fez dos jesuítas os primeiros boticários no Brasil (DIEZ DEL CORRAL, 2009, p. 29-30).

Nos anos seguintes, a liderança farmacêutica, no Brasil, passou a ser moldada por dois acontecimentos marcantes na história da profissão: o estabelecimento do ensino da farmácia e a industrialização. Por um lado, a evolução do ensino de farmácia no Brasil foi o estímulo para o desenvolvimento da liderança farmacêutica, pois contribuiu para maior autonomia da profissão. A princípio, o ensino farmacêutico iniciou-se no Brasil, em 1832, ainda associado a medicina, compondo a Faculdade de Medicina na Bahia juntamente com o curso médico e de obstetrícia, tendo seu conhecimento teórico-conceitual vinculado ao conhecimento médico (SATURNINO *et al.*, 2012, p. 11), até que a Faculdade de Farmácia começou a adquirir autonomia enquanto unidade de ensino independente da Faculdade de Medicina em 1947, sendo

concretizado em 1949 com o então Presidente Eurico Gaspar Dutra (DIEZ DEL CORRAL, 2009, p. 80).

A mudança do modelo econômico agrário para o modelo industrial no Brasil acarretou a transformação da estrutura curricular do curso, que passou a ser mais técnico-industrial e menos humanizado (DE MESQUITA JÚNIOR *et al.*, 2023, p. 6), tendo como principal foco atender as necessidades do mercado. Sendo assim, o campo farmacêutico passou a ser direcionado para a indústria e laboratório de análises clínicas, áreas em crescimento na época, e essas novas exigências passaram a alienar o profissional farmacêutico do domínio de seu objetivo principal de trabalho e o que conferia sua identidade e liderança: o medicamento (SATURNINO *et al.*, 2012, p. 12).

Até o final dos anos 30 do século XX, a produção nacional era limitada à manipulação de substâncias de origem animal e vegetal e dependia de insumos vindos de outros países (FIOCRUZ, 2022), mas, após 1945 e o início dos anos 60, através da adoção de medidas e planos desenvolvimentistas que atraíram para o Brasil empresas estrangeiras dotadas de maior *know-how* e recursos financeiros, boa parte das empresas nacionais foram extintas e o desenvolvimento tecnológico proveniente da indústria farmacêutica introduziu no mercado medicamentos produzidos em larga escala que ofertavam à população a cura de doenças até então fatais (FIOCRUZ, 2022; SATURNINO *et al.*, 2012, p. 11).

Nesse cenário, o medicamento tornou-se, além de um instrumento terapêutico, um objeto de consumo, tendo seu consumo estimulado com o crescimento das propagandas comerciais a partir de 1950 (DE MESQUISA JÚNIOR *et al.*, 2023, p. 7), o que fez o foco da prática farmacêutica mudar do paciente para o medicamento, o que impactou na atuação tanto do farmacêutico quanto do médico, que agora assume a responsabilidade de indicar o medicamento enquanto o farmacêutico apenas entrega a mercadoria (SATURNINO *et al.*, 2012, p. 11).

Em suma, diante do processo de industrialização e com o estímulo ao consumo de medicamentos, a liderança farmacêutica se reduziu e a atuação do farmacêutico foi afastada da sua função na saúde individual e coletiva, o que levou a falta de reconhecimento das atribuições, responsabilidades e finalidade da profissão farmacêutica por parte da sociedade e demais profissionais da saúde (SATURNINO *et al.*, 2012, p. 12).

Concomitantemente ao avanço da indústria farmacêutica, a saúde brasileira ganhava novos entendimentos a partir de meados do século XX através das discussões e debates políticos sobre as condições de saúde da população na época, estimuladas após o aumento de doenças e infecções devido às condições precárias de moradia e trabalho, principalmente com a mudança do perfil econômico e político, o crescimento do processo migratório e a recente abolição da escravidão (ALBUQUERQUE, 2011, p. 96). Como marco desse período, tem-se “A Revolta da Vacina”, em 1904, a criação da “Caixa de Aposentadoria e Pensões” (CAPs), através da Lei Elói Chaves, em 1923, que na década de 30 foi substituída pelos “Institutos de Aposentadoria e Pensões” (IAPs) (POLIGNANO, 2001; SANTOS, 2012, p. 75).

Santos (2012, p. 76) esclarece que a assistência farmacêutica começou a ser inserida nas políticas públicas através do estabelecimento dos IAPs, na qual, comparado com os benefícios das CAPs, constava a possibilidade de compra de alguns medicamentos por preços menores do que o preço de mercado pelo beneficiário, cooperando para a ruptura de uma prática farmacêutica voltada para o paciente e fortalecendo a constituição do medicamento como foco da prática farmacêutica, por meio de sua disponibilização como benefício de uma política social.

Essa modalidade de benefício perdurou ao mesmo tempo em que as indústrias farmacêuticas internacionais cresciam no Brasil junto com o incentivo ao amplo comércio de medicamentos, levando à precarização e descaracterização do profissional farmacêutico como profissional da saúde (SANTOS, 2012, p. 77), o que afetou diretamente o seu poder de influência, reduzindo a sua liderança.

Nas décadas seguintes, essa descaracterização e redução da liderança farmacêutica ficou ainda mais evidente com os novos rumos da política e saúde pública, como a criação da “Central de Medicamentos” (CEME), na década de 70, uma autarquia pública federal que tinha o objetivo de conciliar a oferta nacional de medicamentos com a capacidade aquisitiva dos beneficiários (SANTANA, 2024), mas que se tornou uma grande distribuidora de medicamentos e compradora da indústria, atuando sem a presença do profissional farmacêutico (SANTOS, 2012, p. 80). Santos (2012, p. 80) ainda destaca que o contexto de instabilidade da profissão farmacêutica levou a categoria a ver na CEME a oportunidade da construção de um projeto nacional e nacionalista voltado para a produção de medicamentos como questão de segurança nacional.

Santos (1999, p. 58 *apud* SANTOS, 2012, p. 81) também acrescenta que as discussões ligadas ao movimento da “Reforma Sanitária”, ocorridas durante as décadas de 70 e 80 no contexto da luta contra o Regime Militar, não tiveram grande repercussão no meio farmacêutico, pois a categoria se encontrava distante da movimentação social, política e científica, não assumindo politicamente “a responsabilidade de entender a engrenagem da administração pública nacional” (FIOCRUZ, [s.d]; SANTOS, 1999, p. 62 *apud* SANTOS, 2012, p. 81).

Foi somente com a criação do SUS, na década de 80, que o farmacêutico iniciou o processo de recuperação da sua característica como profissional da saúde e da sua posição de liderança como especialista em medicamento. Esse período foi marcado por forte mudança na política com o fim do Regime Militar e o começo da democracia com José Sarney, que tinha como discurso “*Tudo pelo Social*” (ALBUQUERQUE, 2011, p. 103). Apesar do insucesso nos seus planos de governo, a área da saúde avançava a passos lentos, mas totalmente influenciada pelo espírito de democracia que imperava no Brasil, e em 1985 é realizada a VIII Conferência Nacional de Saúde (VIII CNS), em Brasília, que debateu o tema “Democracia e Saúde” e contou com a participação de representantes de forças políticas e sociais, que buscavam reformular a saúde pública em um sistema único e descentralizado (ALBUQUERQUE, 2011, p. 103; POLIGNANO, 2001, p. 21).

As pautas discutidas na VIII CNS e nas conferências seguintes, como a I Conferência Nacional de Recursos Humanos para a Saúde, foram o pilar para a elaboração da Constituição Federal da República Federativa do Brasil, promulgada, em 5 de outubro de 1988, que trouxe pela primeira vez uma seção específica para a saúde (ALBUQUERQUE, 2011, p. 106), inserindo a partir da seção II (“*da Saúde*”), do capítulo II (“*da Seguridade Social*”), título “*Ordem Social*” o modelo do SUS.

Segundo o artigo 196 e 197 da CF,

Art. 196. A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação.

Art. 197. São de relevância pública as ações e serviços de saúde, cabendo ao Poder Público dispor, nos termos da lei, sobre sua regulamentação, fiscalização e controle, devendo sua execução ser feita diretamente ou através de terceiros e, também, por pessoa física ou jurídica de direito privado (Brasil, 1988).

Em seu artigo 200 também, a Constituição Federal estabelece as competências do SUS (BRASIL, 1988) (Figura 2), dando abertura para a criação de leis mais específicas para a regulamentação, fiscalização e controle das ações e serviços de saúde, como previsto no artigo 197, o que levou, por exemplo, a elaboração da Lei Orgânica da Saúde, Lei 8.080/1990, e da Política Nacional de Medicamentos (PNM), em 1998.

Figura 2: Competências do Sistema Único de Saúde



Fonte: Adaptado de Brasil (1988).

Para a liderança farmacêutica, isso significou o princípio da retomada da posição do farmacêutico enquanto profissional da saúde e do estabelecimento das suas atribuições, responsabilidades e finalidade, agora vinculadas a um sistema de saúde único e público, o que permitiu a aproximação do farmacêutico a sua função na saúde individual e coletiva e a oportunidade de exercer a sua influência novamente, mas agora em acordo com seu amplo campo de atuação, expandido para a indústria e laboratórios, além de integrar equipes multidisciplinares.

A Lei 8.080/90, além de ser a base para a regulamentação do SUS, também é um marco para o campo farmacêutico, pois traz, em seu artigo 6º, a assistência farmacêutica como um campo de atuação do SUS a partir da interpretação do artigo 196 da CF, que possibilita a inclusão da garantia de acesso a medicamentos, um elemento importante na atenção à saúde (SANTOS, 2012, p. 83).

A PNM surge, em 1998, como uma forma de atender ao 6º campo de atuação do SUS, “*Formulação da política de medicamentos, equipamentos, imunobiológicos e outros insumos de interesse para a saúde e a participação na sua produção*”. Assim, a PNM entra “como parte integrante da Política Nacional de Saúde”, sendo “um dos elementos fundamentais para a efetiva implementação de ações capazes de promover a melhoria das condições da assistência à saúde da população”, baseada nos princípios e diretrizes do SUS e tendo como propósito precípuo “garantir a necessária segurança, eficácia e qualidade dos medicamentos, a promoção do uso racional e o acesso da população àqueles considerados essenciais” (BRASIL, 2001).

Nos anos seguintes, houveram maiores avanços na legislação brasileira a fim de dispor de regulamentos técnicos, diretrizes e atribuições condizentes com as competências e campos de atuação do Sistema Único de Saúde, o que deu origem a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), em 1999, que assume as ações voltadas ao controle de qualidade dos medicamentos, melhorando as condições do mercado farmacológico (LOPES, 2016, p. 56); a Política Nacional de Assistência Farmacêutica, em 2004, que consolida a importância do cuidado medicamentoso no contexto do SUS (LOPES, 2016); e as resoluções de caráter sanitário, de boas práticas, de saneamento básico e controle de qualidade.

Essa série de acontecimentos que marcaram a história da profissão farmacêutica fizeram com que o seu mercado do trabalho se tornasse cada vez mais amplo e multifacetado, saindo da atuação única nas antigas boticas, para as indústrias farmacêuticas, laboratórios de análises clínicas, farmácias e drogarias até chegar na assistência farmacêutica nos moldes de hoje. Dessa forma, as atribuições do farmacêutico cresceram e cada vez mais as normas técnicas agregam responsabilidades a esse profissional e instigam a sua atuação em novos setores. No entanto, ainda que esse mercado seja tão diverso, a competência de liderança permanece atrelada a sua atuação profissional.

Carvalho (2022, *apud* SANTOS; QUEIROZ, 2023, p. 2411) apontam que esse profissional não apenas desempenha um papel de gerente da farmácia (aqui entendida como drogaria), como também é um líder técnico e realiza o gerenciamento dos recursos humanos, contribuindo diretamente na promoção da qualidade e segurança dos serviços de saúde. Ou seja, tem-se atualmente a associação do

“*pensamento administrativo de liderança*¹” com a prática da farmácia como uma maneira de assegurar maior eficiência da atuação do farmacêutico, não somente quanto a gestão de equipes, como também no cuidado ao paciente.

1.3. RELAÇÃO DA LIDERANÇA COM A BÍBLIA

A ideia de um líder influente e imponente na direção de um grupo é inerente à natureza, sendo observada tanto no reino animal, quanto na sociedade humana. Desde a organização social primitiva, o homem sempre esteve inserido em um grupo, no qual cada indivíduo possuía uma responsabilidade. Nesse período, a liderança ocorria de maneira informal em pequenos bandos, no qual o líder se destacava dos demais por suas qualidades, como força, habilidade e inteligência” (DIAMOND, 2010, p. 269 *apud* SILVA, 2016, p. 24).

Com a Revolução Neolítica², houve uma mudança radical no modo de vida, impulsionada pela introdução da agricultura e a domesticação de animais, o que permitiu a sedentarização do homem e o desenvolvimento da capacidade tecnológica, através da criação de instrumentos que auxiliassem nas atividades de agricultura e criação de animais, além do aumento populacional (SILVA, 2016, p. 28). Nesse novo cenário, os bandos passaram a se organizar em tribos e a liderança, na figura do chefe da tribo, baseava-se na sabedoria e experiência que ele possuía (SILVA, 2016, p. 32).

O avanço tecnológico intensificou a força produtiva das tribos, o que levou ao acúmulo de bens e produtos e inseriu no meio social o ideal do “*excedente econômico*” e a troca de mercadorias excedentes, abrindo espaço para a exploração do homem pelo homem (SILVA, 2016). Dessa forma, a sociedade passou a ser dividida por classes sociais com interesses antagônicos, resultando na criação de uma instituição social para proteger o interesse da classe dominante e da propriedade privada (SILVA, 2016, p. 38). Nesse contexto, houve o surgimento de pequenos Estados durante a Antiguidade, originando civilizações como os Egípcios, Babilônicos, Hebreus, Fenícios e Persas (PINSKY, 1994, p. 50). A influência do líder, então, passou a ser transmitida através do poder e domínio.

¹ Entende-se esse “pensamento administrativo” como o exercício da liderança atrelado as habilidades comportamentais, como trabalho em equipe e comunicação, discutidas da seção anterior.

² Período no qual o homem deixou de ser nômade para se tornar sedentário, ou seja, se fixar em um só lugar.

Com o fim do Império Romano e início da Idade Média (séc. V – séc. XV), através da estrutura social instituída pelo feudalismo, a forma de liderança passou a se associar diretamente à servidão. Nesse sistema, a sociedade se organizava em três classes principais: clero, nobreza e servos (camponeses), sendo estes últimos a classe dominada. A organização política era descentralizada e a economia focada em uma agricultura autossuficiente, baseada no trabalho servil. Isso fez com que as relações sociais fossem fundamentadas na servidão, como afirmado por Monteiro (1987, p. 5 *apud* PONTAROLO; SCHIPANSKI, 2009, p. 41), na qual o suserano oferece proteção à propriedade e ao seu vassalo, enquanto o vassalo deve tributos e serviços ao suserano³ (WILLEMS, 1969, p.21 *apud* PONTAROLO; SCHIPANSKI, 2009, p. 47).

Ao passo que a política passou a se organizar de modo centralizado através da formação dos Estados Nacionais e o surgimento do Absolutismo, tem-se a Idade Moderna (séc. XV – séc. XVIII) (COSTA, I., 2017). Nesse sistema, a liderança do monarca, principalmente nos países europeus, era fundamentada no autoritarismo e na centralização do poder, exercendo forte influência na sociedade, no âmbito social, cultural, nos valores e comportamentos.

Ademais, a transição entre Idade Média e Idade Moderna impactou também no modo de produção e, conseqüentemente, na liderança do contexto empresarial da época. Esse impacto ocorreu através do modelo de produção manufatureira, que evoluiu para o sistema capitalista por meio das Revoluções Industriais. Dessa forma, os burgueses⁴ começaram a adquirir meios de produção e a empregar trabalhadores que não possuíam esses recursos, iniciando o processo de exploração de classes que se tornou característico do sistema capitalista e que perdurou ao longo de toda a sua história (SILVA LEAL, BATISTA ROCHA; DINIZ DOS SANTOS, 2017, p. 13).

Nesse contexto, a liderança passou a ser entendida também como chefia, representada pelos burgueses e, posteriormente, pelos industriais e empresários, tendo como foco, após a I Revolução Industrial, a maximização da produção pelo sistema das linhas de montagem.

³ Também chamados de senhores feudais. Faziam parte da nobreza e tinham autoridade para permitir concessão de terras aos vassallos, também chamados de servos (PONTAROLO; SCHIPANSKI, 2009, p. 47).

⁴ Definido por Leal, Rocha e Dos Santos (2017, p. 13) como “aqueles que viviam nos burgos, zonas periféricas das cidades feudais”.

A partir do século XX, após um experimento realizado pelo professor Elton Mayo, entre as décadas de 1920 e 1930, que analisava as causas da produtividade insatisfatória em uma fábrica, percebeu-se que as relações humanas, os comportamentos humanos, os grupos informais e o fator emocional de cada funcionário deveria ser mais assistido (MONEGO *et al.*, 2021, p. 257). Foi nesse contexto que surgiu a Abordagem Humanística com a Teoria das Relações Humanas, na década de 1930, através do desenvolvimento da Psicologia do Trabalho, que se voltou para o estudo do trabalhador em seu aspecto individual, social e sua personalidade e para o estudo da organização quanto a sua motivação, liderança, comunicação e relações interpessoais e sociais (MONEGO *et al.*, 2021, p. 256). Assim, o trabalhador passou a ser visto como um colaborador naquela organização, no qual o seu sucesso é o sucesso da empresa e vice-versa (BARROS NETO, 2022) e a liderança como uma competência essencial para uma organização empresarial, como apresentado na seção 3.1.

Essa evolução no entendimento da liderança na era contemporânea reflete o caráter duradouro e essencial dessa competência para a organização social ao longo dos séculos. Apesar dos diferentes contextos políticos, sociais e econômicos moldarem estilos de liderança variados, o seu princípio fundamental permaneceu constante: a habilidade de influenciar pessoas.

Ao comparar as distintas formas de liderança na história, percebe-se que muitas das habilidades necessárias para o exercício de uma boa liderança são encontrados na Bíblia, por meio de histórias de indivíduos que marcaram a cultura judaico-cristã e que, através de suas lideranças, influenciaram de maneira profunda e atemporal, assim como Moisés, que liderou os judeus na saída do Egito; o Rei Davi, reconhecido por suas habilidades como guerreiro e líder carismática; e a Rainha Ester, que, com inteligência e sensatez, intercedeu contra o extermínio dos judeus junto ao Rei persa Assuero.

A palavra “Bíblia” é derivada do latim “*biblion*”, que significa livros. A Bíblia protestante, referência para análise deste estudo, é formada por 66 livros ao total, dos quais 39 compõem o Antigo Testamento (AT), sendo divididos em Pentateuco, Livros Históricos, Livros Poéticos e Profetas (subdivididos em Profetas Maiores e Profetas Menores), e 27 compõem o Novo Testamento (NT), divididos em Evangelhos, Atos dos Apóstolos (classificado como livro histórico), Epístolas de Paulo, Epístolas Gerais e livro do Apocalipse. Originalmente cada livro foi escrito sob a forma de rolos por

cerca de 40 autores em um período de 16 séculos e em 3 línguas diferentes, sendo o hebraico e aramaico presentes no AT e o grego presente no NT (GILBERTO, 2019).

Segundo Lopes (2013), a Bíblia possui duas naturezas, sendo elas Humana e Divina. Em sua natureza Divina, o eixo central dos 66 livros bíblicos é Jesus Cristo, no qual o AT traz a preparação de um povo para o advento de Jesus Cristo; os Evangelhos trazem a Sua manifestação; o livro de Atos trata da propagação da mensagem do evangelho de Jesus; as Epístolas explanam a doutrina de Cristo e o Apocalipse é a consumação de todas as coisas preditas por meio de Jesus (GILBERTO, 2019).

Já em sua natureza humana, os mesmos 66 livros contam a história de um povo, denominado “Israel”, caracterizado por sua crença em um único Deus. Segundo o contexto bíblico, o surgimento dos judeus começa com Abraão por volta do século XIX a.C⁵ (BOSCOLO, 2022) e sua história segue até o final do século I d.C, com o livro de Apocalipse. Sendo assim, as histórias bíblicas são contadas em uma longa linha do tempo, apresentando diferentes contextos políticos, sociais e culturais.

Lamartine Posella, ao escrever a apresentação do livro “*Liderança na bíblia de Moisés a Mateus: lições e práticas de liderança que ensinam, inspiram e iluminam*”, de Lorin Woolfe, diz:

“Explico: é comum lermos livros sobre liderança que tomam como exemplo grandes ícones da sociedade para enfatizar diferentes estilos de liderança. Ao passear pelas páginas desse livro percebi que, a despeito de considerar as idiosincrasias dos indivíduos, o autor postula que há qualidades que nenhum líder pode prescindir. Ou seja, a cada capítulo somos motivados a agregar algo novo à nossa liderança.” (POSELLA *apud* WOOLFE, 2008)

Araújo (2016) corrobora com essa ideia ao destacar em seu livro que as orientações bíblicas integram competência e valores, elementos essenciais para o aprimoramento humano. Nesse sentido, esses autores propõem uma releitura das narrativas bíblicas, analisando-as sob a ótica da liderança. Para exemplificar essa abordagem, será feita essa releitura com os mesmos líderes bíblicos mencionados anteriormente.

Moisés: segundo a narrativa bíblica no livro de Êxodo, Moisés nasceu no contexto em que os judeus eram escravizados na terra do Egito. Um novo Faraó, que não conhecia José e nem a história do povo judeu⁶, temendo o crescimento dos

⁵ Tendo havido, porém, um período anterior a esse, que corresponde a Criação do mundo, o Dilúvio e a Torre de Babel, presentes em Gêneses capítulo 1 ao capítulo 11

⁶ Em Gêneses, do capítulo 37 ao 50, é registrado a história de José, filho mais novo que Jacó e Raquel e que se tornou o favorito de seu pai. Por ciúme, José é vendido por seus irmãos mais velhos

estrangeiros, subjugou-os e, mais tarde, ordenou a morte de todos os bebês homens ao nascer. Para salvar seu filho, Joquebete, a mãe de Moisés, o colocou em um cesto de junco nas águas do rio. A Bíblia relata que Moisés foi encontrado pela filha do Faraó, que o criou como seu filho. Já adulto, após matar um egípcio que maltratava um judeu, Moisés fugiu para Midiã, onde permaneceu até a morte do Faraó. Ele só retornou após uma manifestação divina em uma sarça ardente, onde Deus o designou com a missão de libertar o povo judeu da escravidão e conduzi-los até Canaã, a Terra Prometida⁷. No entanto, essa peregrinação, que deveria ser curta, dura por 40 anos, como resultado da incredulidade e da recusa do povo em confiar em Deus diante dos relatos contrários a conquista de Canaã pelos judeus dados pelos espiões enviados para reconhecer a região⁸. Nesse contexto, é possível destacar os seguintes pontos sobre a liderança de Moisés, diante de todo o relato envolvendo sua liderança: 1) ele deveria convencer tanto ao Faraó quanto ao povo que o deixassem liderar nessa missão; 2) ele precisou planejar e organizar um grande número de pessoas para a eminente saída do Egito; 3) ele precisava de uma comunicação clara e saber adaptá-la para falar diante do Faraó (um nobre) e os judeus (escravos); e 4) Moisés estabeleceu uma estrutura organizacional delegando responsabilidades e organizando a gestão de pessoas por meio de grupos de 10, 50, 100 e 1.000, cada qual com seu representante, como relatado em Êxodo 18: 13-27 (BÍBLIA, 2011).

Rei Davi: Davi é introduzido no contexto bíblico no livro de 1 Samuel, quando o profeta Samuel é enviado a casa de Jessé, pai de Davi, para ungir o próximo rei de Israel. Nesse período, segundo a Bíblia, os judeus já habitavam Canaã e, após um tempo sendo governado por juízes⁹, o povo pediu por um rei. Saul foi então escolhido como o primeiro rei, tendo um governo marcado por conflitos e desobediência, levando Deus a rejeitá-lo. Assim, Davi, um pastor de ovelhas, é então escolhido para suceder

a uma caravana de ismaelitas, que o levam para o Egito. Lá, José é escravizado, até que interpreta o sonho do Faraó sobre sete vacas gordas e sete vacas magras, que previa sete anos de fartura seguidos de sete anos de seca nas terras no Egito. Diante dessa interpretação e da solução proposta por José para administrar os suprimentos de modo a garantir mantimentos para o tempo de seca, ele é promovido a governador do Egito. Quando a seca chega, seus irmãos e toda a sua família vão para o Egito em busca de alimentos e, após se reconciliar com seus irmãos, José os acolhe, permitindo que se estabeleçam no Egito, onde permaneceram desde então.

⁷ Esse contexto pode ser lido no livro de Êxodo, do capítulo 1 ao capítulo 4.

⁸ Esse contexto se encontra nos capítulos 13 e 14 no livro de Números.

⁹ Período da história israelita no qual não houve uma monarquia centralizada, tendo início após a morte de Josué, que sucedeu a Moisés. Nesse tempo, o povo já havia conquistado Canaã e foi governado por uma série de juízes escolhidos por Deus, segundo a Bíblia, para serem líderes militares e espirituais para o povo. Foi um período marcado por conflitos com outros povos e divergência internas entre as tribos de Israel. Como exemplos de líderes desse período, pode-se citar Débora e Sansão.

a Saul, tendo um reinado caracterizado por conflitos, conquistas militares, como a tomada de Jerusalém sob o domínio dos jebuseus¹⁰ (que se tornou capital do reino) e recuperação da Arca da Aliança da posse dos filisteus¹¹, além da expansão territorial e unificação das doze Tribos de Israel. Diante desse breve contexto e do que a Bíblia apresenta sobre Davi, é possível destacar os seguintes pontos da sua liderança: 1) Davi possuía uma liderança natural, sendo corajoso, determinado e preparado para resolver problemas. Sendo pastor, ele enfrentava ameaças enquanto apascentava suas ovelhas¹² e se mostrou corajoso no seu combate contra o gigante Golias¹³; 2) Mesmo após ser ungido rei, Davi respeitou o poder de Saul enquanto rei, demonstrando sua humildade; 3) Davi sabia influenciar as pessoas, de modo que elas aceitavam a sua visão e liderança e o respeitavam, o que permitiu, por exemplo, que ele reunisse seu exército¹⁴; e 4) a liderança militar de Davi também é um ponto notável. Além das suas habilidades para lutar, ele era estrategista em seus conflitos, justo em suas decisões e diplomático. Como destaque da sua influência, a Bíblia traz em 1 Crônicas 11:10-47 os “Valentes de Davi”, grupo de homens que o apoiavam valorosamente (BÍBLIA, 2011).

Rainha Ester: segundo a Bíblia, Ester, que era judia, tornou-se rainha da Pérsia ao lado do rei Assuero. Nessa época, o povo judeu havia sido liberto do exílio da Babilônia após setenta anos de escravidão¹⁵, devido à conquista da Babilônia pelo rei persa Ciro II, cujo reinado foi marcado por tolerância religiosa e liberdade aos povos dominados. Ester ascendeu à realeza depois que o rei Assuero destituiu sua então rainha, Vasti, por desobedecer a uma ordem real. Para escolher uma nova rainha, o rei manda reunir todas as moças virgens e de boa aparência do reino para irem à Casa das Mulheres, onde foram tratadas com óleos de mirra, especiarias e perfumes. Ester, levada junto a elas, foi escolhida e coroada rainha, por conquistar a simpatia e o amor do rei¹⁶. Em certo momento do seu reinado, um homem de alta posição no Império Persa chamado Hamã influenciou o rei a assinar um decreto condenando todos os judeus a morte¹⁷. Nesse contexto, a Bíblia destaca a coragem e liderança de

¹⁰ Esse contexto pode ser lido no livro de 2 Samuel 5:6-10

¹¹ Esse contexto pode ser lido nos livros de 1 Samuel 4-6 e 2 Samuel 6.

¹² Esse contexto pode ser lido em 1 Samuel 17:34.

¹³ Esse contexto pode ser lido em 1 Samuel 17:41-58.

¹⁴ Esse contexto pode ser lido em 1 Crônicas 12.

¹⁵ 2 Crônicas 36:21 e Jeremias 25:11-12.

¹⁶ Esse contexto pode ser lido em Ester 1-2.

¹⁷ Esse contexto pode ser lido em Ester 3:7-15.

Ester ao interceder por seu povo junto ao rei, arriscando sua própria vida, sendo possível destacar os seguintes aspectos: 1) Ester, assim como Davi, mostrou ter uma liderança natural. Segundo o relato bíblico, ainda na Casa das Mulheres, ela conquistou a simpatia de todos¹⁸, influenciando e inspirando as pessoas ao seu redor; 2) Ester não havia revelado sua origem, por orientação do seu primo Mordecai, o que exigiu habilidades de persuasão para fazer o rei reconsiderar sua decisão; 3) para garantir que sua petição fosse atendida pelo rei, Ester usou de sabedoria e planejamento ao preparar banquetes para o rei Assuero e Hamã antes de revelar sua origem e fazer o seu pedido, agindo de forma cuidadosa para evitar atitudes impulsivas e, assim, ganhando a confiança do rei; 4) como um boa líder, Ester primeiro intercede por sua vida e pelo seu povo, em uma demonstração sutil de que os judeus não estavam sozinhos e que ela os representava naquele momento; 5) sua diplomacia e habilidade de resolução de problemas fizeram com que Ester agisse de modo racional diante da gravidade da situação, contribuindo para a promoção da paz do reino¹⁹ (BÍBLIA, 2011).

Em suma, a partir da sua natureza humana, a Bíblia possibilita uma análise racional dos seus diversos contextos políticos, sociais e culturais, considerando os diferentes períodos históricos nos quais foi escrita. Nas palavras de Costa, L. (2017, p. 16), “a bíblia é fonte inesgotável para vários autores, pois se encontram diversas passagens onde a liderança pode ser observada e analisada”.

Este estudo foi desenvolvido a partir de uma experiência pessoal, ao perceber, durante a leitura de histórias bíblicas, que muitas delas contêm ensinamentos aplicáveis ao desenvolvimento da liderança farmacêutica. Ressalto que o objetivo deste trabalho não é discutir a veracidade das histórias, personagens ou autores dos textos bíblicos, mas sim compreender como os líderes presentes nessas narrativas podem contribuir para o aprimoramento da liderança na área farmacêutica. Ademais, é importante destacar que os textos bíblicos, em sua maioria, não seguem uma ordem cronológica, mas isso não afeta o entendimento da narrativa.

¹⁸ Ester 2:15

¹⁹ Esse contexto pode ser lido em Ester 5-7.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GERAL

Estabelecer relações entre os estudos da literatura, incluindo-se ainda a Bíblia e as percepções de egressos do curso de Farmácia do IFRJ e profissionais farmacêuticos, sobre a importância do desenvolvimento da competência “Liderança” para a formação de profissionais farmacêuticos

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Compreender o papel da formação acadêmica no desenvolvimento da liderança;
- Compreender as percepções dos egressos do curso de Farmácia do IFRJ e profissionais farmacêuticos sobre o tema Liderança;
- Caracterizar a liderança enquanto competência possível de ser desenvolvida;
- Identificar as habilidades importantes para o exercício da liderança farmacêutica;
- Identificar os contextos bíblicos que podem ser aplicados ao desenvolvimento da liderança farmacêutica.

1.5. METODOLOGIA

Tendo em vista os objetivos ‘geral e específicos’ determinados anteriormente, a pesquisa possui natureza qualiquantitativa com finalidade exploratória e descritiva.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 31), “a pesquisa qualitativa não se preocupa com a representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc”. A pesquisa qualitativa, então, trabalha com uma diversidade de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, correspondendo a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2002, p. 21).

A pesquisa quantitativa, por sua vez, é centrada na objetividade e utiliza-se de dados numéricos para descrever fenômenos e suas relações (FONSECA, 2002, p. 20). Ao combinar essas abordagens em uma pesquisa qualiquantitativa, é possível integrar a descrição, classificação e interpretação de dados empíricos obtidos por meio de entrevistas com a análise de dados numéricos do questionário eletrônico (ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS, s/d). Considerando a limitada produção de

conteúdo sobre o tema e visando atender aos objetivos desta pesquisa, a abordagem qualiquantitativa mostrou-se ideal, pois essa combinação possibilitou a obtenção de um volume mais amplo de informações em comparação ao uso isolado de cada método (FONSECA, 2002, p. 20).

Para Gil (2007, *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 35), a pesquisa pode ser classificada em exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória visa “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GIL, 2007, *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 35), sendo utilizado quando o tema a ser pesquisado é pouco explorado (NIHEUES, 2022, p. 47), o que foi relevante neste estudo, dado o caráter pouco explorado da liderança farmacêutica, em um contexto geral da atuação profissional, em relação à Bíblia protestante. Dessa forma, o levantamento bibliográfico, entrevistas e questionário eletrônico atuaram como ferramentas centrais para a construção de hipóteses e compreensão mais profunda do tema.

A pesquisa descritiva, nas palavras Niheues (2022, p. 47), “compreende os estudos que pretendem caracterizar, descrever ou traçar informações sobre um determinado assunto”, sendo marcadas por um enunciado claro do problema de pesquisa, hipóteses específicas e pela necessidade detalhada de informação (MALHOTRA, 2001, *apud* NIHEUES, 2022, p. 47), tendo como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno (GIL, 2010, *apud* NIHEUES, 2022, p. 47). Assim, a pesquisa descritiva buscou detalhar as características da competência de liderança observadas nos farmacêuticos e como elas podem ser relacionadas com os ensinamentos bíblicos, sendo fundamental para mapear e descrever as habilidades relacionadas à liderança farmacêutica, associando-as a diferentes contextos da atuação farmacêutica.

Dessa forma, esta pesquisa foi exploratória, ao aprofundar o conhecimento sobre a liderança farmacêutica e bíblica, e descritiva, ao detalhar as competências de liderança identificadas e como a Bíblia pode contribuir para o desenvolvimento dessas competências.

1.5.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa utilizou-se do método pesquisa de campo, que, segundo Fonseca (2002, p. 32), é caracterizado por investigações que vão além da pesquisa

bibliográfica e coletam dados junto de pessoas. É utilizada quando se deseja conseguir informações e/ou conhecimentos sobre um problema (para o qual se procura uma resposta), hipótese que se queira comprovar ou descobrir novos fenômenos ou relações entre eles e envolve a observação de fatos e fenômenos de forma natural e espontânea, sendo investigações empíricas (MARCONI; LAKATOS, 2017; NIHEUES, 2022, p. 47). A pesquisa de campo foi realizada através de entrevistas semiestruturadas e questionário eletrônico, e complementada pela pesquisa bibliográfica.

Para as entrevistas, foram utilizados roteiros de perguntas semiestruturados (Apêndice A), mas com abertura para outras perguntas. Elas foram conduzidas com oito profissionais farmacêuticos atuantes nas áreas clínica, industrial, manipulação e análises clínicas, cujos locais de trabalho incluíram clínica da família, indústria farmacêutica, farmácias de manipulação pública e privada e laboratório de análises clínicas. Devido à experiência prévia de um dos entrevistados em drogarias e na pesquisa científica, foi possível coletar informações sobre essas áreas.

Não houve critério específico para a quantidade de exata de profissionais. O objetivo principal era garantir a participação de ao menos um farmacêutico de cada uma das cinco principais áreas de atuação, a fim de obter uma diversidade de perspectivas sobre a liderança farmacêutica. No entanto, acabaram sendo entrevistados mais de um profissional das áreas de manipulação e análises clínicas, o que ampliou a riqueza e a diversidade das respostas.

A coleta de dados ocorreu entre março e agosto de 2024. As entrevistas foram conduzidas, em sua maioria, online por motivos de limitação geográfica ou por conveniência dos demais.

Para o questionário eletrônico, foram elaboradas perguntas fechadas (Apêndice B) através da plataforma *Google Formulário* e divulgadas nas redes sociais *LinkedIn* e *WhatsApp* entre farmacêuticos egressos do Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ) entre os anos 2020 e 2023.

Quanto a pesquisa bibliográfica, ela abrange toda a bibliografia pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, como boletins, jornais, livros, monografia, teses e artigos científicos (impressos ou eletrônicos), até meios de comunicação oral (programas de rádio, gravações, audiovisuais, filmes e programas de televisão) (MARCONI; LAKATOS, 2017), sendo um método que permite ao pesquisador acesso amplo as informações (GIL, 2008, *apud* NIHEUES, 2022, p. 48).

Para esta pesquisa, a autora considerou como fontes bibliográficas livros, monografias, teses e artigos científicos eletrônicos de acesso aberto, visando garantir maior relevância e credibilidade ao estudo, além de permitir uma compreensão mais aprofundada sobre as habilidades relacionadas a liderança e a sua relação com a farmácia e o contexto bíblico.

1.5.2 PARTICIPANTES

Entrevista

As entrevistas foram realizadas com farmacêuticos atuantes na profissão e pertencentes as áreas clínica, industrial, manipulação e análises clínicas, sendo possível extrair de um dos participantes informações referentes a área da pesquisa e drogaria.

A seleção dos participantes foi feita de modo intencional através das técnicas de amostragem por conveniência e rede de contatos. Parte dos profissionais entrevistados eram colegas de profissão, o que facilitou o acesso e o convite para a participação, além de permitir uma coleta mais acessível e rápida, enquanto os demais foram alcançados através da recomendação de outros profissionais farmacêuticos, docentes do IFRJ. Assim, foi possível reunir uma amostra diversificada e que atendesse aos critérios de inclusão da pesquisa.

Os principais critérios utilizados foram que os profissionais estivessem em atividade nos campos de interesse no momento da entrevista e possuíssem mais de cinco anos de formação. Esses critérios foram relevantes para garantir que todos os entrevistados possuíssem uma experiência profissional consolidada e maior senso crítico sobre a aplicação da competência de liderança no ambiente farmacêutico e as habilidades que a compõem. Além disso, uma vez que o estudo aborda a liderança como uma competência e não como uma posição hierárquica, não foi exigido que os profissionais ocupassem cargos de chefia.

Foram excluídos das entrevistas profissionais com formação inferior a cinco anos e que não estivessem em atividade nas áreas de interesse.

Foi realizado um contato prévio com cada participante via *e-mail* ou *WhatsApp* para saber se havia interesse em participar da pesquisa e esclarecendo que todas as respostas seriam usadas para compreender como a liderança estava inserida naquele contexto de atuação farmacêutica. Tendo a confirmação, as perguntas

semiestruturadas (Apêndice A) eram enviadas no formato *PDF* e eram marcadas as entrevistas segundo a disponibilidade de cada profissional, podendo ser feita presencial ou *online* através da plataforma *Google Meet*. No total, houve a participação de oito entrevistados.

Questionário

O questionário (Apêndice B) foi enviado para egressos do IFRJ, tendo obtido 23 respostas no total, através de divulgação do *link* de acesso nas redes sociais *LinkedIn* e grupos de *WhatsApp*.

O critério de inclusão adotado foi a participação de farmacêuticos formados pelo IFRJ entre os anos de 2020 e 2023. Essa escolha foi feita com o objetivo de analisar como a competência de liderança é percebida por profissionais tanto recém-formados quanto aqueles que já possuem alguns poucos anos de experiência no mercado de trabalho, independente do seu contexto de atuação.

Já o critério de exclusão considerou farmacêuticos formados antes de 2020 ou graduados por outras instituições de ensino, uma vez que o foco da pesquisa está nos egressos formados pelo IFRJ recentemente, devido a limitação de tempo para coleta e análise dos dados e escrita deste trabalho.

A seleção dos participantes foi realizada de forma aleatória, considerando apenas os critérios de inclusão e exclusão previamente estabelecidos. Não foi possível mensurar o alcance total da pesquisa devido a forma pela qual ela foi divulgada. Por isso, foi incluída uma pergunta para identificar quais respondentes não atendiam ao critério de inclusão, resultando em vinte e uma respostas válidas para análise.

1.5.3 COLETA DE DADOS

Pesquisa bibliográfica

Tendo em vista a escassez de discussão relacionada a liderança farmacêutica em suas diversas áreas de atuação e os poucos estudos que relacionam a Bíblia com o desenvolvimento da competência de liderança, foi escolhida a pesquisa bibliográfica devido a sua amplitude para a coleta dos dados. Sendo assim, a coleta de dados bibliográficos foi realizada de dezembro de 2023 a novembro de 2024 nas bases de dados Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), CAPES Periódicos e Google Acadêmico a partir da análise de artigos científicos publicados, teses, dissertações e livros.

Para a busca nas bases de dados, foram utilizadas como palavras-chave em português “Liderança”, “Liderança Farmacêutica”, “Liderança Bíblica”, “Bíblia”, “Farmacêutico”, “Liderança em Saúde”, “assistência farmacêutica”, “Competência” e “Habilidade” e em inglês “*Leadership*”, “*Pharmaceutical Leadership*”, “*Bible*”, “*Pharmacist*”, “*Healthcare leadership*”, “*soft skills*”, tendo como auxílio os booleanos “AND” e “OR”.

Para a busca por livros, foram utilizados livros disponíveis eletronicamente ou presentes em bibliotecas públicas, como a biblioteca da Faculdade Batista da Rio de Janeiro, localizada na Rua José Higino, nº 416, Tijuca (RJ), que conta com uma variedade de livros sobre liderança e administração relacionados com a Bíblia.

Os critérios de inclusão para a busca por livros, teses, monografias e artigos foram:

- Fontes que abordassem a liderança no contexto farmacêutico, com foco nas áreas de manipulação, indústria, análises clínicas, drogaria e farmácia hospitalar/ assistência farmacêutica;
- Fontes que abordassem a liderança sob a perspectiva bíblica;
- Fontes que discutissem habilidades e competências relacionadas ao contexto farmacêutico, uma vez que muitos estudos tratam a liderança como habilidade;
- Livros que tratassem da liderança sob a perspectiva bíblica;
- Livros que abordassem a bíblia sob uma perspectiva histórica;
- Foram considerados para essa pesquisa a busca por livros de autores conceituados nos temas liderança e bíblia, como John Maxwell.

Foram excluídas todas as fontes bibliográficas que não atendessem aos critérios de inclusão estabelecidos.

Além das bases de dados e livros citados, foi utilizado o *ChatGPT*, disponível no endereço eletrônico (<https://chatgpt.com/>), como recurso complementar deste estudo, para reformular textos e reestruturar ideias de forma ética e obedecendo aos objetivos estipulados para essa pesquisa, tendo suas informações revisadas e validadas através de pesquisa bibliográfica, a fim de garantir maior confidencialidade e credibilidade a pesquisa.

Pesquisa de campo

Entrevistas

Foram realizadas oito entrevistas no total, sendo um presencial e seis *online* através da plataforma *Google Meet*. Todas as entrevistas foram gravadas com o próprio gravador do celular e com a permissão dos entrevistados e os dados foram coletados a partir de um roteiro semiestruturado (Apêndice A) enviado previamente para todos os farmacêuticos atuantes nas áreas de clínica, industrial, manipulação e análises clínicas. Posteriormente as respostas dadas foram transcritas no *Google Documentos*, revisadas e enviadas para todos os profissionais, a fim de esclarecer o que seria considerado para a coleta dos resultados. A data, horário e modalidade das entrevistas foram escolhidos respeitando a disponibilidade de tempo dos entrevistados.

A coleta dos dados ocorreu entre maio de 2024 e agosto de 2024 com duração média de 1 hora. No início de cada entrevista era feita uma breve introdução sobre o tema da pesquisa (liderança farmacêutica) e o contexto no qual as respostas dadas seriam utilizadas (compreender a relação da competência liderança com a atuação farmacêutica e como cada profissional se preparou para exercer a liderança). Além disso, foi reforçada a garantia de confidencialidade e anonimato dos participantes. Os entrevistados foram incentivados a falar pelo tempo que considerassem necessário e a responder a questionamentos que surgissem ao longo da entrevista.

Vale destacar que, apesar do roteiro semiestruturado, foi respeitada a vivência profissional e a trajetória de vida de cada entrevistado, permitindo que perguntas adicionais, fora do roteiro original, surgissem durante as entrevistas. Isso tornou a obtenção dos dados mais fiel às opiniões e experiências de cada participante. Todos responderam às perguntas prontamente e, graças ao ambiente respeitoso estabelecido durante cada contato, os entrevistados se sentiram à vontade para concordar ou discordar dos pontos levantados.

Os detalhes sobre modalidade da entrevista, tempo de duração e campo de atuação de cada entrevistado encontra-se no Quadro 1.

Quadro 1 - Informações gerais sobre as entrevistas

Entrevistado	Duração da entrevista	Modalidade	Área de atuação
Clonazepam	48 min 17s	Presencial	Clínica
Metformina	46min 53s	<i>Google Meet</i>	Manipulação
Vancomicina	46min 53s	<i>Google Meet</i>	Manipulação
Paracetamol	27min 04s	<i>Google Meet</i>	Manipulação
Anlodipino	35min 11s	<i>Google Meet</i>	Análises clínicas
Bupropiona	1h 30min 11s	<i>Google Meet</i>	Indústria
Levofloxacino	1h 27min 26s	<i>Google Meet</i>	Análises clínicas
Clonidina	1h 25min 46s	<i>Google Meet</i>	Análises clínicas

Fonte: A autora (2024).

Questionário

Foram coletadas vinte e uma respostas por meio da plataforma *Google Formulário* em questionário fechado (Apêndice B). O tempo para coleta das respostas foi de abril de 2024 a junho de 2024 e a divulgação do *link* foi feita através das redes sociais *LinkedIn* e *WhatsApp*, não sendo possível mensurar o alcance.

Para a coleta dos dados, foram feitas onze perguntas, sendo sete obrigatórias (marcadas no questionário com um asterisco vermelho (*)) e quatro não obrigatórias, para avaliar o grau de influência da graduação no desenvolvimento da competência liderança e o grau de percepção dos egressos quanto as habilidades comportamentais. Os dados foram coletados através da própria plataforma *Google Formulário*, que gerou gráficos simples com base no quantitativo de respostas em cada item.

1.5.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Considerando a natureza quali-quantitativa da pesquisa, foi realizada a técnica de análise de conteúdo através da leitura de cada entrevista e interpretação dos gráficos gerados pela plataforma *Google Formulário* a partir das respostas dos egressos, estabelecendo uma relação de concordância, divergência e complementariedade entre os entrevistados e os dados obtidos no questionário.

Segundo Fonseca (2002, p. 72), essa técnica se baseia na classificação de diferentes elementos do texto em diversas categorias, de acordo com determinados critérios selecionados pelo pesquisador. Neste caso, o critério utilizado para a análise

de conteúdo das entrevistas e questionário eletrônico foi a classificação das habilidades comportamentais essenciais para a liderança farmacêutica em um contexto amplo, considerando a rotina de atuação das cinco principais áreas. As informações coletadas foram categorizadas sempre que possível, a fim de tornar a compreensão das respostas mais clara e objetiva.

- **Análise qualitativa:** após a transcrição dos relatos, foi feita sua leitura integral e, a partir das perguntas padronizadas no roteiro semiestruturado, foi feita a identificação dos temas e categorias nas respostas, sempre que possível. A codificação foi feita de modo manual. Para as perguntas feitas fora do roteiro e específicas para cada profissional, foi possível identificar um tema e correlacionar as respostas.
- **Análise quantitativa:** por ser um questionário fechado, foi possível gerar gráficos, que ajudaram na visualização numérica dos resultados. Também foi possível estabelecer temas de acordo com as respostas, possibilitando uma melhor organização dos resultados.

A partir das habilidades frequentes citadas tanto pelos entrevistados e quanto pelos egressos como sendo as mais importantes na prática da liderança farmacêutica, independente do contexto de atuação profissional, foi estabelecida uma relação com contextos bíblicos que proporcionam uma base para o desenvolvimento dessas habilidades. Sendo assim, com base na análise de conteúdo das entrevistas e questionário eletrônico, foi feita uma análise interpretativa, sendo a Bíblia um componente dessa análise, a fim de demonstrar como a Bíblia pode apoiar o desenvolvimento dessas habilidades tão importantes para a liderança farmacêutica.

1.5.5 PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Todos os participantes foram informados, desde o primeiro contato, sobre o contexto em que suas respostas seriam analisadas, sendo esse a liderança farmacêutica. Além disso, todos tiveram acesso as respostas transcritas, acompanhadas de um breve texto que expunha o teor geral do estudo, deixando claro que suas respostas seriam examinadas sob a perspectiva da liderança farmacêutica. Os participantes estavam livres para recusar a participação e para esclarecer eventuais dúvidas sobre sua participação e o conteúdo do estudo. Também foi garantido o sigilo em relação aos nomes e instituições em que trabalhavam durante

toda a coleta de dados. Para manter o sigilo, todos, quando necessário, serão tratados pelo pronome “ele”, em substituição ao nome “o entrevistado”.

Os entrevistados foram informados sobre os benefícios do estudo sobre liderança farmacêutica, que, segundo a visão deles, é um tema que merece maior debate no meio acadêmico, visto que a liderança é uma competência essencial para a atuação do farmacêutico, independentemente de seu campo de trabalho.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. RESULTADOS E DISCUSSÕES

2.1.1. PERFIL DOS PARTICIPANTES EGRESSOS

Através das perguntas 1²⁰ e 6²¹ foi possível traçar o perfil dos egressos participantes do questionário, considerando seu ano de formação e se exerce papel de liderança na organização na qual trabalha.

Com relação ao ano de formação, 61,9%, são do ano de 2023 e apenas 4,8% são egressos de 2020. 57,1% exercem alguma posição de liderança, coordenando alguma equipe, e 42,9% não exercem (Gráfico 1).

Gráfico 1: Resultado quanto ao ano de formação e exercício de liderança dos egressos



Fonte: A autora (2024).

2.1.2 PERFIL DOS PARTICIPANTES ENTREVISTADOS

Além das perguntas relevantes para essa pesquisa, buscou-se também estabelecer um perfil de cada participante da entrevista. Através das perguntas 2²², 3²³ e 5²⁴ foi possível determinar a formação/ área de atuação de cada profissional, tempo de

²⁰ Qual o seu ano de formação?

²¹ Você exerce alguma posição de liderança no seu trabalho, coordenando alguma equipe?

²² Qual sua área de formação?

²³ Qual sua função dentro desta organização?

²⁴ Entre seu ano de formação e o cargo que ocupa hoje, quanto tempo levou?

experiência²⁵ e função dentro da organização da qual faz parte (Quadro 2). Ademais, foi atribuído para cada profissional nomes fictícios, baseados em nomes de medicamentos.

Quadro 2: Perfil dos participantes entrevistados quanto a sua formação/ área de atuação, tempo de experiência e função na organização

Nome fictícios dos participantes	Tempo de experiência	Formação	Função na organização
Metformina	Superior a 20 anos	Habilitada em farmácia industrial e com residência em farmácia hospitalar	Farmacêutica no cargo de Técnico Administrativo e preceptora no estágio de farmácia de manipulação público
Vancomicina	Superior a 20 anos	Habilitada em farmácia industrial e com mestrado em farmácia	Farmacêutica no cargo de Técnico Administrativo e preceptora no estágio de farmácia de manipulação público
Levofloxacino	Superior a 10 anos	Farmacêutica bioquímica	Oficial Farmacêutica
Clonazepam	Superior a 10 anos	Farmacêutica generalista com residência em farmácia hospitalar e pós-graduação em saúde da família e comunidade	Atuação na atenção e assistência farmacêutica em uma unidade de atenção primária
Anlodipino	Superior a 10 anos	Farmacêutica bioquímica	Farmacêutica chef-adjunta
Bupropiona	Superior a 20 anos	Farmacêutica industrial com mestrado e doutorado em ciências farmacêuticas	Farmacêutica atuante no setor de garantia da qualidade
Paracetamol	Superior a 10 anos	Farmacêutico magistral	Proprietário e diretor de uma farmácia de manipulação privada
Clonidina	Superior a 10 anos	Farmacêutica bioquímica	Chefe de um laboratório de análises clínicas

Fonte: A autora (2024).

2.1.3 LIDERANÇA: UMA COMPETÊNCIA POUCO DISCUTIDA NO CONTEXTO FARMACÊUTICO

Segundo as respostas dadas pelos egressos do IFRJ e pelos profissionais farmacêuticos, de forma geral, entende-se que houve pouca discussão durante suas formações acadêmicas sobre a importância da liderança para a atuação do farmacêutico.

Entre os egressos, 66,7% não participaram de discussões sobre a importância do desenvolvimento de habilidades comportamentais para farmacêuticos durante a

²⁵Foi considerado como tempo de experiência o período compreendido entre a graduação e o momento da entrevista.

graduação, 4,8% participaram de poucas discussões e 28,6% participaram de discussões. Quando perguntado se a formação acadêmica os preparou para o mercado de trabalho quanto as habilidades comportamentais, 42,9% disseram que sim, 23,8% não e 33,3% se sentiram pouco preparados (Tabela 1).

Tabela 1 – Relação dos egressos que participaram de discussões sobre a importância do desenvolvimento de *soft skills* para o farmacêutico durante sua graduação e que se sentiram preparados pela formação acadêmica quanto as habilidades comportamentais.

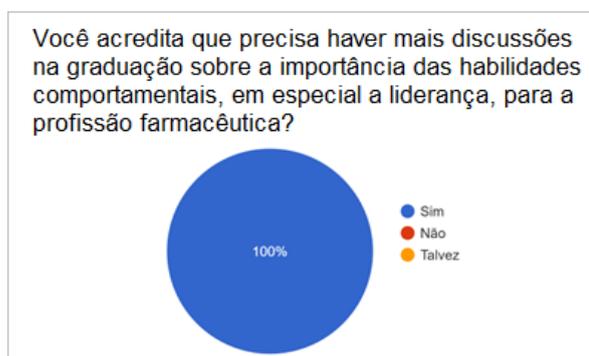
	Sim	Não	Pouco
Você participou de discussões sobre a importância do desenvolvimento de <i>soft skills</i> (habilidades comportamentais, como comunicação, organização, planejamento e liderança) para o farmacêutico durante sua graduação?	28,6%	66,7%	4,8%
A sua formação na graduação em farmácia lhe preparou para o mercado de trabalho quanto às habilidades comportamentais em disciplinas da matriz curricular?	42,9%	23,8%	33,3%

Fonte: A autora (2024).

Quando foi abordada essa questão entre os profissionais farmacêuticos, todos os entrevistados mencionaram que a graduação não os preparou para liderar ou não conseguiram reconhecer se houve esse preparo.

Clonidina e Levofloxacino concordaram que essa temática poderia ser acrescentada a grade do curso, assim como os egressos (Gráfico 2), que concordaram que precisa haver mais discussões sobre essa temática durante a graduação. Segundo Clonidina, *“no setor privado, por exemplo, é comum a ascensão a cargos de maior responsabilidade, então deveria haver uma disciplina que orientasse os alunos com essa visão de exercer a liderança”*. Paracetamol também concorda com essa visão, mas acrescenta, com base em sua experiência pessoal, que o universitário, por ser muito jovem ao ingressar na graduação, geralmente não consegue *“pensar lá na frente”*. Por isso, além de não se sentir preparado pela faculdade, ele também não procurou se preparar de forma independente.

Gráfico 2 – Opinião dos egressos com relação a discussões sobre liderança na graduação



Fonte: A autora (2024).

Os resultados obtidos mostram-se consistentes com achados de outras pesquisas que também apontam a ausência de discussões sobre a importância da liderança farmacêutica. Marques *et al.* (2015, p. 192), em uma pesquisa realizada com ex-alunos do curso de Farmácia de uma universidade comunitária no interior de São Paulo, com tempo de formação entre 5 e 6 anos, apontam que "relacionamentos humanos no trabalho", com ênfase na liderança, foram mencionados entre os conhecimentos que os profissionais sentiram falta na formação acadêmica e precisaram desenvolver na prática. Os participantes relataram que somente na prática conseguiram perceber a dificuldade de liderar um grupo e lidar com pessoas no ambiente de trabalho, assim como a importância dessa competência para a atuação farmacêutica.

Bittencourt e De Lemos Wiese (2020) também exploram essa questão em pesquisa feita com alunos ingressantes e concluintes do curso de Farmácia na Fundação Educacional da Região de Joinville (FURJ-Univille). Por meio da autoavaliação e avaliação de pares e professores, os autores concluíram que o desenvolvimento da liderança precisa ser intensificado entre os universitários farmacêuticos, sobretudo em abordagens mais práticas. Observou-se que, embora os alunos do último ano apresentem maior clareza sobre sua capacidade de influência e liderança, essa competência ainda não é plenamente desenvolvida ao longo o curso, ficando limitada a uma percepção teórica do perfil esperado de um líder, sem mostrar os pontos que o acadêmico precisa desenvolver.

Esses achados sugerem que a ausência de discussões sobre liderança farmacêutica não é um aspecto isolado entre os egressos do IFRJ, mas sim uma lacuna identificada em outras instituições de ensino. Segundo Martinello (2022, p. 63),

“a ciência nos diz que as pessoas estão mais propensas a deixar seus empregos por causa da falta de apoio ou conexão com seus chefes”. Dados da pesquisa da DDI’s Frontline Leader Project (2019, *apud* MARTINELLO, 2022, p. 63), empresa global de consultoria em liderança, complementam essa ideia ao indicarem que 57% dos profissionais se demitiram devido ao comportamento de seus supervisores, 14% relataram múltiplas demissões pelos mesmos motivos, e 32% consideraram deixar o emprego pelo impacto negativo de seus líderes. Apesar da pesquisa abordar a liderança sob a ótica de chefia, o que não condiz com este estudo, que trata a liderança como competência e não como posição hierárquica, ainda é possível perceber como uma liderança inadequada afeta a retenção de profissionais qualificados, como concluiu Martinello (2022, p. 63).

No contexto farmacêutico, embora as demandas possam diferir das do ambiente empresarial, o farmacêutico assume papel de liderança em sua equipe e, assim, compartilha as mesmas responsabilidades de qualquer outro líder, adequadas às especificidades de sua atuação. Para que o profissional farmacêutico possa exercer uma liderança eficaz, transmitindo seu conhecimento técnico e consolidando sua presença como agente de saúde, é essencial que o desenvolvimento de suas habilidades de liderança se inicie ainda na graduação. Dessa forma, o estímulo a essa competência na formação acadêmica contribuiria para que futuros farmacêuticos compreendam e se preparem adequadamente para a função de liderança que poderão desempenhar no mercado de trabalho.

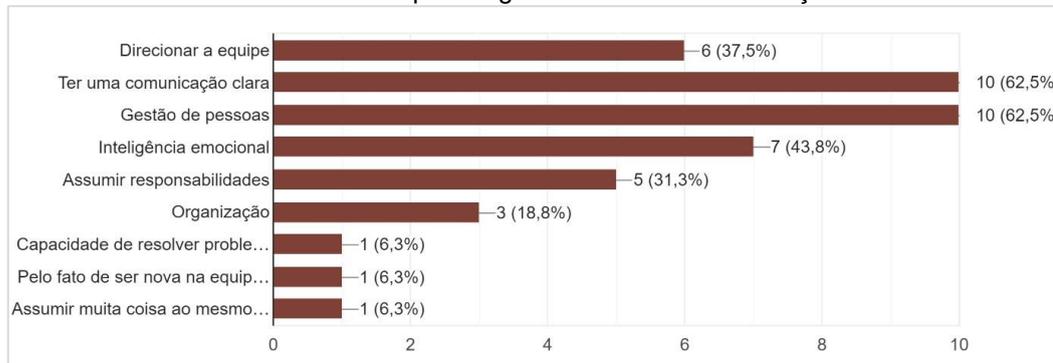
2.1.3.1 DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS GRUPOS

Partindo da hipótese deste estudo de que a falta de discussão sobre liderança farmacêutica compromete a atuação profissional, questionou-se aos participantes quais desafios enfrentaram em seu ambiente de trabalho.

Classificada no questionário como “não obrigatória”, foram obtidas 16 respostas dos egressos, com a possibilidade de marcar mais de uma opção. Dentre as respostas, 62,5% indicaram “Comunicação clara” e “Gestão de pessoas” como os maiores desafios no trabalho como farmacêutico. Outros 43,8% apontaram “Inteligência emocional” e 37,5% destacaram “Direção de equipe”. Além disso, 31,3% mencionaram “Assumir responsabilidades” e 18,8%, “Organização”. Por fim, 6,3% selecionaram “Outros”, citando “Capacidade de resolver problemas”, “Resistência de

colaboradores antigos em receber ordens de um recém-formado" e "Assumir muitas responsabilidades ao mesmo tempo" (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Desafios encontrados pelos egressos durante sua atuação como farmacêutico



Fonte: A autora (2024).

Quanto aos entrevistados, com base nas suas respostas, foi possível categorizar os desafios mencionados por eles, já que diferentes profissionais apontaram os mesmos obstáculos no ambiente de trabalho. Sendo assim, suas respostas foram organizadas em “gestão de pessoas”, citada por quatro entrevistados; “falta de preparo”, citada por dois entrevistados; “aceitação” e “comunicação”, cada uma citada por um entrevistado (Quadro 3).

Quadro 3 – Desafios apontados pelos entrevistados

Categoria	Qual o maior desafio que você encontrou durante o tempo em que ocupou essa posição?
Gestão de Pessoas	“O desafio é lidar com as emoções da equipe e das diversas pessoas que a acompanham. As emoções, com certeza, são um desafio”. (Anlodipino)
	“É mais difícil lidar com problemas de pessoas do que lidar com problemas materiais. Então é lidar com essa questão pessoal”. (Clonidina)
	“Eu acho que o maior desafio são as pessoas, né? Ser um líder e lidar com pessoas... às vezes você precisa ser amigo, às vezes você precisa ser um cara mais chato... E cada pessoa tem um jeito diferente de ser agradado, de conseguir performar melhor. Então eu acho que lidar com pessoas é o maior desafio”. (Paracetamol)
	“Sim, maiores e menores, eu acho que todo dia na minha área eu passo por desafios, né? [...] A gente precisa ou fazer reclamações, comunicar desvios para fornecedores, ou então mudar procedimentos, promover melhorias dentro das diretrizes internas da empresa, mudar a forma de trabalho, corrigir certas situações para que elas possam melhorar e se adequar melhor à legislação. E isso, para o ser humano, é muito difícil. [...] Então, tem que ter muita paciência, muita tranquilidade. Com a idade, você acaba adquirindo uma tranquilidade maior, experiência”. (Bupropiona)
Falta de preparo	“A gente não é muito preparado. Não sei... E isso tem muito de perfil também, né? Tem pessoas que têm mais facilidade, pessoas que têm menos... então é meio difícil ter ali, na hora, na prática, tendo que aprender a liderar. Porque você se forma sem experiência. Você sai da faculdade sem experiência nenhuma”. (Metformina)

Continua...

	“Eu sou menos paciente, por exemplo. Mas é isso... Eu acho que a gente não é bem-preparada. A gente vai aprendendo na rotina. Pelo menos aqui com a gente não tem muito nas disciplinas, então... eu acho que tá mudando um pouco, mas eu acho que o máximo que a gente tem numa disciplina é um trabalho em grupo [...] então, o cara que já tem essa coisa de liderança, ele vai lá e toma a frente. Então eu acho que isso é da pessoa mesmo. A gente não consegue ver muito isso de forma teórica. A gente não tem a teoria disso”. (Vancomicina)
Aceitação	“Ser mulher e líder é muito difícil, principalmente em uma equipe só de homens; a idade, porque sempre bate no respeito e em você encontrar com pessoas que estão na estrada a muito tempo e Ser recém-formada”. (Clonazepam)
Comunicação	“Eu acho que o maior desafio é garantir uma boa comunicação”. (Levofloxacino)

Fonte: A autora (2024).

Primeiramente, tanto os egressos quanto os entrevistados identificaram “gestão de pessoas” e “comunicação” como desafios significativos em sua atuação como líderes no setor farmacêutico. Embora cada profissional enfrente esses desafios em diferentes níveis, conforme sua maturidade profissional, a constância desses obstáculos evidencia que eles se manifestam tanto no início da carreira quanto em estágios mais avançados.

Essas habilidades são fundamentais para o exercício de uma liderança eficaz. Gonçalves (2008, p. 29) observa que “a habilidade de se comunicar bem, oralmente ou por escrito, é, provavelmente, o predicado mais valioso de um líder”. Niheues (2022, p. 31) complementa essa visão, destacando que um líder eficaz atualmente deve ter um forte senso de trabalho em equipe, comunicar-se de forma clara e ser capaz de resolver problemas de forma amigável e próxima. A partir dessa perspectiva, ao abordar a liderança farmacêutica de maneira mais direta ainda na graduação, é possível demonstrar como essas habilidades se aplicam à atuação profissional do farmacêutico e a importância de ter um conhecimento prévio sobre a gestão de pessoas e a comunicação.

Dessa forma, ao enfrentar esses desafios com uma base já consolidada, o farmacêutico poderá atuar com maior segurança e eficácia, promovendo uma liderança mais confiante e preparada para o cotidiano profissional

Outros desafios mencionados, mesmo que em menor número, também estão alinhados às habilidades essenciais de liderança. Crawford E Dalton (2016, *apud* MARTINELLO, 2022, p. 92) afirmam que “um líder deve reconhecer e discernir quando liderar e quando delegar”, promovendo uma liderança flexível e colaborativa, trabalhando em equipe de forma flexível e descentralizada, de modo cooperativo, agradável e colaborativo (ROBLES, 2012). Schwab (2019, *apud* MARTINELLO, 2022, p. 14) acrescenta a necessidade de o líder possuir diferentes tipos de inteligência:

contextual, emocional, inspiradora e física. Assim, habilidades como direção de equipe, inteligência emocional, resolução de problemas, organização e responsabilidade formam um conjunto fundamental para o exercício da liderança. Quando não são devidamente desenvolvidas, essas habilidades podem se tornar desafios na carreira. Portanto, ao se discutir e desenvolver a liderança farmacêutica ainda durante a formação acadêmica, os profissionais estarão mais bem preparados para enfrentar esses desafios com segurança e eficácia.

2.1.3.2 EXERCÍCIO DA LIDERANÇA NO CONTEXTO FARMACÊUTICO

Em perguntas realizadas fora do roteiro semiestruturado e específicas para cada entrevistado, procurou-se entender, com base nas experiências individuais, como a prática da liderança se manifesta nos diferentes ambientes de atuação do farmacêutico.

No contexto industrial, Bupropiona relata que o farmacêutico sempre irá atuar em processos como liderança, processos tidos como principais, e que, em algumas indústrias, o cargo de liderança de determinadas áreas é, obrigatoriamente, ocupado por farmacêutico.

Na área da pesquisa, Bupropiona pontua que desenvolver habilidades de liderança é fundamental para pesquisa acontecer, já que é uma área que depende do fator humano e que, na maioria das vezes, a equipe será composta por diferentes indivíduos, desde alunos de iniciação científica até professores e mestres. Então, em suas palavras, *“esse conhecimento de liderança para coordenar tudo isso e as pessoas que vão trabalhar junto com você, para te ajudar a fazer a pesquisa, é fundamental”*.

Devido a sua experiência profissional nos setores do varejo e manipulação, Bupropiona também respondeu brevemente sobre a liderança farmacêutica nesses ambientes, dizendo que o farmacêutico também precisa atuar como líder nesses setores, uma vez que ele é o responsável técnico, tendo conhecimento da legislação e assumindo liderança.

Sobre a manipulação, Paracetamol, Metformina e Vancomicina trazem duas perspectivas diferentes da liderança farmacêutica nesse setor. Para Paracetamol, farmacêutico proprietário e diretor de uma farmácia privada, foi perguntado como é lidar com dois contextos (administração e farmácia) que, a princípio, não possuem relação. De acordo com ele:

“Sim, eu vou discordar um pouco de você, porque tem bastante relação sim, porque... a formação da equipe e você poder inspirar as pessoas e conseguir formar uma equipe que tem uma performance interessante... eu tenho pessoas, técnicos de laboratório que manipulam as fórmulas, têm as atendentes que fazem os orçamentos e atendem os pacientes, tem um farmacêutico... Então tudo está envolvido com a questão de ser farmacêutico, de liderar. Conseguir formar uma cultura dentro da empresa, para mim, conta muito o fato de eu ser farmacêutico. Na hora de eu conseguir explicar qual é a posição da empresa, como a empresa lida com as questões... Isso inicialmente é formado por eu ser farmacêutico e depois pela minha capacidade de gestão. Eu acho que o pilar disso tudo é a minha formação de farmacêutico” (Paracetamol).

Para Metformina e Vancomicina, ambos atuantes no setor público e sem fins lucrativos, a liderança farmacêutica é exercida de maneira diferente quando comparado ao setor privado, pois cada farmacêutico que compõe o organograma da farmácia lidera um setor, como almoxarifado, manipulação de cápsulas e dispensação, tendo apenas os chefes imediatos. Sendo assim, segundo eles:

“É diferente, porque eles vão liderar funcionários e a gente tá ensinando alunos. São coisas diferentes. A gente tem outros farmacêuticos que trabalham com a gente na farmácia universitária, mas foi o que a gente falou, eles estão no mesmo nível que a gente. Assim... então somos todos do mesmo nível e temos chefes imediatos que são pessoas que são nossos chefes. Então seria uma liderança bem diferente. [...] o aluno chega atrasado, a gente dá uma reclamada e tá tudo bem, né? O funcionário chegar todo dia atrasado já tem que ter uma liderança para convencer o cara não chegar mais atrasado, entendeu?” (Metformina e Vancomicina).

No setor de análises clínicas, Anlodipino observa a relação da liderança com o farmacêutico como tendo muita responsabilidade, pois, além de ter o conhecimento técnico, o farmacêutico precisa transmitir esse conhecimento para as pessoas que trabalham com ele, tendo, por vezes, que liderar pessoas com mais tempo de experiência que ele. Dessa forma, de acordo com ele, *“como farmacêutico e líder, ele precisa, de maneira responsável, inserir aquele conhecimento. Então, eu enxergo essa relação com muita responsabilidade.”*

Levofloxacino, também atuante no setor de análises clínica, mas exercendo outra função, aponta que:

“Como líder, você precisa saber como está funcionando cada setor, cada um vai ter o seu negócio dentro das análises clínicas. Então, como está funcionando o laboratório, todos os setores, além da equipe dos estagiários e da chefia. Você tem que ter essa visão do todo, da gestão, né? Esse olhar não só ‘ah, cheguei, vou colher sangue e vou processar o exame’. Não, não acaba por aí. Como é que faz para ter aquele potinho? Como é que eu compro? Como é que ele chega para eu conseguir fazer o exame? O reagente, como é que ele chega para poder processar aquele exame? O computador. Você está tendo luz? Então, tudo isso precisa estar na nossa mente” (Levofloxacino).

Na prática clínica, com a sua experiência na farmácia hospitalar, Clonazepam corrobora com a fala de Anlodipino ao relatar sua própria experiência enquanto farmacêutica hospitalar. Em entrevista, ele relata:

“Quando eu fui farmacêutica hospitalar, eu liderava um grupo, e você conseguir colocar na cabeça das pessoas que são mais velhas que você, que tem mais tempo de profissão, que você é líder e que eles têm que se reportar a você é muito difícil. Então a partir do momento que você se abre, se deixa disponível para eles tirarem dúvida, mas ao mesmo tempo colocando limites de que é você que responde por tudo aquilo ali, eu acho que as pessoas conseguem entender melhor. [...] Acho que isso é primordial, o respeito. Quando você consegue ter o respeito das pessoas, você consegue exercer uma boa liderança” (Clonazepam).

Ao ser questionado sobre como ele observa a relação entre médicos e farmacêuticos, dois líderes com perspectivas diferentes trabalhando em uma mesma equipe, Clonazepam respondeu que essa relação precisa ser de amizade e que cada profissional deve entender os limites da sua própria profissão e da profissão do outro, até onde cada um pode interferir no trabalho do outro. Segundo ele:

“Então, graças a Deus, eu sempre tive na unidade médicos que entenderam que aquele é o local onde eles devem respeitar minha figura de farmacêutica. Se eu mando voltar uma receita, tem que ser atendida. Se eu falo que está errado, tem que ser consertado. E eu acho que muito disso também é por eu, de forma tranquila, fazer as pessoas entenderem que eu não abaixo a cabeça quando está errado. Eu acho que facilita muito para eles entenderem que não tem conversa para esse tipo de coisa. Eu tenho oito anos de Clínica da Família e nunca tive uma ouvidoria negativa, nunca tive um paciente que reclamasse das minhas condutas. Então, acredito que faço um bom trabalho porque respeito o que é certo e que está dentro da lei” (Clonazepam).

Com esse entendimento sobre como a liderança é exercida em cada contexto farmacêutico, fortalece-se a justificativa para discutir e aprofundar o aprendizado no contexto da prática farmacêutica, enriquecendo, assim, a discussão deste capítulo.

2.1.4 LIDERANÇA NATA E LIDERANÇA DESENVOLVIDA

Scholl (2016, p. 115), no subtítulo “O líder nasce pronto ou se desenvolve?”, apresenta diferentes perspectivas sobre a liderança como competência passível de desenvolvimento. Alguns autores defendem que certas pessoas possuem um dom natural para liderar, enquanto outros acreditam que as qualidades e habilidades de liderança podem ser aprendidas e aprimoradas. Tendo em vista que este estudo busca explorar se a liderança pode ser desenvolvida, este subtópico destaca se os participantes conseguiram aprimorar suas habilidades de liderança e quais meios ou recursos utilizaram para isso.

Inicialmente, para contextualizar os resultados deste tópico, perguntou-se aos egressos como eles buscaram desenvolver habilidades comportamentais durante a graduação. Classificada como “pergunta obrigatória”, 14,3% desenvolveram através de atividades extracurriculares e através das próprias disciplinas obrigatórias do curso. 71,4% desenvolveram através dessas duas alternativas (Gráfico 4).

Gráfico 4 – Estratégias usadas pelos egressos para desenvolver as habilidades citadas anteriormente durante sua formação acadêmica



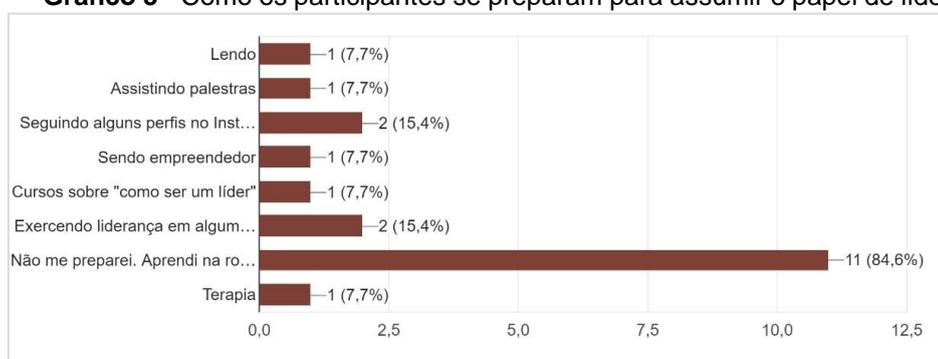
Fonte: A autora (2024).

Esse resultado foi significativo, pois demonstra que, embora a liderança seja um tema pouco abordado de forma específica no curso de formação, é possível desenvolver essa competência por meio de outros aspectos da formação acadêmica. Em outras palavras, atividades extracurriculares, como estágios não obrigatórios, projetos de extensão e monitorias acadêmicas, podem ser valiosas para aprimorar habilidades como comunicação, trabalho em equipe, planejamento, organização e resolução de problemas — habilidades essenciais para um líder. Além disso, nas disciplinas do curso, por meio de seminários e execução de projetos, essas mesmas habilidades também podem ser cultivadas. No entanto, esse desenvolvimento depende da iniciativa do universitário e da sua capacidade de reconhecer a aplicabilidade dessas atividades em sua futura atuação profissional.

Como os desdobramentos dessa discussão não constituíam o foco deste estudo, não foram realizadas perguntas adicionais para investigar se os egressos tinham consciência do potencial de atividades extracurriculares e disciplinas obrigatórias para o desenvolvimento de habilidades importantes à liderança farmacêutica. Não se aprofundou, portanto, sobre quais atividades extracurriculares foram realizadas, quais habilidades foram desenvolvidas por meio dessas atividades ou de que forma as disciplinas obrigatórias contribuíram para o aprimoramento dessas habilidades, entre outras possíveis desdobramentos.

Quando questionados sobre como se prepararam para as funções de liderança que exerciam no momento da pesquisa, treze egressos forneceram respostas, com a opção de selecionar mais de uma alternativa, e a questão era "não obrigatória". Do total, 84,6% relataram que "não se prepararam, aprendendo com a rotina de trabalho". Além disso, 15,4% mencionaram que se prepararam "seguindo alguns perfis no Instagram" e "exercendo liderança em instituições como igrejas, ONGs ou em atividades de voluntariado". Outros 7,7% escolheram opções como "lendo", "assistindo palestras", "sendo empreendedor", "participando de cursos sobre liderança" e "outros", incluindo "terapia" (Gráfico 5).

Gráfico 5 - Como os participantes se preparam para assumir o papel de líder.



Fonte: A autora (2024).

Para os egressos que não exerciam função de liderança no momento da pesquisa, classificada como "questão não obrigatória", foi perguntado se eles se sentiam preparados para ocupar essa posição no futuro, considerando os conhecimentos que tinham sobre essa competência no momento da pesquisa. 30,8% disseram que "talvez", enquanto 69,2% disseram que se sentem prontos (Gráfico 6).

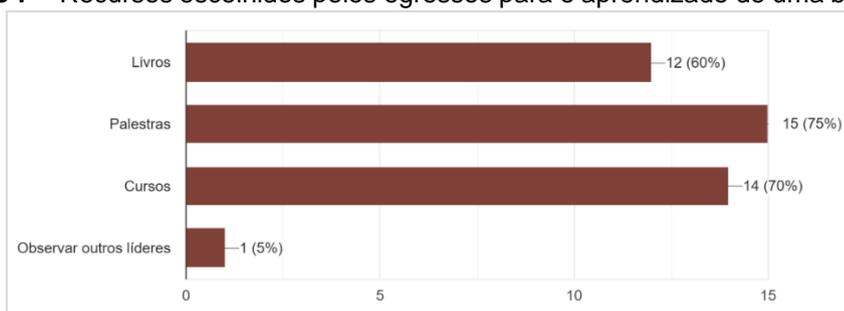
Gráfico 6 - Sentimento dos participantes quanto a estarem preparados para assumir uma posição de liderança



Fonte: A autora (2024).

Com relação aos recursos que eles usariam para aprender a ser um bom líder, sendo também uma “questão não obrigatória” e podendo escolher mais de uma opção, tendo um total de vinte e duas respostas, “palestras” foi o recurso escolhido por 75% dos participantes, seguido de “cursos”, com 70% das respostas, e “livros”, com 60% das respostas. 5% dos participantes selecionaram a opção “Outros” citando “observar outros líderes” (Gráfico 7).

Gráfico 7 – Recursos escolhidos pelos egressos para o aprendizado de uma boa liderança



Fonte: A autora (2024).

Entre os farmacêuticos entrevistados, a pesquisa procurou explorar os conceitos de “liderança nata” e “liderança desenvolvida”, fundamentados em suas experiências profissionais, que auxiliam na maturação dessa percepção. No entanto, tendo em vista os diferentes entendimentos sobre liderança já abordadas anteriormente, primeiramente foi perguntado como eles definiam liderança. Uma vez que alguns farmacêuticos a definiram sob a mesma ótica, foi possível organizar suas respostas em três categorias, sendo elas “influência/ inspiração”, “engajamento e comunicação, tendo conhecimento do objetivo final” e “respeito” (Quadro 4).

Quadro 4 – Definição de liderança por cada participante da entrevista

Categories	Respostas
Influência/ inspiração	“Eu defino liderança como a maneira de influenciar os outros da sua equipe a fazer o que você quer, mas de maneira que eles também queiram fazer. É influenciar positivamente” (Anlodipino)
	“Eu acho que é você inspirar pessoas. Eu acho que esse é o mais importante, sabe? Você pode até ter um cargo de líder, mas se você não inspirar as pessoas você não é de fato líder.” (Paracetamol)
Engajamento e comunicação, tendo conhecimento do objetivo final	“Apesar de o conceito ser amplo, acredito que liderança vai muito além de definir metas. É sobre colocar sua equipe para alcançar esses objetivos, caminhando junto, engajando e desenvolvendo as pessoas ao máximo dentro do que cada um pode oferecer. [...] Acredito que a liderança também está profundamente ligada à boa comunicação [...]. Quando a comunicação falha, ela gera muitos prejuízos, e a longo prazo, isso pode ser ainda mais prejudicial para a equipe. Portanto, ser líder é muito mais do que impor e querer atingir objetivos; é sobre engajar e comunicar com clareza.” (Clonidina)

Continua...

	<p>“É um conjunto de comportamentos, né? De comportamentos em que você deve conseguir unir a relação com o meio em que você está e com as pessoas desse meio. E isso tem que ser feito com muito respeito, com muita empatia, e é imprescindível que haja conhecimento da atividade-fim daquilo que você está liderando. Não necessariamente você precisa ter o conhecimento técnico aprofundado, mas é preciso ter uma visão geral e saber confiar na equipe, ter conhecimento de Psicologia, ter conhecimento de gestão de pessoas. Então, eu acho que é esse conjunto de fatores que leva a exercer uma boa liderança.” (Bupropiona)</p> <p>“Eu acho que a liderança é trabalhar em parceria, caminhar junto com a pessoa que trabalha com você lado a lado, de forma com que você entenda as necessidades dele e ele entenda as suas necessidades para que a gente possa construir o mesmo objetivo [...] É você estar com a pessoa que é hierarquicamente inferior a você do seu lado, junto com o mesmo objetivo”. (Clonazepam)</p> <p>“Então, de liderança, eu acho que a melhor definição que eu consigo pensar é a de conseguir conciliar o objetivo da instituição que a gente estiver representando, isso de uma forma geral, né? Com esse manejo adequado da equipe, a gente é esse elo aí. Líder, acho que é isso: conciliar esse objetivo da instituição e manejar adequadamente a equipe.” (Levofloxacino)</p>
<p>Respeito</p>	<p>“[...] quando a gente entrou aqui, a nossa diferença de idade para os alunos era muito menor, né? [...] agora a gente tá se distanciando mais dos alunos. Então eu percebo mais um respeito deles, uma comunicação mais de respeito nesse sentido. [...] Então a gente consegue a liderança por isso, pelo nosso conhecimento, pela nossa bagagem, pelo tempo que a gente tá aqui e pela posição também de estar realmente acima deles.” (Metformina e Vancomicina)</p>

Fonte: A autora (2024).

Além da resposta categorizada, Bupropiona acrescentou que “*a liderança de fato é uma competência importante e hoje a gestão das empresas foi modificada e modernizada. A área de recursos humanos nas empresas hoje tem as competências que precisam ser desenvolvidas*”.

Quando perguntado aos entrevistados se eles já se consideravam líderes natos antes de estar na posição atual e, em resposta positiva, o que cada um precisou aperfeiçoar, apenas Metformina pontuou que não percebia em si uma liderança nata, devido à falta de preparo prévio. Segundo ele, “*eu caí aqui e fui aprendendo com a vida. Foi no dia a dia de trabalho*” (Metformina).

Vancomicina, apesar de acreditar ter um pouco dessa liderança nata, pontuou que no cargo público não há esse preparo e que ele, por si só, não é estimulado a buscar. Com isso, ele sente que sua liderança vem da maturidade desenvolvida com a profissão. Em suas palavras, “*você vai aprendendo mesmo com a vivência do dia a dia. A gente aqui é mais técnico, como eu falei, então pra gente crescer aqui tem que fazer um mestrado, um doutorado. E aí acaba sendo muito voltado para a técnica, para farmácia*”.

Os outros participantes mencionaram que já identificavam em si mesmos uma liderança nata, que poderia se manifestar por instinto, aptidão ou como uma característica pessoal, conforme destacado por Anlodipino, Paracetamol, Clonazepam e Bupropiona. Alguns, como Clonidina, apontaram que essa percepção surgiu da necessidade de ter uma direção, enquanto Levofloxacino revelou que sempre teve o interesse de exercer algum papel de liderança no futuro.

Com relação a forma com a qual cada um se preparou, também foi possível categorizar as respostas dos entrevistados em “rotina de trabalho”, “cursos” e “estratégias ao longo da formação” (Quadro 5).

Quadro 5 – Estratégias usadas para preparo para liderar pelos farmacêuticos entrevistados

Categoria	Respostas
Rotina de trabalho	<i>“Eu acho que é mais convivência no trabalho, porque você se forma e você não tem nenhuma experiência de liderança. Zero experiência. Então conforme você vai amadurecendo na vida, no trabalho, você vai adquirindo uma experiência com outros profissionais. Enfim... então é mais dessa forma”. (Metformina)</i>
	<i>“Eu acho que é muito por conta do cargo público. [...] quando era mais nova, a gente não tinha muita segurança das nossas respostas [...] agora não. A gente começa a ter mais autonomia. Mas isso é mais do dia a dia, com a experiência do que você já viveu, né? Fica mais fácil de gerir”. (Vancomicina)</i>
	<i>“Eu não me preparei. Foi muito dos meus valores e da minha personalidade. Eu acredito que as pessoas viram líder conforme as experiências que elas vão passando, o convívio com outros funcionários, não só da nossa categoria, mas também de outros setores”. (Clonazepam)</i>
Cursos	<i>“Então, foi através dos cursos que a própria força oferece durante a formação da carreira”. (Anlodipino)</i>
	<i>“Eu percebo que a liderança é ensinada desde o momento em que entramos na carreira militar, porque sempre seremos liderados e vamos liderar alguém”. (Clonidina)</i>
	<i>“Primeiro, me preparei tecnicamente, né? [...] Depois, eu comecei a... depois que eu achei que tinha uma formação técnica legal, eu comecei a me especializar em administração, gestão e esse tipo de coisa”. (Paracetamol)</i>
	<i>“Desde o início, eu tinha pontos relacionados a essa competência que eram percebidos pelos meus chefes e depois gestores. [...] E eu fiz alguns cursos e treinamentos promovidos e pagos pela empresa. Já comecei a fazer cursos nessa época”. (Bupropiona)</i>
Estratégias ao longo da formação acadêmica	<i>“Eu lembro que na faculdade, tudo que tinha para fazer eu fazia, porque eu tinha essa curiosidade de saber como é que funcionava. Lá em Farmácia Comunitária, Hospital... Fiz intercâmbio também, porque isso me lançou muito também... de manejo, como você se portar, uma língua diferente, se comunicar muito bem, ter essa questão de flexibilidade, desenvolver essa relação com as pessoas, interpessoal. Então, isso também foi muito importante para mim. Os estágios... essa era a parte que eu me lançava, então eu sabia o que eu precisava desenvolver”. (Levofloxacino)</i>

Fonte: A autora (2024).

Diante desses resultados, é possível concluir que a liderança pode ser desenvolvida, considerando os recursos utilizados pelos entrevistados e egressos para aprimorar suas habilidades de liderança. No entanto, alguns indivíduos também

reconhecem em si mesmos um instinto nato para liderar, conforme demonstram as respostas dos participantes. Essa conclusão está alinhada com a perspectiva de Dusilek (1987), que diferencia o líder nato do líder formado. Segundo o autor, embora haja quem veja a liderança como um dom, é fundamental que esses indivíduos busquem aprimoramento para evitar erros que possam afetar o grupo. Quanto ao líder formado, Dusilek (1987) argumenta que a liderança pode ser aprendida, uma vez que existem técnicas que fundamentam uma boa prática de liderança. No entanto, é essencial que esses indivíduos possuam uma personalidade forte e maturidade emocional para enfrentar os desafios inerentes a essa responsabilidade. Assim, ao concluir que a liderança pode ser desenvolvida por qualquer um desses líderes, seja nato ou formado, o objetivo específico proposto é alcançado.

Vale destacar neste capítulo que tanto os egressos quanto alguns entrevistados afirmaram ter desenvolvido suas habilidades de liderança durante a rotina de atuação profissional, sem uma preparação prévia. Esse achado corrobora com o estudo de Marques *et al.* (2015, p. 192) e reforça a discussão abordada na seção anterior.

2.1.5 O PAPEL DA BÍBLIA NO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA FARMACÊUTICA

Para a construção desta seção, é fundamental, primeiramente, identificar as habilidades que compõem a liderança farmacêutica. Em seguida, será possível relacionar essas habilidades com a Bíblia, que oferece exemplos práticos que contribuem para o desenvolvimento dessas habilidades.

Como mencionado anteriormente, um dos desafios deste estudo foi a dificuldade de encontrar referências claras sobre liderança farmacêutica e sobre as habilidades necessárias para a atuação do farmacêutico a partir de uma perspectiva abrangente da profissão. As referências disponíveis destacam habilidades relevantes apenas para contextos específicos, o que não é o foco deste estudo, por isso, um dos objetivos específicos foi identificar essas habilidades que compõem a liderança farmacêutica, uma vez que não seria possível demonstrar como a Bíblia pode contribuir para o desenvolvimento da liderança farmacêutica sem antes defini-las.

Assim, na seção 5.5.1, serão utilizadas as respostas dos egressos e entrevistados, que identificaram as habilidades relevantes para sua atuação, fundamentadas nas poucas referências que tratam sobre a atuação farmacêutica ou que abordam essas

habilidades de maneira implícita. Já na seção 5.5.2, será discutido como a Bíblia pode contribuir para o desenvolvimento da liderança farmacêutica, com base nas habilidades destacadas pelos próprios farmacêuticos como fundamentais para prática profissional de modo geral.

2.1.5.1 HABILIDADES IMPORTANTES PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA FARMACÊUTICA

Foi solicitado aos entrevistados que destacassem, primeiramente, as habilidades que consideraram essenciais para um bom líder. Essa solicitação foi feita levando em conta o vasto tempo de experiência que possuíam na área farmacêutica e o fato de exercerem uma posição de liderança, ou seja, influência, dentro da organização da qual fazia parte no momento da pesquisa, o que lhes proporciona uma visão crítica e abrangente sobre o tema.

Dentre as habilidades importantes para uma boa liderança farmacêutica, as mais citadas foram flexibilidade, empatia/ humanidade, trabalho em equipe, visão estratégica, respeito, humildade e responsabilidade. Outras habilidades menos citadas foram paciência, engajamento, comunicação, saber o seu lugar e saber se impor, autoconhecimento e saber escutar (Quadro 6).

Quadro 6 – Habilidades importantes para um bom líder, segundo os entrevistados

Área de atuação	Resposta dos entrevistados
Indústria	“Empatia, respeito, saber escutar e humildade, porque o restante é possível aprender tecnicamente, como o planejamento, mas essas características são imprescindíveis para ser um bom líder” (Bupropiona)
Análises clínicas	“Valores: empatia, humanidade, responsabilidade, respeito. Como eu falei, você entender que aquela pessoa também tem uma opinião ou desperdiçar. Às vezes, a opinião daquela pessoa pode influenciar no seu trabalho. Não é só porque ele é seu subordinado que o que ele vai dizer não seja importante; às vezes, é importante e até pode mudar o seu modo de trabalhar para apresentar um determinado resultado. Então, acho que é isso: valores.” (Anlodipino)
	“Se preocupar com a equipe de uma maneira geral, com o ser humano; engajar; ter boa comunicação; estar junto [trabalho em equipe/ cooperação]; visão estratégica.” (Clonidina)
Manipulação	“Assim, no meu dia a dia, eu acho que visão estratégica, não só aqui, mas em todo o ambiente, também é crucial. Como líder, você precisa saber como está funcionando cada setor, cada um vai ter o seu negócio dentro das análises clínicas. [...] flexibilidade, também acho que é muito importante. Empatia, que é uma coisa que eu sempre estive presente e eu só vi ao longo dessa trajetória como é importante, e hoje eu vivencio muito isso. [...] E comunicação, que é essencial.” (Levofloxacino)
	“Eu acho que primeiro é o trabalho em equipe. É fundamental. O autoconhecimento também é uma característica importante. Com o trabalho em equipe e o autoconhecimento você consegue de maneira mais natural inspirar as pessoas.” (Paracetamol)

Continua...

	“Flexibilidade, paciência, “o que tem que ser feito, tem que ser feito”. (Metformina e Vancomicina)
Atenção primária/ Farmácia hospitalar	“Respeito; empatia; humildade; saber também qual é o seu lugar, saber se impor; senso de responsabilidade, porque a partir do momento que você sabe que tem responsabilidade, você sabe até onde você pode ir e o que você tem que fazer para poder chegar lá e aí dentro desse caminho você vai criando ferramentas para que você consiga liderar a equipe.” (Clonazepam)

Fonte: A autora (2024).

Em seguida, os entrevistados foram questionados sobre quais atributos ou habilidades recomendariam que fossem desenvolvidos durante a graduação por aqueles que desejam alcançar uma posição semelhante à sua. Nessa questão, as habilidades mais pontuadas por eles foram visão estratégica, empatia/ humanidade, comunicação, inteligência emocional, conhecimento atualizado e psicologia comportamental. Outras menos citadas foram gestão de pessoas, espiritualidade, flexibilidade, gestão financeira, responsabilidade, segurança, respeito, determinação, engajamento, trabalho em equipe, ter experiência prática na profissão e ter paciência com o tempo de aprendizado (Quadro 7).

Quadro 7 – Atributos/ habilidades que os entrevistados recomendariam que fossem desenvolvidos durante a graduação por aqueles que desejam alcançar uma posição semelhante à sua

Área de atuação	Resposta dos entrevistados
Indústria	“Estudar muito, então estar sempre com o conhecimento atualizado; buscar habilidades que não são apresentadas durante os cursos de graduação, como gestão de pessoas, espiritualidade, autoconhecimento, conhecimentos em psicologia. São pontos fundamentais para que se entenda como se relacionar com pessoas, isso é fundamental para se ter uma boa liderança.” (Bupropiona)
Análises clínicas	“Buscar sempre estar estudando. Agora, se ele for seguir mais para gestão, estudar essa parte de comportamento, essa psicologia comportamental. Na parte técnica, humanidade: sempre pensar no paciente. Então, eu acho que é isso. O conselho que eu dou é a responsabilidade e a humanidade: é encarar aquilo como a pessoa, né?” (Anlodipino)
	“Como lidar com pessoas, tendo uma visão para o ser humano e sabendo os seus limites; trabalhar a boa comunicação; inteligência emocional; estratégias de engajamento, estar junto com a equipe, organização, planejamento estratégico; visão clara de onde se quer chegar.” (Clonidina)
	“Acho que tentar mesmo fazer essa interação, né? Se possível com outros profissionais, é poder vivenciar o máximo possível na prática, mesmo desses estágios. Não pode ter medo de arriscar; eu acho que a gente sai muito inseguro, né, da faculdade [...] Comunicação, ter essa visão de como a comunicação abre portas e é importante, tanto para você lidar com o ser humano quanto para você progredir na sua carreira. [...] E eu acho que, grosso modo, é isso: são as duas situações que eu acho que já vão conseguir dar um ótimo pontapé, se arriscar e se comprometer a se arriscar bem.” (Levofloxacino)
Manipulação	“Trabalhar um tempo como farmacêutico. E a principal coisa que deve ser estudada é a gestão financeira.” (Paracetamol)
	“Paciência do tempo de aprendizado, sabe? Paciência para as coisas acontecerem. Eu percebo as pessoas aqui muito afobadas. Elas querem sair daqui já ganhando milhões, elas querem entrar na manipulação sabendo fazer o que a gente já faz há 10 anos.” (Vancomicina)

Continua...

	“Eu acho que a ansiedade também. Eles acabam não prestando tanta atenção no que eles deveriam, como se todo mundo tivesse déficit de atenção. Então acaba que eles não aprendem da forma que deveriam aprender, não sabem fazer conta, não sabem fazer cálculo... Coisas básicas. Mas acho que é a ansiedade mesmo.” (Metformina)
Atenção primária/ Farmácia hospitalar	“Segurança, conhecimento e respeito, tanto por você como profissional quanto pelos outros profissionais com os quais você lida. Eu acho que isso é fundamental. [...] E a determinação é o que nos faz seguir em frente.” (Clonazepam)

Fonte: A autora (2024).

Em uma pergunta fora do roteiro semiestruturado, Paracetamol destaca a importância do controle emocional para a sua liderança, sendo essa a habilidade que ele mais aprendeu e desenvolveu, além da transparência e empatia que procura ter com seus pacientes durante a prática da assistência farmacêutica

A partir desses dados, é possível desenvolver três pontos de discussão. O primeiro deles é que profissionais de diferentes áreas identificaram a mesma habilidade como essencial, conforme apresentado no quadro 6. Esse fato é relevante para destacar as habilidades fundamentais para um líder farmacêutico, independentemente de sua área de atuação. Um exemplo disso são as habilidades de empatia e respeito, mencionadas por profissionais da indústria, análises clínicas e atenção primária.

Outro ponto de discussão são as habilidades relacionadas a valores. De modo geral, tanto nas habilidades necessárias para uma liderança eficaz quanto nas que foram recomendadas para desenvolvimento, foram citados valores como humildade, respeito, empatia, responsabilidade, comprometimento e autoconhecimento. Embora a liderança esteja frequentemente associada a habilidades comportamentais, conforme indicado na Figura 2 deste estudo, é comum interpretar essa competência apenas em termos de habilidades práticas, como trabalho em equipe, comunicação e delegação. No entanto, esses resultados e alguns autores sugerem que a liderança também está fortemente vinculada a valores. Na perspectiva de Moreira *et al.* (1997, *apud* PANZENHAGEN; DE NEZ, 2012, p. 5), um bom líder reúne diversas qualidades pessoais, incluindo espírito democrático, entusiasmo pelo trabalho em equipe e dedicação, senso de propósito e direção, além da habilidade de inspirar confiança e competência técnica. Ele acrescenta:

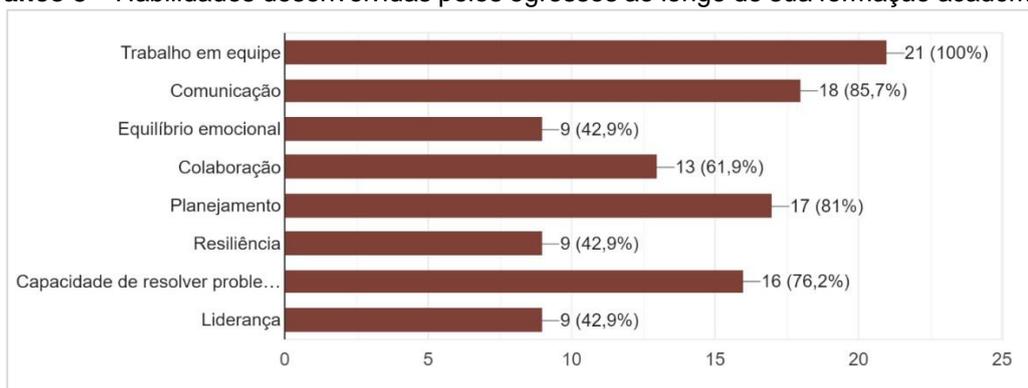
“Também se indica a acessibilidade e controle emocional; a naturalidade e autenticidade; a compreensão da natureza humana e respeito pelo ser humano; a simpatia e lealdade; o interesse pelos outros; a habilidade em propor e estimular idéias e em ensinar; a habilidade em despertar esforços nos outros; a comunicação interpessoal; a capacidade de reflexão; a capacidade de enfrentar e resolver problemas; a empatia; a delegação, entre outras” (MOREIRA *et al.*, 1997, *apud* PANZENHAGEN; DE NEZ, 2012, p. 5)

Desse modo, apesar dos entrevistados utilizarem palavras diferentes para responder às questões, é possível observar que todos os aspectos mencionados por eles se inter-relacionam e formam um conjunto abrangente de habilidades essenciais para a liderança farmacêutica em uma perspectiva ampla de atuação.

Diante disso, observa-se que as habilidades que são aconselhadas para o desenvolvimento seguem o mesmo padrão das habilidades consideradas essenciais para uma boa liderança. Ou seja, além de habilidades comportamentais, como comunicação, visão estratégica e trabalho em equipe, também são citados valores como empatia/humanidade, respeito, responsabilidade, flexibilidade e inteligência emocional, o que permite concluir que esses dados se complementam.

Adicionalmente, é relevante destacar que, dado que a análise realizada é de conteúdo e não de discurso, a abordagem foca na frequência das palavras, mas é importante lembrar que cada profissional usou as palavras que, em sua opinião, melhor expressavam suas ideias ou experiências durante a entrevista. Isso implica que, implicitamente, algumas habilidades abarcam outras habilidades mencionadas. Assim, quando este estudo destaca a comunicação como uma habilidade fundamental para a liderança farmacêutica, por exemplo, ele se baseia no fato de que ela foi a mais mencionada. No entanto, isso não significa que a comunicação seja isolada; para que seja efetiva, ela depende de outros fatores como respeito, humildade, planejamento e visão estratégica. Em outras palavras, todas essas habilidades estão interligadas, corroborando com o pensamento de Moreira *et al.* (1997, *apud* PANZENHAGEN; DE NEZ, 2012, p. 5).

Entre os egressos, buscou-se identificar as habilidades que eles procuraram desenvolver durante a graduação. As respostas indicaram que as habilidades mais buscadas foram: 'trabalho em equipe' (100%), 'comunicação' (85,7%), 'planejamento' (81%) e 'capacidade de resolver problemas' (76,2%) (Gráfico 8). Embora as demais habilidades tenham sido menos mencionadas, elas também apresentaram percentuais significativos, o que evidencia sua relevância para a atuação farmacêutica e, por conseguinte, para o exercício da liderança.

Gráfico 8 – Habilidades desenvolvidas pelos egressos ao longo de sua formação acadêmica

Fonte: A autora (2024).

Esses resultados dos egressos indicam que as habilidades desenvolvidas ainda na graduação são relevantes para a atuação farmacêutica, de acordo com as respostas dos entrevistados. Isso sugere que as habilidades adquiridas fora da grade curricular formal durante a graduação contribuem de forma significativa para o desempenho profissional futuro.

Em resumo, atendendo ao objetivo de identificar as habilidades importantes para o exercício da liderança farmacêutica, as principais habilidades identificadas incluem *flexibilidade, empatia/humanidade, trabalho em equipe, visão estratégica, respeito, humildade e responsabilidade*. Além disso, as habilidades aconselhadas para serem desenvolvidas incluem *visão estratégica, empatia/humanidade, comunicação, inteligência emocional, conhecimento atualizado e psicologia comportamental*.

Dessa forma, reunindo esses dados, conclui-se que as habilidades essenciais para o exercício da liderança farmacêutica, segundo este estudo, são: flexibilidade, empatia/humanidade, trabalho em equipe, visão estratégica, respeito, humildade, responsabilidade, comunicação, inteligência emocional, conhecimento atualizado e psicologia comportamental.

2.1.5.2 A BÍBLIA COMO UM RECURSO PARA O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA FARMACÊUTICA

Conforme discutido na seção 3.3, a Bíblia apresenta uma dupla natureza: a divina, que reflete a essência do Cristianismo por meio de relatos sobrenaturais, e a humana, que reúne narrativas históricas de personalidades e líderes. Esses relatos, ao serem analisados em seus respectivos contextos históricos, políticos e sociais, fornecem

aplicações práticas para o desenvolvimento de habilidades e valores essenciais à liderança, incluindo a farmacêutica.

Considerando que os princípios de liderança permanecem constantes, adaptando-se apenas às demandas específicas de cada contexto, a releitura da Bíblia com o propósito de identificar modelos de liderança revela diversos exemplos de indivíduos que exerceram seu papel com base em missão, visão e valores bem definidos.

Reconhecendo a complexidade dos textos bíblicos e alinhando-se ao objetivo específico desta pesquisa — identificar exemplos que contribuam para o desenvolvimento da liderança farmacêutica —, serão analisadas apenas as figuras cujas habilidades e valores se correlacionam diretamente com as habilidades previamente estabelecidas como fundamentais para a prática dessa liderança.

Nesse sentido, serão abordadas as lideranças de Débora, destacando-se pela humildade, trabalho em equipe e respeito; Jeremias, pela habilidade de comunicação; Neemias, pela visão estratégica, conhecimento e senso de responsabilidade; Paulo, pela flexibilidade, empatia e inteligência emocional; e Jesus, cuja liderança se fundamenta em princípios da psicologia comportamental.

DÉBORA: A JUÍZA QUE CONQUISTOU O RESPEITO DO POVO E SE DESTACOU PELA HUMILDADE E TRABALHO EM EQUIPE

Alves (2022, p. 35) define trabalho em equipe como

“Capacidade de trabalhar com outras pessoas em direção a um objetivo compartilhado, participando ativamente, compartilhando responsabilidades e recompensas, contribuindo para a capacidade da equipe. Envolve a criação de uma atmosfera de respeito, ajuda e cooperação e a aptidão de atrair outros para um compromisso ativo com o esforço da equipe.”

O autor estabelece uma relação direta entre trabalho em equipe e respeito, destacando que, para alcançar um trabalho em equipe verdadeiramente eficaz, é indispensável a presença de uma “atmosfera de respeito”.

A Bíblia oferece inúmeros exemplos em que o respeito mútuo gerou uma colaboração eficiente. Histórias bíblicas, como as de José do Egito, Moisés, e a parceria entre Rute e Noemi, ilustram bem essa dinâmica. Entretanto, uma liderança especialmente relevante para essa análise é a de Débora, história encontrada no livro de Juízes.

Como juíza e profetiza, Débora exerceu uma posição de autoridade e influência em uma cultura em que as mulheres raramente ocupavam esses papéis (BATALHA,

2013). Ainda assim, ela conquistou o respeito de todo o povo judeus, utilizando sua sabedoria e discernimento para liderá-los em tempos de crise. Sua liderança não apenas inspirou confiança, mas também atraiu aliados para trabalharem com ela em prol de um objetivo comum: a vitória contra os opressores cananeus.

➤ Contexto bíblico – Juízes 4, 4-24; 5 (BÍBLIA, 2011)

Débora, esposa de Lapidote e profetiza, viveu no tempo dos Juízes, período em que o povo judeu, depois de ter conquistado Canaã²⁶, não possuía nenhum líder político que governasse a nação, fazendo com que, por um período de 200 anos²⁷ na história bíblica, os judeus fossem liderados por diferentes juízes (MAXWELL, 2007). Débora foi um deles. Sua liderança é narrada no capítulo 4, a partir do versículo 4, e capítulo 5 do livro de Juízes (BÍBLIA, 2011).

A história descreve Débora atendendo ao povo entre Ramá e Betel, na região montanhosa de Efraim, sob a palmeira que levava seu nome, onde os israelitas a procuravam para que ela julgasse suas questões. No período em que Débora julgava o povo, Jabim, rei de Canaã, os oprimia por vinte anos através do seu comandante Sísera. Um dia, Débora convoca Baraque, comandante militar das tribos do norte de Israel, para lutarem contra Sísera e acabar com a opressão enfrentada pelos judeus. Débora, então, pede para Baraque formar um exército com dez mil homens das tribos de Zebulom e Naftali para atacar os opressores canaanitas (BATALHA, 2013).

➤ Humildade, respeito e trabalho em equipe na liderança de Débora

Segundo Maxwell (2007), “as pessoas seguem aqueles cujas lideranças respeitam”. Mas, Stearns (2023) destaca que “é possível exigir obediência, mas não respeito. Ao demonstrar às pessoas ao redor que você se importa com elas, você passa a merecer o direito de liderá-las”. Nos versos 4 e 5 do capítulo 4 de Juízes (BÍBLIA, 2011), Débora é apresentada como esposa, profetiza e juíza de Israel, atendendo ao povo “debaixo da palmeira de Débora”. Esse detalhe não é apenas geográfico, mas simbólico. A escolha de um local simples e acessível reflete a humildade de Débora, que priorizava ouvir as necessidades do povo acima de

²⁶ Apesar de Josué ter liderado a conquista de Canaã, muitas cidades e reinos vizinhos não foram conquistados por eles, como conta Juízes, capítulo 1, a partir do verso 27. Isso levou ao conflito entre os israelitas e o rei Jabim, contado no contexto da liderança de Débora.

²⁷ Período que, segundo Maxwell (2007), compreende a liderança de Josué até o início da monarquia israelita.

qualquer ostentação de poder. Essa proximidade com as pessoas criou uma relação de confiança e respeito mútuo, fazendo com que o povo buscasse nela uma líder em tempos de incerteza.

O respeito conquistado por Débora foi fundamental para que ela desempenhasse um papel ainda mais desafiador: liderar o povo judeu contra Sísera, o opressor. Apesar de viver em uma sociedade onde mulheres não ocupavam posições de influência reconhecida, ela utilizou sua liderança humilde e respeitosa para mobilizar forças militares.

No verso 6, ela convoca Baraque e delega a ele a responsabilidade de reunir dez mil homens para essa luta. Essa decisão demonstra duas características essenciais de sua liderança: Humildade, pois Débora reconheceu a necessidade de um esforço conjunto, delegando tarefas estratégicas a Baraque, e trabalho em equipe, pois ela acompanhou o exército para a luta contra Sísera, a pedido do comandante, e liderou de forma colaborativa, compreendendo que o sucesso dependia da contribuição de todos.

O relato de Juízes 5 (BÍBLIA, 2011) amplia a perspectiva sobre o trabalho em equipe no cântico da vitória cantado por Débora e Baraque, que não exalta apenas a própria liderança de Débora como juíza, mas reconhece o papel de cada aliado que contribuiu para a batalha, mencionando os nomes e territórios aliados. Por fim, o impacto da sua boa liderança não se restringiu à vitória na batalha. Ao final dessa canção, o texto bíblico relata que, graças à sua liderança, houve paz em Israel por 40 anos.

Embora o texto bíblico não detalhe completamente, é plausível inferir que Débora, sendo mulher, só conseguiu a autoridade necessária para convocar o comandante para a batalha e liderar o exército ao lado dele porque havia estabelecido uma relação sólida de confiança e respeito com os judeus. Conforme destaca Batalha (2013, p. 51), “feitos grandes não aparecem sozinhos; eles sucedem a outros pequenos e a batalhas conquistadas no dia a dia”. Dessa forma, a história de Débora, embora breve, revela uma liderança marcada pela humildade e pela construção de respeito mútuo entre líder e colaboradores, culminando em um trabalho em equipe bem-sucedido.

A COMUNICAÇÃO EFICAZ DO PROFETA JEREMIAS

A habilidade de comunicação é definida como a capacidade de escutar superiores, colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros e de se fazer entender de forma

clara, com o objetivo de facilitar a integração entre as pessoas envolvidas e influenciar positivamente o ambiente de trabalho (BRITO; BRAGA, 2010, p. 32). A falha dessa habilidade está entre as principais causas de conflitos em organizações (ARAÚJO, 2012). Nesse contexto, Woolfe (2008) argumenta que um líder que não se comunica com clareza, força e concisão dificilmente será reconhecido como líder eficaz, enfrentando dificuldades para conquistar a confiança e a adesão de sua equipe, como complementa Maxwell (2007).

No contexto bíblico, a comunicação aparece como qualidade indispensável à liderança, como pode ser percebido em Débora, que exemplificou a importância da comunicação clara ao transmitir ao comandante Baraque orientações cruciais para a preparação de uma batalha, o que os levou a vitória. Entretanto, os profetas bíblicos se sobressaem ao se analisar essa habilidade, pois suas lideranças eram essencialmente baseadas na comunicação. Eles usavam sua voz para guiar, corrigir e inspirar, demonstrando uma profunda conexão com as emoções e necessidades de seu povo. Por isso, os profetas reforçam como uma comunicação eficaz pode ser determinante para o sucesso de uma liderança.

➤ Contexto bíblico – Jeremias 1 – 52 (BÍBLIA, 2011)

Jeremias, filho do sacerdote Hilquias, foi um profeta de Deus cujo ministério começou no 13º ano do reinado de Josias, rei de Judá (Reino do Sul), e estendeu-se até o 5º mês do exílio na Babilônia.

Os profetas, enquanto líderes espirituais, atuavam como interlocutores entre Deus e o povo judeu, transmitindo as mensagens divinas ou intercedendo junto a Deus em favor do povo. A trajetória de Jeremias desenrola-se em um cenário social e político extremamente tenso, marcado pelo declínio moral, político e religioso de Judá, que culminou na destruição de Jerusalém e no exílio babilônico. Além disso, Jeremias teve que exercer sua liderança em meio à resistência de um povo que frequentemente rejeitava suas orientações (MAXWELL, 2007).

Politicamente, Israel estava dividido entre o Reino do Norte e o Reino do Sul²⁸. Josias foi o último rei a governar Judá com sabedoria e justiça. Após sua morte, seus

²⁸ A divisão de Israel em Reino do Norte e Reino do Sul ocorreu logo após a morte de Salomão, durante o reinado de seu filho, Roboão. Segundo os relatos, o povo procurou o novo rei para pedir a redução dos impostos e das cargas de trabalho, que haviam sido aumentados durante o governo de Salomão. No entanto, com a recusa de Roboão, as doze tribos se dividiram: dez passaram a seguir

sucessores adotaram práticas injustas e corruptas, abandonaram as Leis da Torá²⁹ e se deixaram influenciar por culturas estrangeiras, levando Judá a sucessivas crises políticas (MACKAY, 2018, p. 42).

Jeremias começou seu ministério em um período no qual o povo judeu, apesar de seguir nominalmente a Torá, o fazia conforme sua conveniência, ignorando seus preceitos essenciais. Estabelecendo uma analogia com a liderança corporativa, a missão de Jeremias pode ser comparada à de um líder que busca levar seus colaboradores a retomarem a visão da 'instituição', restaurando seus valores e missão organizacional. Cabe ressaltar que a função dos profetas naquela época não era promover discussões teológicas, mas transmitir as mensagens divinas ao povo de acordo com as necessidades e especificidades de cada situação vivida (MACKAY, 2018, p. 42; MAXWELL, 2007).

Ao longo dos 52 capítulos que compõem o livro de Jeremias, é possível identificar um líder resiliente que enfrenta colaboradores rebeldes e resistentes a mudanças. Apesar disso, ele demonstra profundo conhecimento das emoções humanas, intercedendo por seus liderados junto a Deus e transmitindo mensagens de advertência, esperança e motivação. A liderança de Jeremias destaca a importância da comunicação clara, especialmente em tempos de crise.

➤ *A comunicação eficaz de Jeremias*

Como mencionado anteriormente, Jeremias tinha a desafiadora missão de influenciar e inspirar um grupo resistente à sua liderança, além de corrigir e orientar suas práticas. Dessa forma, fica evidente uma característica marcante em sua comunicação: a clareza e precisão necessárias para que sua mensagem fosse compreendida num contexto em que mudanças imediatas eram essenciais. Para isso, Jeremias recorria frequentemente a metáforas e analogias, ferramentas que tornavam suas mensagens mais acessíveis e facilitavam o entendimento das questões centrais. Seu objetivo era promover o arrependimento e restaurar a organização de maneira eficaz.

Jeroboão, formando o Reino do Norte, enquanto duas permaneceram sob o comando de Roboão no Reino do Sul.

²⁹ As Leis da Torá correspondem as Leis de Moisés, instituídas enquanto o povo estava no deserto a caminho da Terra Prometida. Elas podem ser encontradas ao longo dos livros de Êxodo, Levítico, Números e Deuteronômio.

No capítulo 2 (BÍBLIA, 2011), Jeremias entrega ao povo a primeira mensagem divina que recebeu, exemplificando sua habilidade comunicativa. Fazendo uma releitura desse capítulo com enfoque organizacional, percebe-se que ele vai direto ao ponto ao abordar as atitudes rebeldes do povo e lembrar como anteriormente eles seguiam a missão, visão e valores de forma alinhada. Contudo, influências externas desviaram o foco da 'organização' e a conduziram a práticas inadequadas. Jeremias utiliza analogias e metáforas pertinentes à época para destacar o problema central, promovendo uma reflexão sobre o desvio da 'organização'. Essa abordagem fica evidente nos versos 14 a 17 do capítulo 2 (BÍBLIA, 2011). Para manter a consistência da analogia com um ambiente corporativo, o conteúdo religioso foi reinterpretado em termos organizacionais.

“O povo de Israel não é escravo, nem nasceu escravo. Então por que os seus inimigos o escravizam? Como se fossem leões, eles têm dado urros contra Israel; eles têm rugido com força. Fizeram com que a terra de Israel virasse um deserto; as suas cidades estão destruídas, e ninguém mora nelas. Sim, os moradores de Mênfis e de Tafnes raparam a cabeça de Israel. Povo de Israel, foi por sua própria culpa que tudo isso aconteceu com você. Você abandonou [sua missão, visão e valores]³⁰. (NTLH)

Além disso, no capítulo 2, no verso 5, Jeremias utiliza princípios da psicologia comportamental em sua comunicação com o povo judeu, habilidade que será discutida posteriormente com outro exemplo de liderança bíblica. Ele inicia levando o povo a uma reflexão profunda, questionando-os em que ponto seus pensamentos, atitudes e emoções os desviaram dos objetivos que deveriam seguir. Essa abordagem incentiva o grupo a reconhecer suas falhas por meio da autorreflexão.

Mais adiante, no capítulo 14, Jeremias relata uma grande seca que atingiu Judá. Nos versos 7 a 9, ele demonstra uma comunicação clara, além de sua empatia, ao interceder pelo povo perante Deus. Sua intercessão não apenas reconhece os erros do povo, mas também reflete um envolvimento emocional significativo, ao lamentar suas falhas e clamar por misericórdia divina (BÍBLIA, 2011). Esse ato ressalta sua compreensão das emoções humanas e seu papel como líder compassivo.

³⁰ No texto original de Jeremias 2,17, o versículo diz que essas coisas aconteceram porque o povo havia abandonado a Deus, quando Ele os “guiava pelo caminho”. Porém, numa perspectiva empresarial, Deus representa a missão do povo hebreu, a salvação e vida eterna representando a visão do grupo e os princípios bíblicos representam seus valores. Por isso, a fim de adaptar o versículo ao contexto no qual ele foi discutido, a autora realizou essa substituição de “*Você abandonou a mim, o Senhor, seu Deus, quando eu o estava guiando pelo caminho*” por “*Você abandonou [sua missão, visão e valores]*”, o que não interfere na interpretação, contexto e mensagem central da Bíblia.

No capítulo 18, versos 11 e 12 (BÍBLIA, 2011), Jeremias novamente evidencia seu entendimento das emoções e resistências humanas. Ele reconhece que a obstinação do povo e sua recusa em ouvir as orientações e correções dificultam a restauração da missão da organização. Mesmo assim, ele persiste em seu propósito de corrigir o curso do grupo, demonstrando paciência e perseverança como características fundamentais de sua liderança.

“Portanto, Jeremias, diga ao povo de Judá e aos moradores de Jerusalém que estou fazendo planos contra eles e me preparando para castigá-los. Diga que deixem de fazer o que é mau e que melhorem a sua maneira de viver e de agir. Eles vão responder: “Não adianta; nós vamos seguir os nossos planos. Todos nós vamos agir de acordo com a teimosia e a maldade do nosso coração”. (Jeremias 18, 11-12 (NTLH))

No capítulo 39, registra-se que Jeremias não conseguiu restaurar a os princípios, propósito e identidade do povo judeu. Como consequência, Judá é invadida por Nabucodonosor, rei da Babilônia, que destrói Jerusalém, a capital, e leva os judeus como prisioneiros para Babilônia, onde permanecem exilados por 70 anos. Esse desfecho trágico havia sido previsto pelo profeta no capítulo 25, mas concretiza-se apenas alguns capítulos depois (BÍBLIA, 2011).

Apesar dessa devastação, no capítulo 29 (BÍBLIA, 2011), destaca-se uma atitude inspiradora de Jeremias: ele envia uma carta aos cativos na Babilônia. Mesmo após a destruição de Jerusalém, Jeremias busca motivar seu povo a não abandonar seu propósito e valores. Ele incentiva os exilados a construir uma nova vida, plantando, colhendo, constituindo famílias e intercedendo pelo bem-estar da cidade em que estavam. Essa mensagem mostra que, mesmo em meio à adversidade, Jeremias acreditava na resiliência do povo judeu e os encorajava a preservar sua identidade e valores, preparando-se para o momento de retorno à sua terra.

Em síntese, a liderança de Jeremias foi exercida em um contexto de profunda crise, exigindo dele habilidades de comunicação, além de compreensão das emoções humanas, para transmitir a mensagem de arrependimento e tentar direcionar os judeus de volta ao seu propósito.

NEEMIAS, UM LÍDER RESPONSÁVEL, COM VISÃO ESTRATÉGICA E CONHECIMENTO ATUALIZADO

De acordo com Stearns (2023), a projeção de uma visão talvez seja uma das qualidades de liderança mais difíceis de encarnar, pois exige que um líder visualize o

futuro. “É responsabilidade do líder demarcar o curso, fornecer direcionamento e estabelecer prioridades para o grupo ou organização que lidera para que estes cheguem a algum estado futuro desejado. Contudo, visualizar o futuro não é tarefa fácil” (STEARNS, 2023).

Douglas e Teixeira (2012) corroboram essa ideia ao discutir a Lei da Visão, afirmando que, para alguém ter clareza sobre o que deseja alcançar, é preciso estabelecer prioridades e equilibrar esforços. Segundo os autores, o desenvolvimento de uma visão estratégica e um planejamento adequado exige inteligência em múltiplas áreas, como a organizacional, estratégica, financeira e emocional, além de uma busca contínua por conhecimento.

Ao buscar na Bíblia exemplos de líderes que ensinam a desenvolver a visão estratégica, Neemias se destaca como um estrategista exemplar. Maxwell (2007) observa que “ele viu que havia algo a ser feito, levantou-se, teve uma visão, esboçou um plano e mobilizou outros para que se juntassem a ele, à sua causa. Em poucas palavras, esta é a história de Neemias”, sendo ele um exemplo clássico de liderança com visão estratégica.

➤ Contexto bíblico – Neemias 1-13 (BÍBLIA, 2011)

No cenário político da época, Jerusalém, capital do reino de Judá, havia sido devastada pelo exército de Nabucodonosor, rei da Babilônia. A cidade foi completamente destruída: casas e edifícios importantes foram incendiados, e os muros que a protegiam foram derrubados. Além disso, muitos habitantes foram levados como prisioneiros de guerra, restando na cidade apenas os mais pobres (Jeremias 52,1-30). Cabe ressaltar que, anteriormente ao contexto histórico de Neemias, o Império Babilônico foi conquistado pelo Império Medo-Persa sob o comando de Ciro, o Grande (Daniel 5,1-31) que, conhecido por sua política de tolerância, permitiu que os judeus retornassem à sua terra natal (Esdras 1,1-11).

Neemias viveu durante o reinado de Artaxerxes, rei persa, atuando como copeiro em Susã, a capital do Império Medo-Persa. Ao receber notícias sobre o estado crítico de Jerusalém — ainda com seus muros em ruínas, casas queimadas e a população mais pobre em situação de extrema precariedade — Neemias se entristeceu

profundamente, passando semanas em lamento³¹ (Neemias 1,1-4). Sua tristeza chamou a atenção do rei, que o questionou sobre o que precisava para ajudar seu povo. Neemias, com clareza e precisão, expôs suas necessidades: especificou o tempo que ficaria ausente do palácio, os recursos indispensáveis para a reconstrução dos muros de Jerusalém e solicitou cartas que garantissem sua passagem segura pelas fronteiras até Judá (Neemias 2,1-10) (BÍBLIA, 2011).

Tendo recebido tudo o que precisava, Neemias partiu para Jerusalém para executar seu plano e começar a restauração da capital do reino.

➤ Visão estratégica e conhecimento atualizado na liderança de Neemias

A abordagem de Neemias ao apresentar seu plano ao rei reflete sua visão estratégica. Ele demonstrou preparo, clareza e uma compreensão profunda das burocracias envolvidas no processo. Como Swindoll (2004) destaca, Neemias não foi presunçoso ao pedir ajuda ao rei; ele foi prático. Durante os meses em que lamentou a situação de Jerusalém, ele esteve planejando cuidadosamente (SWINDOLL, 2004). Esse é um exemplo de planejamento perfeito. Maxwell (2007) corrobora com essa ideia e destaca que “o grande segredo para ser um bom líder é a preparação. Quando você se prepara, planeja bem, você passa segurança e confiabilidade ao povo”.

Chegando a Jerusalém, Neemias fez questão de verificar pessoalmente o estado dos muros e a extensão dos danos antes de mobilizar a população. Essa atitude demonstra que, embora já tivesse um plano estruturado, ele entendia a importância de obter informações atualizadas e detalhadas para ajustar sua estratégia (Neemias 2,11-15) (BÍBLIA, 2011). Após essa inspeção, Neemias convocou as autoridades locais e o povo, compartilhando sua visão e engajando-os no projeto de reconstrução (BÍBLIA, 2011). Esse momento foi crucial para mobilizar a comunidade e garantir que todos se sentissem parte da missão.

Neemias organizou o trabalho de forma colaborativa, delegando responsabilidades para diferentes grupos, que ficaram encarregados de reconstruir partes específicas dos muros. Essa estratégia é descrita nos capítulos 3, 4 e 5 do livro de Neemias (BÍBLIA, 2011), mostrando como a união e a coordenação sob sua liderança

³¹ Segundo o livro de Neemias, ele recebe as notícias no mês que Quisleu e somente no mês de Nisã ele tem esse momento com o rei, meses presentes no calendário judaico. No calendário gregoriano, o mês de Quisleu corresponde ao final de novembro e início de dezembro e o mês de Nisã, final de março e início de abril

resultaram em um progresso significativo, mesmo diante da oposição de adversários externos que tentaram desmotivar o povo.

O capítulo 6 relata a conclusão da reconstrução dos muros em apenas 52 dias (BÍBLIA, 2011), um feito notável considerando os recursos limitados e os desafios enfrentados. No entanto, Neemias não se limitou a reconstruir a estrutura física da cidade. Ele também promoveu uma ampla restauração cultural e religiosa, reavivando as tradições judaicas que haviam sido enfraquecidas durante o exílio. Essa renovação espiritual foi liderada por Neemias em parceria com Esdras, o escriba, que leu a Lei de Moisés ao povo, levando-os a renovar sua aliança com Deus (Neemias 8). Além disso, Neemias reorganizou a sociedade, estabelecendo grupos de sacerdotes, levitas e guardas para proteger e administrar a cidade, conforme descrito nos capítulos 7, 12 e 13.

Neemias exemplifica uma liderança responsável, fundamentada em planejamento, visão estratégica e conhecimento. Ele não só identificou uma necessidade urgente, como também se responsabilizou, traçou um plano detalhado, mobilizou recursos e engajou seus liderados de maneira colaborativa. Embora a habilidade de conhecimento atualizado não seja explicitamente mencionada em sua história, ela se evidencia nas ações de Neemias, como o pedido feito ao rei, demonstrando que, mesmo exercendo a função de copeiro, ele possuía grande inteligência e capacidade estratégica.

Como observa Maxwell (2007), “Neemias dedicou muito de seu trabalho no sentido de ver concretamente realizada sua visão. Sem sua grande liderança e planejamento cuidadoso, as muralhas talvez nunca tivessem sido reerguidas”. Diante disso, sua história ensina que bons líderes não apenas visualizam o futuro, como também trabalham incansavelmente para transformá-lo em realidade, motivando e inspirando àqueles ao seu redor.

APÓSTOLO PAULO, UM LÍDER FLEXÍVEL, EMPÁTICO E EMOCIONALMENTE INTELIGENTE

Alves (2022, p. 34) aponta a flexibilidade/ adaptabilidade como a capacidade do indivíduo em lidar com mudanças, de conciliar múltiplas demandas e se adaptar a novas situações com ideias novas ou abordagens inovadoras, mantendo o foco nos objetivos, mas adaptando-se facilmente a forma como os atinge.

Complementando essa visão, Cunha, Bezerra e Medeiros (2014, *apud* PINHEIRO, 2016, p. 43) afirmam que o líder deve ser flexível e possuir uma variedade de habilidades que lhe permitam adaptar seu comportamento. Essa adaptação é fundamental, especialmente quando as necessidades e os motivos dos subordinados são diferentes, exigindo um tratamento diferenciado (PINHEIRO, 2016, p. 43). Na liderança moderna, isso se traduz na capacidade do líder em se ajustar as dinâmicas de sua equipe e as mudanças do ambiente de trabalho, sem perder o foco do objetivo final.

Nesse sentido, flexibilidade e empatia integram-se a inteligência emocional, definida por Salawey e Mayer (1990, *apud* PINHEIRO, 2016, p. 43) como “o subconjunto da inteligência social que envolve a capacidade de monitorar sentimentos e emoções de si próprio e dos outros indivíduos, a fim de usar essas informações para guiar o pensamento e as ações de cada um”. Assim, a inteligência emocional compreende as habilidades de autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidade social (PINHEIRO, 2016, p. 43). O autor ainda acrescenta que

“Pessoas que desenvolveram competências relacionadas com a inteligência emocional podem compreender e expressar suas próprias emoções, reconhecer emoções nos outros e regular e usar humor e as emoções para motivar comportamentos adaptativos”. (Pinheiro, 2016, p. 43)

Portanto, a flexibilidade e a empatia se tornam componentes fundamentais da inteligência emocional, permitindo ao líder gerir seus próprios sentimentos e emoções, bem como os de seus liderados. Um líder flexível adapta-se às mudanças no ambiente de trabalho, enquanto a empatia o capacita a reconhecer e atender às necessidades de sua equipe. Com essa perspectiva, ao analisar a liderança de Paulo, observa-se que ela estava profundamente fundamentada nessas duas habilidades, demonstrando como ele conciliava essas características em sua abordagem.

➤ Contexto bíblico – Atos dos Apóstolos e Epístolas paulinas

Saulo, posteriormente conhecido como Apóstolo Paulo, era judeu nascido em Tarso, na Sicília. Foi um fariseu³² educado por Gamaliel, um mestre da lei judaica³³, tornando-se um defensor fervoroso das tradições judaicas. Por acreditar que o cristianismo representava uma ameaça a essas tradições, Saulo inicialmente

³² Grupo de homens que seguiam rigorosamente as Leis de Moises (Torá).

³³ As Leis Judaicas referem-se as Leis de Moisés, estabelecidas ao longo de todo o Pentateuco.

participou das primeiras perseguições aos cristãos (Atos 22,1-21) (BÍBLIA, 2011). No entanto, após uma experiência espiritual significativa, Saulo se converteu ao cristianismo, mudou seu nome para Paulo, e dedicou sua vida a viagens missionárias para propagar a mensagem de Jesus. Dentre os lugares visitados pelo Apóstolo Paulo estão Antioquia, Cicília, Síria, Atenas, Mileto e Roma.

A trajetória missionária de Paulo e as suas cartas (conhecidas como Epístolas) endereçadas a diversas igrejas e colaboradores estão registradas no livro de Atos dos Apóstolos e nas Epístolas Paulinas³⁴. Certamente o assunto principal de suas cartas e os relatos de suas viagens no livro de Atos possuem forte relação com a natureza divina da Bíblia, porém esses textos também revelam importantes traços da liderança do Apóstolo Paulo, dentre os quais é possível destacar a sua inteligência emocional por meio da flexibilidade e empatia, que podem ser analisados sob a ótica das habilidades comportamentais.

➤ *A inteligência emocional do Apóstolo Paulo*

O Apóstolo Paulo evidenciou sua inteligência emocional em diversos momentos de sua liderança. Ele soube gerenciar seus próprios sentimentos e emoções durante os períodos em que esteve preso, mantendo a serenidade e o foco em sua missão. Além disso, demonstrou abertura e flexibilidade ao aceitar e acolher novos colaboradores em suas jornadas missionárias. Paulo também foi sensível às necessidades de seus liderados, atendendo-as com sabedoria, seja motivando-os ou corrigindo-os por meio de suas cartas. Por fim, ensinou e praticou a empatia, estabelecendo conexões genuínas e fortalecendo os laços dentro das comunidades que liderava.

Nas cartas em que escreveu na prisão, o Apóstolo se mostrava firme em sua missão e encorajava os outros a permanecerem comprometidos com o mesmo propósito. É o que mostra o conteúdo de sua carta à igreja em Filipos, na qual ele comenta como sua resiliência produziu resultados positivos para a sua missão e transmitiu confiança aos demais cristãos (Filipenses 1,12-14) (BÍBLIA, 2011). Em outra carta, destinada aos seus cristãos e colaboradores em Colossos, o apóstolo reafirma o seu comprometimento com sua missão e incentiva aos seus leitores a não

³⁴ As Epístolas paulinas compreendem os seguintes livros: Romanos, 1ª e 2ª Carta aos Coríntios, Gálatas, Efésios, Filipenses, Colossenses, 1ª e 2ª Carta aos Tessalonicenses, 1ª e 2ª Carta a Timóteo, Tito e Filemom

desanimarem diante das dificuldades, buscando sempre uma oportunidade para transmitir a mensagem de Jesus (Colossenses 4,2-6.18) (BÍBLIA, 2011).

Ao analisar esse aspecto da liderança do Apóstolo, Maxwell (2007) afirma que “Ele permanecia atuante, embora na prisão. [...] Sem se importar com o lugar onde se encontrava, ele fez dele sua base para pôr termo sua missão”, evidenciando a flexibilidade como característica marcante da liderança de Paulo.

Paulo também demonstrou flexibilidade ao ajustar seus planos durante suas viagens missionárias, seja por desejar visitar outros lugares ou devido a circunstâncias imprevistas nas regiões em que passava, e ao receber novos colaboradores ao seu grupo. Em Atos 20,1-3 (BÍBLIA, 2011), por exemplo, o Apóstolo planejava seguir da Grécia para a Síria, mas, ao saber de um complô contra ele por parte dos judeus, decidiu voltar para a Macedônia, de onde partiu inicialmente. Já em Atos 18, 24-27 (BÍBLIA, 2011), durante sua terceira viagem missionária, é relatada a chegada de Apolo, um orador eloquente, entusiástico e profundo conhecedor das Escrituras. Inicialmente, Apolo foi orientado por Priscila e Áquila, colaboradores próximos de Paulo, que o acolheram no grupo. Em seguida, Apolo seguiu para Acaia, onde também foi bem recebido pelos cristãos locais, destacando-se como um reforço significativo na missão.

Paulo se destacou por ensinar sobre a importância da empatia em suas cartas e por exercer essa habilidade em sua liderança. Em Romanos 12,15 (BÍBLIA, 2011), por exemplo, ele orienta os cristãos a alegrar-se com os que se alegram e chorar com os que choram, destacando a empatia como uma virtude recomendada. Em 1 Coríntios 9,19-22 (BÍBLIA, 2011), Paulo conta aos seus leitores que ele se adapta ao contexto social e cultural dos lugares por onde passa, para comunicar a mensagem de forma eficaz e respeitosa, ajustando-se as necessidades e emoções de cada um para facilitar a compreensão dos seus ensinamentos.

A liderança de Paulo, destacada no livro de Atos e em suas 13 cartas, reflete sua inteligência emocional, flexibilidade e empatia. Mesmo enfrentando adversidades, como o encarceramento, ele soube administrar suas emoções e transmitir confiança por meio de suas cartas, motivando seus leitores a perseverarem na missão cristã. Essa habilidade é evidente em epístolas como Filipenses, Colossenses, Efésios e Filemom, que trazem mensagens de encorajamento mesmo em circunstâncias difíceis.

Paulo também demonstrava sensibilidade às necessidades de cada comunidade cristã. Suas cartas eram cuidadosamente adaptadas às situações específicas de seus destinatários, com o objetivo de ensinar, corrigir ou motivar. Em 1 Coríntios, por exemplo, ele respondeu a conflitos internos, buscando restaurar a unidade da igreja ao reafirmar a missão comum e corrigir práticas inadequadas com sabedoria e empatia.

Embora os detalhes sobre o final da vida de Paulo sejam limitados, sua liderança permanece um exemplo de resiliência e adaptabilidade. Ele aplicava princípios essenciais, como foco, empatia e visão estratégica, tanto em sua vida quanto na orientação de seus seguidores. Seu legado oferece ensinamentos valiosos para lideranças modernas, destacando a importância de inspirar e engajar pessoas mesmo em meio a desafios.

Essa capacidade de adaptação e a maneira como Paulo liderava refletem as qualidades de uma liderança emocionalmente inteligente. Segundo Alves (2022, p. 22), pesquisas neurocientíficas têm mostrado que os estados emocionais dos líderes e suas ações exercem um impacto significativo sobre seus liderados. Nesse sentido, a liderança de Paulo exemplifica como uma abordagem emocionalmente inteligente pode inspirar, despertar paixões, promover engajamento e fortalecer o comprometimento.

JESUS, O LÍDER QUE APLICOU PRINCÍPIOS DE PSICOLOGIA COMPORTAMENTAL

A psicologia comportamental, também conhecida como behaviorismo, é um ramo da psicologia que estuda o comportamento humano, buscando compreender como funcionam pensamentos, atitudes e emoções (IPRC, 2022). No âmbito da liderança, essa abordagem permite ao líder não apenas gerir sua equipe de forma mais eficiente, mas também aprimorar seu autoconhecimento, fortalecendo sua capacidade de compreender e responder adequadamente ao comportamento humano. Essa habilidade está intimamente relacionada à inteligência emocional, permitindo ao líder ser mais flexível, empático e eficaz em sua comunicação, além de reforçar valores essenciais como humildade, responsabilidade e respeito.

Por meio de Jesus, podemos encontrar um líder que iniciou sua liderança sozinho na Galileia e que usou de psicologia comportamental não só para selecionar seus colaboradores, como também para transmitir sua mensagem e ensinar aos judeus.

➤ Contexto bíblico

Embora o Antigo Testamento faça diversas referências a Jesus, especialmente em relação ao seu papel central para o cristianismo, sua vida começa a ser narrada no Novo Testamento, nos Evangelhos de Mateus, Marcos, Lucas e João. Estes quatro livros abordam os mesmos três anos de ministério e liderança de Jesus, mas sob perspectivas diferentes, o que possibilita uma análise rica de sua liderança.

De acordo com o Evangelho de Mateus, Jesus era filho de Maria e José, nascido em Belém, na Judeia, durante o reinado de Herodes. Com cerca de 30 anos, ele iniciou seu ministério na Galileia, ensinando nas sinagogas, mas, desde jovem, já se destacava por sua sabedoria e eloquência. Ao longo de sua trajetória, Jesus escolheu 12 homens para acompanhá-lo, compondo seu ministério, que tinha como missão ensinar o povo judeu e pregar as Boas Novas (BÍBLIA, 2011).

Sob a perspectiva divina das Escrituras, Jesus, sendo o Filho de Deus, representava o cumprimento de muitas profecias do Antigo Testamento, vindo para restaurar a nação judaica, levando-a de volta ao "seu lugar de direito" (MAXWELL, 2007). No entanto, essa restauração não era de natureza política, como muitos esperavam, mas sim espiritual. Conforme observa Maxwell (2007), "Jesus preocupou-se muito mais em purificar o povo e preenchê-lo de plenitude do que em ajudá-los a obter a liberdade econômica de Roma".

É importante ressaltar que, politicamente, Israel estava sob o domínio do Império Romano durante os tempos de Jesus, que impunha pesados impostos e oprimia o povo com sua força militar. Fariseus e Saduceus, figuras religiosas influentes, usavam a religião como um meio de controle sobre o povo, muitas vezes em colaboração com os romanos. Por isso, a promessa de restauração da nação judaica por meio de Jesus era muitas vezes interpretada como uma restauração política, que devolveria a Israel o poder e a influência que teve nos tempos da monarquia.

Entretanto, a liderança de Jesus transcendeu as questões políticas, sociais ou econômicas do seu tempo. Sua atuação estava enraizada em uma missão específica (falar sobre arrependimento e anunciar as Boas Novas), visão clara (estabelecer o Reino de justiça de Deus) e valores sólidos (amor, compaixão, justiça, humildade, obediência e perdão). Por meio dessas características, Jesus não apenas influenciava pensamentos, atitudes e emoções, mas também inspirava mudanças profundas nas

peçoas, consolidando uma liderança baseada em princípios de psicologia comportamental.

➤ *A psicologia comportamental de Jesus*

Jesus demonstrou um profundo entendimento do comportamento humano, incluindo as emoções de seus colaboradores e das pessoas ao seu redor, o que foi evidente em vários aspectos de sua liderança. Sua abordagem baseada na psicologia comportamental pode ser analisada sob diferentes perspectivas, revelando como ele influenciava pensamentos, atitudes e ações de maneira transformadora.

1. Comunicação através de parábolas

A comunicação foi uma ferramenta essencial na psicologia comportamental usada por Jesus. Para cumprir sua missão, Ele precisava transmitir sua mensagem de maneira clara e acessível. Entendendo o comportamento humano e sabendo que suas palavras alcançariam pessoas de diferentes origens e níveis de compreensão, Jesus optou por ensinar por meio de parábolas — histórias curtas e simples, baseadas em situações cotidianas conhecidas pelos judeus da época. Essa abordagem facilitava a compreensão e incentivava a aplicação prática dos ensinamentos.

Entre as parábolas mais marcantes estão a do Filho Pródigo (Lucas 15, 11-35), que retrata o arrependimento de um filho e o amor incondicional de um pai ao recebê-lo de volta, mesmo após ter sido abandonado; a do Bom Samaritano (Lucas 10, 25-37), que destaca a importância de amar o próximo sem preconceitos; e a da Ovelha Perdida (Lucas 15, 3-7), que exemplifica como um verdadeiro líder se preocupa com todos, especialmente com aqueles que se afastaram (BÍBLIA, 2011).

Por meio dessas parábolas, Jesus não apenas comunicava sua mensagem de forma eficaz, mas também promovia seus valores, como amor, perdão e empatia, enquanto avançava em sua missão de transformar vidas.

2. Empatia e escuta ativa

Jesus foi um líder profundamente empático, capaz de ouvir e compreender as pessoas ao seu redor. Segundo Maxwell (2007), Jesus sabia que, para conquistar o coração das pessoas, era essencial ouvi-las atentamente. Assim, Ele sempre demonstrou empatia, compreendendo as necessidades emocionais de cada indivíduo

e respondendo às suas questões, o que estabelecia um ambiente de confiança entre Ele e aqueles com quem interagia.

Um exemplo claro disso é o encontro de Jesus com a mulher samaritana (João 4, 1-26) (BÍBLIA, 2011). Naquele período, havia grande animosidade entre judeus e samaritanos devido a diferenças religiosas, políticas e étnicas, o que tornava impensável qualquer diálogo entre eles. No entanto, Jesus, ao conversar com essa mulher, rompe barreiras sociais e culturais, criando um vínculo com ela e proporcionando-lhe uma transformação pessoal por meio de Sua mensagem. Ao invés de apresentar a hostilidade esperada dos judeus, Jesus se mostra disposto a compreender suas necessidades emocionais. A abordagem de Jesus é eficaz, pois, como relatado nos versos 19 a 30, a mulher se sente acolhida e compreendida, convidando outras pessoas de sua cidade para ouvir as palavras de Jesus.

Outro exemplo de empatia de Jesus é encontrado em Lucas 19:1-10, durante o encontro com Zaqueu, um coletor de impostos. Zaqueu, devido à sua baixa estatura, não conseguia ver Jesus, então sobe em uma árvore para tentar avistá-Lo. Ao passar, Jesus o nota, chama-o pelo nome e decide ir até sua casa. Na sociedade da época, os coletores de impostos eram vistos como corruptos e pecadores, e, por isso, a decisão de Jesus de se hospedar na casa de Zaqueu escandalizou muitos (vs. 7). No entanto, Jesus, com Sua empatia, reconhece a necessidade de Zaqueu e, ao ouvir sua história, o leva ao arrependimento e à mudança de atitudes (BÍBLIA, 2011).

Dessa maneira, Jesus sabia que somente com empatia e disposição para ouvir poderia cumprir Sua missão de transformar pensamentos, emoções e atitudes.

3. Compreensão das motivações humanas

Jesus tinha um profundo entendimento das motivações humanas e da inclinação natural ao erro, o que foi fundamental para transmitir sua mensagem e garantir sua perpetuação ao longo do Novo Testamento. Ele sabia que, para liderar com sucesso, era necessário corrigir as falhas na raiz, alinhar seus colaboradores aos valores e à visão da “organização” que estava formando e, assim, os influenciar positivamente.

Um exemplo claro dessa abordagem é o Sermão da Montanha, descrito em Mateus 5, 6 e 7, um dos ensinamentos mais marcantes de Jesus. Nesse discurso, inicialmente dirigido aos seus discípulos, Ele reforça os valores fundamentais que eles deveriam praticar, como humildade, justiça, misericórdia, pureza, mansidão e promoção da paz,

apresentados nas “Bem-Aventuranças”. No capítulo 6, versos 25 a 34, Ele aborda o tema da ansiedade, motivando seus ouvintes a confiar em Deus e ensinando o valor do controle emocional, essencial para enfrentar os desafios (BÍBLIA, 2011).

Mais adiante, em Mateus 10, Jesus dá orientações específicas aos seus discípulos sobre como deveriam agir ao sair para pregar. Demonstrando características de um líder atento e estratégico, Ele detalha as situações que poderiam enfrentar, fornecendo instruções claras e práticas. Jesus enfatiza a prudência como qualidade indispensável e oferece direcionamentos sobre como lidar com adversidades, incluindo a possibilidade de prisões e julgamentos, mostrando sua preocupação em prepará-los para desafios reais (BÍBLIA, 2011).

Reconhecendo as limitações humanas de seus colaboradores, Ele assumiu a responsabilidade de guiá-los e equipá-los para continuar a missão após sua ausência. Seu compromisso com esse preparo não só fortaleceu os discípulos individualmente, mas também formou uma organização sólida e resiliente, capaz de sustentar e expandir a mensagem que Ele havia iniciado.

4. Gestão de pessoas

Jesus foi um líder que compreendeu a necessidade de formar colaboradores para dar continuidade à sua missão. Ele sabia que, para que sua mensagem fosse propagada de forma duradoura, precisava prepará-los para que não se desviassem da missão, visão e valores de sua "organização". Para isso, escolheu 12 homens para acompanhá-lo em suas viagens e aprender diretamente com Ele. No entanto, Jesus ajustava sua maneira de ensinar de acordo com as necessidades individuais de cada um.

Um exemplo disso foi Pedro, um discípulo impulsivo, apaixonado, corajoso e determinado. Jesus soube canalizar essas características de Pedro, moldando-o para ser um líder. Com o tempo, Pedro se tornou um dos apóstolos mais importantes das primeiras igrejas cristãs, liderando com base no amor e na empatia, como evidenciado em suas cartas em 1 e 2 Pedro. João, outro discípulo, iniciou sua jornada com Jesus de forma impetuosa, mas, ao longo do tempo, desenvolveu um relacionamento mais próximo com o mestre, sendo chamado de "discípulo amado". Sua liderança, também centrada no amor e na empatia, refletiu os ensinamentos do seu Mestre.

Jesus também buscava motivar e inspirar seus colaboradores e seguidores, enfatizando a importância de todos estarem unidos na mesma missão. Por meio de parábolas e histórias, ele os incentivava a manter o foco no objetivo final, transmitindo sua visão de maneira simples e acessível.

Além disso, Jesus reconhecia a importância de delegar responsabilidades. Ele ensinava que, para cumprir o seu propósito era fundamental o trabalho em equipe e a confiança entre os membros do grupo. Em Lucas 10, 1-12, ele orienta os discípulos sobre como realizar a missão, confiando-lhes sua visão e valores, o que reforça a importância de uma gestão compartilhada (BÍBLIA, 2011).

A gestão de conflitos também foi uma habilidade central em sua liderança. Quando, em Lucas 22, 24-26 (BÍBLIA, 2011), os discípulos discutiram sobre qual deles seria o mais importante, Jesus, com sabedoria e calma, ensinou a eles o conceito de liderança servidora, na qual o líder coloca as necessidades da equipe à frente dos seus próprios interesses. Ele destacou, assim, a importância de uma liderança humilde e voltada para o bem-estar coletivo, como o próprio Jesus representou quando lavou os pés dos seus discípulos em João 13 (BÍBLIA, 2011).

Em síntese, ao realizar uma releitura da liderança de Jesus sob a ótica da psicologia comportamental, constata-se que compreender profundamente tanto os integrantes da equipe quanto o público com o qual o líder se relaciona é essencial para uma liderança eficaz. Um líder não atua de forma isolada; por isso, conhecer a personalidade de cada colaborador, bem como compreender seus pensamentos, atitudes, emoções e motivações, é indispensável para estruturar uma liderança sólida, assertiva e eficiente.

2.1.5.3 O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA FARMACÊUTICA POR MEIO DA BÍBLIA

Como demonstrado nas narrativas bíblicas apresentadas na seção anterior, a Bíblia não se configura como um manual específico para o desenvolvimento de habilidades em liderança. No entanto, suas narrativas oferecem valiosas lições de aprendizado, por meio de exemplos práticos, permitindo observar como a aplicação de determinadas habilidades impacta os resultados de um líder. Nesse sentido, confirma-se a ideia de Corrêa (2023, p. 53), que destaca que os líderes citados nas Escrituras

apresentam fundamentos, valores e características que inspiram líderes atuais que desejam ser úteis e relevantes para suas organizações.

Importante ressaltar que, embora este estudo tenha destacado algumas lideranças bíblicas que exemplificam habilidades cruciais para a liderança farmacêutica, a Bíblia vai além ao apresentar também exemplos de lideranças negativas, como as de Faraó, no tempo de Moisés, o sacerdote Eli, e o rei Acabe e sua esposa Jezabel. Além disso, há episódios de pessoas que, apesar de não ocuparem posições de liderança formal, agiram de maneira errada, como o casal Ananias e Safira, em Atos 5,1-11, que demonstraram comportamentos de ganância e desonestidade. Dessa forma, a Bíblia não se limita a relatar apenas as partes edificantes da história do povo, mas também apresenta erros e falhas, oferecendo importantes lições sobre os efeitos dessas atitudes.

O farmacêutico, como destacado na seção 3.2, é um profissional que atua em diversas áreas, cada uma com suas particularidades. No entanto, independentemente de sua área de atuação, o farmacêutico precisa ser um líder, e para isso, deve desenvolver habilidades que compõem uma liderança eficaz. A Bíblia, ao apresentar diferentes lideranças em contextos variados, oferece exemplos valiosos de como essas habilidades podem ser aplicadas em diversas situações. Por exemplo, no livro de Provérbios, o profissional farmacêutico encontra diretrizes que fundamentam sua conduta ética e profissional, tais como a integridade (Provérbios 10, 9³⁵), a sabedoria no relacionamento com o paciente (Provérbios 18, 13³⁶), a responsabilidade (Provérbios 22, 29³⁷), a tomada de decisão (Provérbios 13, 16³⁸) e a equidade (Provérbios 31, 8-9³⁹).

Em um contexto no qual a liderança farmacêutica ainda é uma área em desenvolvimento e há escassez de referências diretas que explorem essa temática, a Bíblia se destaca como uma fonte rica e abrangente. Dentro dos objetivos deste estudo, ela oferece exemplos de lideranças positivas que ilustram habilidades essenciais para a liderança farmacêutica, como visão estratégica, inteligência

³⁵ “Quem anda com integridade anda seguro, mas o que perverte seus caminhos será conhecido” (BÍBLIA, 2011 (ARA))

³⁶ “Quem responde antes de ouvir mostra que é tolo e passa vergonha” (NTLH)

³⁷ “Você conhece alguém que faz bem o seu trabalho? Saiba que ele é melhor do que a maioria e merece estar na companhia de reis.” (NTLH)

³⁸ “O homem sensato sempre pensa antes de agir, mas o tolo anuncia a sua ignorância.” (NTLH)

³⁹ “Fale a favor daqueles que não podem se defender. Proteja os direitos de todos os desamparados. Fale por eles e seja um juiz justo. Proteja os direitos dos pobres e dos necessitados.” (NTLH)

emocional e flexibilidade. Além disso, ao abordar líderes com comportamentos negativos, a Bíblia também propicia reflexões sobre os impactos dessas falhas nos resultados de uma liderança. Embora as situações relatadas pertençam a um contexto histórico distante, elas abordam aspectos fundamentais da vida cotidiana e evidenciam como as qualidades de um líder afetam aqueles ao seu redor.

Em síntese, a Bíblia não apresenta uma abordagem direta e sistemática sobre as habilidades essenciais para uma liderança farmacêutica, mas essas habilidades emergem das situações e decisões dos personagens bíblicos. O estudo dessas lideranças pode inspirar o desenvolvimento dessas habilidades, por meio da observação e análise de lideranças reais dentro do contexto bíblico, tanto nos aspectos positivos quanto negativos. A verdadeira inovação da Bíblia está na riqueza de exemplos práticos e na possibilidade de acompanhar o desenvolvimento completo de um líder, desde o início da sua trajetória até a conclusão de sua missão.

3. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo central compreender como a Bíblia pode apoiar o desenvolvimento da competência de liderança em profissionais farmacêuticos. Para tanto, foram estabelecidos cinco objetivos específicos que nortearam a pesquisa e contribuíram para o alcance de resultados significativos.

Os dois primeiros objetivos específicos visaram compreender o papel da formação acadêmica no desenvolvimento da liderança em profissionais farmacêuticos e as percepções dos egressos do curso de Farmácia do IFRJ e profissionais farmacêuticos sobre o tema Liderança. Os resultados indicaram que a temática da liderança foi pouco abordada durante a formação acadêmica dos egressos do IFRJ e dos farmacêuticos entrevistados, sendo consenso entre eles a necessidade de uma maior ênfase no tema. Apesar disso, os egressos destacaram que sua formação acadêmica os preparou para o mercado de trabalho, especialmente no que diz respeito às habilidades comportamentais. Esses resultados evidenciam que os objetivos foram alcançados, uma vez que estão em consonância com outros estudos que analisaram, de forma mais ampla, o impacto da liderança farmacêutica na atuação profissional. Além disso, os desafios apontados pelos participantes e as percepções sobre a aplicação dessa competência no contexto profissional complementam o tema central, ao destacar o impacto da falta de discussão e desenvolvimento dessa habilidade durante a formação acadêmica, bem como sua presença na prática profissional.

O terceiro objetivo específico buscou caracterizar a liderança como uma competência que pode ser desenvolvida. A partir da discussão sobre a liderança ser inata ou passível de desenvolvimento, os resultados apontaram que, embora os entrevistados percebam em si características de liderança natural, eles também se empenharam em aprimorá-la por meio de suas rotinas de trabalho, cursos e estratégias adotadas ao longo da formação acadêmica.

Entre os egressos, tanto aqueles que ocupam funções de liderança quanto os que não ocupam destacaram os recursos utilizados ou que utilizariam para desenvolver essa competência. No primeiro grupo, a maioria mencionou a rotina de trabalho como principal meio de aprimoramento, enquanto o segundo grupo apontou livros, cursos e palestras como estratégias relevantes para o desenvolvimento da liderança. Esses achados convergem com a literatura existente, que defende que a liderança, ainda que inata em algumas pessoas, pode ser desenvolvida por meio de práticas e aprendizado, confirmando, assim, o alcance do objetivo proposto.

Complementarmente, explorou-se a definição de liderança pelos entrevistados, que possuem mais experiência de trabalho. Suas respostas dialogam com o tema central deste estudo, que entende a liderança como a capacidade de influenciar pessoas a partir de um conjunto integrado de habilidades.

No quarto objetivo, o estudo procurou identificar as habilidades essenciais para o exercício da liderança farmacêutica. A partir de uma combinação das habilidades apontadas pelos entrevistados como fundamentais para um líder, aquelas destacadas como necessárias para os universitários que aspiram à posições semelhantes e as habilidades que os egressos relataram ter desenvolvido, foram identificadas onze competências principais. Considerando que o foco central do estudo foi a liderança farmacêutica em um sentido amplo, abrangendo diferentes áreas de atuação profissional, conclui-se que esse objetivo foi alcançado. As habilidades identificadas estão alinhadas tanto com estudos que abordam a liderança em contextos farmacêuticos específicos quanto com competências gerais necessárias a líderes em diversas áreas. Assim, esse objetivo sustentou a hipótese de que a liderança é uma competência essencial e aplicável a diferentes contextos.

No quinto e último objetivo, buscou-se identificar contextos bíblicos aplicáveis ao desenvolvimento da liderança farmacêutica, com base nas habilidades necessárias para essa competência. Os resultados destacaram lideranças como a de Débora, marcada pelo respeito aos colaboradores, humildade e trabalho em equipe; Jeremias,

reconhecido por sua comunicação clara; Neemias, que evidenciou visão estratégica, responsabilidade e conhecimento atualizado; Paulo, cuja liderança se destacou pela flexibilidade, empatia e inteligência emocional; e Jesus, que evidenciou sua psicologia comportamental. Ao relacionar essas lideranças bíblicas às habilidades fundamentais para a liderança farmacêutica, os resultados foram considerados satisfatórios. Apesar do número limitado de fontes que discutem a temática da liderança sob o viés bíblico, as referências encontradas reforçam a hipótese de que a Bíblia pode servir como uma ferramenta inspiradora para o desenvolvimento de competências de liderança, contribuindo para o alcance deste objetivo.

Este estudo contribuiu para ampliar a compreensão e a discussão sobre liderança farmacêutica, apresentando uma abordagem diferenciada ao relacionar essa competência com exemplos de lideranças bíblicas. Essa perspectiva se mostrou relevante para estimular reflexões sobre o impacto do desenvolvimento dessa competência na atuação profissional farmacêutica e sobre a importância de abordar mais amplamente o tema da liderança desde a formação acadêmica.

No entanto, é importante reconhecer as limitações metodológicas e teóricas deste trabalho. No aspecto metodológico, o tempo disponível para o desenvolvimento do estudo foi limitado, o que restringiu a análise de outras lideranças bíblicas e o aprofundamento sobre a liderança no contexto farmacêutico. Do ponto de vista teórico, o estudo não avaliou o impacto da formação acadêmica no desenvolvimento da liderança em egressos de outras universidades públicas do estado do Rio de Janeiro, impossibilitando uma comparação com outras instituições e, conseqüentemente, uma análise mais ampla. Ademais, o trabalho não se concentrou na análise detalhada do ensino de liderança com base na matriz curricular do Instituto Federal do Rio de Janeiro, *campus* Realengo, justamente pela impossibilidade de realizar comparações com outras instituições.

Essas limitações sugerem caminhos para estudos futuros, que podem explorar a temática de maneira mais específica, avaliando a influência de diferentes instituições de ensino no desenvolvimento da liderança farmacêutica. Além disso, pesquisas futuras podem aprofundar a análise das habilidades específicas levantadas neste estudo e incorporar novas narrativas bíblicas ou outras fontes que possam contribuir igualmente para o desenvolvimento dessa competência essencial.

Conclui-se que a liderança é uma competência indispensável para a atuação farmacêutica, presente em diversos aspectos do exercício profissional. Contudo,

apesar de sua relevância, ela ainda é pouco debatida de forma ampla, o que faz com que muitos profissionais precisem desenvolvê-la ao longo de sua prática cotidiana. Esse processo frequentemente envolve desafios, especialmente pela falta de algumas habilidades relacionadas à liderança farmacêutica.

Nesse sentido, a Bíblia surge como uma valiosa fonte de inspiração para o desenvolvimento dessas habilidades específicas, apresentando exemplos de lideranças significativas, cujas lições continuam sendo estudadas e aplicadas até os dias de hoje. Por ser uma das obras mais lidas e conhecidas no mundo, ela oferece uma base acessível e inspiradora para aqueles que desejam aprimorar suas habilidades de liderança, mas não sabem por onde começar.

REFERÊNCIAS

- ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS. Quali quantitativo. Disponível em: <https://www.academia.org.br/nossa-lingua/nova-palavra/qualiquantitativo>. Acesso em: 27 set. 2024.
- ALBUQUERQUE, Maria Ilk Nunes de. **Estratégia de saúde da família**: um estudo sobre o processo e as condições de trabalho dos trabalhadores de saúde. 2011. Tese (doutorado) – Programa de Pós-graduação em Serviços Sociais, Universidade Federal de Pernambuco, 2011.
- ALVES, Camila Cássia de Souza. **Compreensão de Gestores de Saúde sobre a Inteligência Emocional**. 2022. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-graduação em Gestão de Serviços de Saúde, Escola de Enfermagem, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2022.
- ANGELOVA, Kristina Ilkova. **Evolução da farmácia até à atualidade**. 2018. Dissertação (Doutorado) – Universidade de Algarve. Disponível em: <https://sapientia.ualg.pt/bitstreams/d20752ff-9ead-4037-8a6b-5bb963515e07/download>. Acesso em 17 abr. 2024.
- ARAÚJO, Paulo Roberto de. **A Bíblia e a gestão de pessoas**: Trabalhando mentes e corações. Curitiba: A.D. Santos Editora, 2012. 272 p.
- BARROS NETO, João Pinheiro de. **Gestão de Pessoas 4.0**. Rio de Janeiro, RJ. Freitas Bastos, 2022. 194 p.
- BATALHA, Leonette Smith. **As doze mulheres da Bíblia**: aprendendo com os exemplos de vida e vitória. Leonette Smith Batalha. 1. ed. São Paulo: Baraúna, 2013.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 34, n. 3, p. 102–114, 1994. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/38274>. Acesso em 9 jul. 2024.
- BÍBLIA SAGRADA**. Traduzida por João Ferreira de Almeida. Revista e Atualizada no Brasil. 2ª ed. Barueri -SP: Sociedade Bíblica do Brasil, 2011. 1280 p.
- BÍBLIA SAGRADA**. YouVersion. Traduzida na Nova Tradução na Linguagem de Hoje. Disponível em: <https://www.bible.com/pt/bible/211/GEN.1.NTLH>. Acesso em 10 nov. 2024.
- BITTENCOURT, Deise Schmitz; DE LEMOS WIESE, Luiz Paulo. Análise de competências com foco na liderança em acadêmicos de farmácia iniciantes e concluintes. **Revista Brasileira de Ensino Superior**, v. 6, n. 2, p. 52-66, 2022.
- BOSCOLO, Gastone. **A bíblia na história**: Introdução geral à Sagrada Escritura. 1º ed. Paulus Editora, 2022. 496 p.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidente da República,. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 1 jul. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Resolução nº 6, de 19 de outubro de 2017. **Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Farmácia e dá outras providências.** Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/secretaria-de-regulacao-e-supervisao-da-educacao-superior-seres/30000-uncategorised/49241-resolucoes-cne-ces-2017>. Acesso em 21 dez. 2023.

BRASIL. **Política Nacional de Medicamentos.** Ministério da Saúde. Secretaria de Políticas de Saúde, Departamento de Atenção Básica. Brasília: Ministério da Saúde, 2001. Disponível em https://bvsmis.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica_medicamentos.pdf. Acesso em 28 jun. 2024

BRITO, Lydia Maria Pinto; BRAGA, José Luciano. Perfil ideal de competência profissional de gestores da área de saúde. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde.** Belo Horizonte, n. 5, p. 26-39. Jul/Dez, 2010. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/article/view/1107> Acesso em 10 ago. 2024.

BUNN, Fernanda; FUMAGALLI, Luis André Wernecke. A importância do líder na organização: influenciando pessoas para o atingimento dos resultados. **Revista da FAE**, [S.l.]. v. 19, n. 2, p. 132-147, 2016. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/173>. Acesso em 20 maio 2024.

CHANES, Marcelo. Os desafios na formação de gestores líderes em saúde. **O mundo da saúde**, v. 30, n. 2, p. 326-331, 2006.

CORRÊA, Marcos Gaudard. Fundamentos bíblicos para liderança cristã protestante em sua atuação na formação de comunidades proféticas e missionais. 2022. 112 f. Dissertação (Mestrado) – Mestrado em Teologia, Programa de Pós-graduação em Teologia, Universidade Católica de Pernambuco, 2022.

COSTA, Ives Leocelso Silva. A transição da idade média para a idade moderna: uma análise crítica. **Revista Tempo de Conquista**, v. 19, p. 1-14, 2017. Disponível em: <https://revistatempondeconquista.com.br/documents/RTC19/IVESCOSTA.pdf>. Acesso em 10 abr. 2024.

COSTA, Lucas Luiz Almeida. **Características de uma liderança eficaz.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em teologia) – Faculdade Assembleiana do Brasil, Goiânia, 2017. Disponível em: <https://repositoriofasseb.com.br/wp-content/uploads/tainacan-items/78/561/TCC.Caracteristicas-da-Lideranca.Revisado-final.pdf>. Acesso em 20 ago. 2024.

DE LAVOR, Lucia Cristina Holanda *et al.* Atuação do profissional farmacêutico no laboratório de análises clínicas: atribuições e desafios. **Journal of Multidisciplinary Sustainability and Innovation**, v. 1, n. 1, p. 37-42, 2023.

DE MESQUITA JÚNIOR, José Wilson Cosme *et al.* O farmacêutico e a sua identidade: perdas, transformações e recomeços: LOSSES, TRANSFORMATIONS AND BEGINNINGS. **História da Ciência e Ensino: construindo interfaces**, São Paulo, v. 27, p. 2-13, 2023. Disponível em:

<https://revistas.pucsp.br/index.php/hcensino/article/view/60617>. Acesso em 15 mar. 2024.

DIAS, José Pedro Sousa. **Homens e medicamentos no Renascimento**. CP Correia (Coord.), Histórias da Ciência, p. 41-64, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/216538048_Homens_e_Medicamentos_no_Renascimento. Acesso em 20 ago. 2024.

DIEZ DEL CORRAL, Florentina Santos. **Do boticário ao farmacêutico**: o ensino de farmácia na Bahia de 1815 a 1949. Salvador: EDUFBA, 2009. 188 p.

DOSEA, Aline Santana. **Da ideologia à prática**: percepções sobre o profissionalismo farmacêutico no mercado varejista de medicamentos do Brasil. 2022. 222 f. Tese (doutorado em Ciências da Saúde) – Universidade Federal de Sergipe, Aracaju, 2022.

DOUGLAS, William; TEIXEIRA, Rubens. **As 25 Leis Bíblicas do Sucesso**: como usar a sabedoria da Bíblia para transformar sua carreira e seus negócios [recurso eletrônico]. Rio de Janeiro: Edita Sextante, 2012.

DUSILEK, Nancy Gonçalves. **Liderança**: A arte de crescer com as pessoas. Rio de Janeiro, JUERP, 1987. 213p.

Fiocruz, C. V. (2022). **Indústria Farmacêutica**. Disponível em: https://mooc.campusvirtual.fiocruz.br/rea/medicamentos-da-biodiversidade/industria_farmacutica.html Acesso em 25 jun. 2024.

FIOCRUZ. Reforma sanitária. Disponível em: <https://pensesus.fiocruz.br/reforma-sanitaria> Acesso em 10 jul. 2024.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?lang=pt>. Acesso em 5 jun. 2024.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Universidade Estadual do Ceará, 2002. Disponível em: <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>. Acesso em 27 set. 2024.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. 1º ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GILBERTO, Antonio. **A Bíblia através dos séculos**: A história e formação do Livros dos livros. 2º ed. Bangu: Casa Publicadora das Assembleias de Deus, 2019. 253 p.

GONÇALVES, J. G.. **37 qualidades do líder que ninguém esquece**. 1. ed. São Paulo: Mensagem para Todos, 2008

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança [livro eletrônico]. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.

INSTITUTO DE PESQUISA DO RISCO COMPORTAMENTAL – IPRC. Psicologia Comportamental: o que é, seus tipos e importância, 26 jul 2022. Disponível em: <https://iprcbrasil.com.br/psicologia-comportamental/>. Acesso em 10 nov. 2024.

LEONARDI, Egle. Liderança Farmacêutica sem teorias de coaching. Guia de Carreiras. ICTQ Pós-graduação. Goiás, s/d. Disponível em: <https://ictq.com.br/guia-de-carreiras/954-lideranca-farmaceutica-sem-teorias-de-coaching>. Acesso em 26 dez. 2023.

LIDERANÇA. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2024. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/lideranca/>. Acesso em 8 mar. 2024.

LOPES, Augustus Nicodemus. **A Bíblia e seus intérpretes**: Uma breve história da interpretação. 3º ed. São Paulo: Cultura Cristã, 2013. 288p.

LOPES, Flávia Alice Dias. **Análise da equidade da política nacional de medicamentos no período de 1998 a 2013**. Dissertação (mestrado) – Programa de Mestrado em Administração Pública, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2016.

MACKAY, John L. **Comentários do Antigo Testamento**: Jeremias vol. 1. São Paulo: Cultura Cristã, 2018. 688 p.

MAJID, Shaheen; LIMING, Zhang; TONG, Shen; RAIHANA, Siti. Importance of soft skills for education and career success. **International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education**, v. 2, n. 2, p. 1037-1042, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/307710561_Importance_of_Soft_Skills_for_Education_and_Career_Success. Acesso em 13 mar. 2024.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8º ed. São Paulo: Atlas, 2017

MARQUES, Waldemar *et al.* Curso Superior de Farmácia: um olhar dos profissionais sobre a formação recebida. **Quaestio-Revista de Estudos em Educação**, Sorocaba, SP, v. 17, n. 1, 2015. Disponível em: <https://uniso.emnuvens.com.br/quaestio/article/view/2240>. Acesso em 05 fev. 2024.

MARTINELLO, Tamara. **As Soft Skills no mercado de trabalho da indústria 4.0**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração com ênfase em Comércio Exterior) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2022 Disponível em: <https://repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/12020/Tamara%20Martinello.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 10 fev. 2024.

MAXWELL, John C. **Bíblia da Liderança Cristã**. 2ºed. Barueri, SP. Sociedade Bíblica do Brasil, 2007. 1344 p

MAXWELL, John C. **O Livro de Ouro da Liderança**: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 4º ed. 2008.

MENEZES, Ricardo Fernandes de. **Da história da farmácia e dos medicamentos**. 2004. Disponível em: <https://www.unijales.edu.br/library/downebook/id:1529>. Acesso em 15 maio 2024.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 26º ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007. Disponível em: https://cursosextensao.usp.br/pluginfile.php/300166/mod_resource/content/1/MC2019%20Minayo%20Pesquisa%20Social%20.pdf. Acesso em 27 set. 2024.

MONEGO, Emilia *et al.* Teorias da administração e das relações humanas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 8, p. 254-261, 2021. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/1882>. Acesso em 11 abr. 2024.

MONTOYA, Alex D. A Liderança. *In*: MACARTHUR, John. **Redescobrimo o Ministério Pastoral: Moldando o Ministério Contemporâneo aos Preceitos Bíblicos**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Casa Publicadoras das Assembléias de Deus, 1998. Cap 17, p. 315-339.

NIHEUES, Fabio Quadros. **A percepção das lideranças sobre as soft skills na indústria farmacêutica**: a relação entre as habilidades sociais e o trabalho de equipes de vendas da indústria farmacêutica no Rio Grande do Sul. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Universidades do Vale do Rio dos Sinos, 2022.

PANZENHAGEN, Liane Margareth; DE NEZ, Egeslaine. Chefia e liderança na gestão pública: algumas reflexões. **Gestão em Foco**, v. 5, p. 1-13, 2012. Disponível em: https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/1chefia_lideranca.pdf. Acesso em 10 jul. 2024.

PENHAKI, Juliana de Rezende. **Soft Skills na Indústria 4.0**. 2019. 115 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia e Sociedade) – Pós-graduação em Tecnologia e Sociedade, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2019.

PEREIRA, Gracilene; AIDAR, Soraia; ROSALEM, Vagner. Uma visão geral sobre liderança: conceitos, evolução das teorias e liderança 4.0. **Enciclopédia Biosfera**, v. 18, n. 37, 2021. Disponível em: <https://www.conhecer.org.br/ojs/index.php/biosfera/article/view/5341>. Acesso em 20 jan. 2024.

PINHEIRO, André Luís Macedo. A relação entre liderança e motivação de equipes. 2016. 110p. Dissertação (Administração) - UNIFACS Universidade Salvador, Salvador, 2016.

PINSKY, Jaime. **As Primeiras Civilizações**. 15 ed. São Paulo, SP: Rev. Atual, 1996. 103 p.

POLIGNANO, Marcus Vinícius. História das políticas de saúde no Brasil: uma pequena revisão. **Cadernos do Internato Rural** – Faculdade de Medicina, UFMG, v. 35, p. 01-35, 2001.

PONTAROLO, Luizangela Padilha; SCHIPANSKI, Carlos Eduardo. **História Medieval**: releitura de uma época. Guarapuava: Editora da Unicentro, 2009. 80 p. Disponível em: <http://repositorio.unicentro.br:8080/jspui/bitstream/123456789/915/5/Hist%C3%B3ria%20Medieval%20Releitura%20de%20uma%20%C3%89poca.pdf>. Acesso em 10 abr. 2024

ROBLES, Marcel M. Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. **Business communication quarterly**, v. 75, n. 4, p. 453-465, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/258126575_Executive_Perceptions_of_the_Top_10_Soft_Skills_Needed_in_Today's_Workplace. Acesso em 13 mar. 2024.

ROQUETE, Fátima Ferreira *et al.* LIDERANÇA EM SAÚDE: uma revisão integrativa da literatura. *In*: XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 28-30 out 2015, Resende - RJ. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/16622252.pdf>. Acesso em 12 jan. 2024.

SANTANA, M. S.. A Central de Medicamentos e a assistência farmacêutica na ditadura civil-militar (1970-1974). **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 29, n. 10, p. e01502024, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/9hxB5hBt8b9Lvqstsh8Qhrbk/#>. Acesso em 16 jun. 2024.

SANTOS, Beatriz Saltão dos. **Valores cristãos na gestão das organizações**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Instituto de Ensino Superior de Assis, Fundação Educacional de Município de Assis, Assis, 2015.

SANTOS, L. F. N. L. dos; QUEIROZ, F. J. G. O Farmacêutico Como Gerente de Farmácia. **Revista JRG de Estudos Acadêmicos**, Brasil, São Paulo, v. 6, n. 13, p. 2408–2417, 2023. DOI: 10.55892/jrg.v6i13.863. Disponível em: <https://www.revistajrg.com/index.php/jrg/article/view/863>. Acesso em 16 jul. 2024.

SANTOS, Rosana Isabel dos. **Concepções de assistência farmacêutica no contexto histórico brasileiro**. 2012. Tese (doutorado) - Centro de Ciências da Saúde, Programa de Pós-Graduação em Farmácia, Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.

SATURNINO, Luciana Tarbes Mattana *et al.* Farmacêutico: um profissional em busca de sua identidade. **Revista Brasileira de Farmácia**. 2012, vol.93, pp. 10-16

SCHOLL, Helmuth. Liderança servidora: uma resposta à crise de liderança no século XXI. *Revista Ensaios Teológicos*, Faculdade Batista Pioneira, v. 2, n. 1, 2016. Disponível em: <https://revista.batistapioneira.edu.br/index.php/ensaios/article/view/137>. Acesso em 22 dez. 2024.

SILVA LEAL, V. A.; BATISTA ROCHA, F. C.; DINIZ DOS SANTOS, J. R. O papel da técnica na produção do capitalismo: uma análise do desenvolvimento histórico da I Revolução Industrial. **Revista Binacional Brasil-Argentina: Diálogo entre as ciências**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 11-33, 2017. DOI: 10.22481/rbba.v6i1.1509. Disponível

em: <https://periodicos2.uesb.br/index.php/rbba/article/view/1509>. Acesso em: 15 out. 2024.

SILVA, Everton Melo da. **Um pouco da história da humanidade**: modo de produção, relações sociais e desenvolvimento do homem. 2016. 131 f. Dissertação (mestrado) – Pós-graduação em Serviço Social, Faculdade de Serviço Social, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2019. Disponível em: <https://www.repositorio.ufal.br/handle/riufal/4293>. Acesso em 20 ago. 2024.

SILVA, Marques José da. LIDERANÇA SERVIDORA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**. ISSN 2675-6218, [S. l.], v. 4, n. 4, p. e442944, 2023. DOI: 10.47820/recima21.v4i4.2944. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/2944>. Acesso em 20 jan. 2024.

STEARNS, Richard. **A liderança que Deus valoriza**: 17 valores que moldam o sucesso [recurso eletrônico]. 1. ed. São Paulo: Mundo Cristão, 2023.

SWINDOLL, Charles R. **Liderança em tempos de crise**: como Neemias motivou seu povo para alcançar uma visão. São Paulo: Mundo Cristão, 2004.

VIEIRA, Vinicius Moreira. **Como a bíblia pode ser uma interessante fonte de conhecimento para a administração**: uma ótica bíblica sobre administração, gestão e suas relações. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Faculdade de Administração e Ciências contábeis, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2022.

WOOLFE, Lorin. **Liderança na Bíblia de Moisés a Mateus**: Lições e Práticas de Liderança que ensinam, inspiram e iluminam. 1º ed. São Paulo: MBooks do Brasil, 2008. 248 p.

Apêndice A – Perguntas em comum a todos os farmacêuticos entrevistados

1. Qual seu nome?
2. Qual sua área de formação?
3. Qual sua função dentro desta organização?
4. Sempre foi seu objetivo chegar neste cargo?
5. Entre o seu ano de formação e o cargo que você ocupa hoje, quanto tempo levou?
6. Considerando que hoje você exerce uma função de liderança dentro dessa organização, como você se preparou para estar neste cargo?
7. O que é liderança para você?
8. Quais habilidades você considera importante para um bom líder [farmacêutico]?
9. Qual o maior desafio você encontrou durante o tempo em que você ocupou essa posição?
10. Antes de estar nessa posição, você se considerava uma líder? Se não, como se preparou para ser um líder? Se sim, o que teve que aperfeiçoar?
11. Além do preparo técnico, a faculdade contribuiu para a sua formação como líder?
12. Quais atributos/ habilidades você considera fundamental para os estudantes que almejam alcançar um cargo de liderança [na área do entrevistado]?

Apêndice B – Perguntas do formulário para os egressos

1. Qual o seu ano de formação? *
2. Você participou de discussões sobre a importância do desenvolvimento de *soft skills* (habilidades comportamentais, como comunicação, organização, planejamento e liderança) para o farmacêutico durante sua graduação? *
3. A sua formação na graduação em farmácia lhe preparou para o mercado de trabalho quanto às habilidades comportamentais em disciplinas da matriz curricular? *
4. Quais habilidades comportamentais você tentou desenvolver ao longo da sua graduação? *
5. De que forma você tentou desenvolver as habilidades escolhidas anteriormente? *
6. Você exerce alguma posição de liderança no seu trabalho, coordenando alguma equipe? *
7. Se sim, como você se preparou para ser um líder?
8. Quais os maiores desafios que você encontrou no seu trabalho?
9. Se não, você se sente preparado para ocupar alguma posição de liderança no futuro, considerando os seus conhecimentos sobre essa competência hoje?
10. Quais recursos você usaria para aprender a ser um bom líder?
11. Você acredita que precisa haver mais discussões na graduação sobre a importância das habilidades comportamentais, em especial a liderança, para a profissão farmacêutica?