

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS FARMACÊUTICAS DE RIBEIRÃO PRETO**

**ANA JULIA MOTTA MINOHARA**

**O FARMACÊUTICO E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EM  
LIDERANÇA DURANTE SUA FORMAÇÃO**

Ribeirão Preto

2022

ANA JULIA MOTTA MINOHARA

**FARMACÊUTICO E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EM  
LIDERANÇA DURANTE SUA FORMAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
à Faculdade de Ciências Farmacêuticas de  
Ribeirão Preto para obtenção de graduação  
em Farmácia Bioquímica.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vânia Passarini  
Takahashi

Ribeirão Preto

2022

ANA JULIA MOTTA MINOHARA

FARMACÊUTICO E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EM  
LIDERANÇA DURANTE SUA FORMAÇÃO

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
à Faculdade de Ciências Farmacêuticas de  
Ribeirão Preto para obtenção de graduação  
em Farmácia Bioquímica.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vânia Passarini  
Takahashi

Aprovado em 14/10/2022

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Elisa Maria Souza del Russo – Membro Convidado

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Suely Vilela – Membro Suplente

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Fabiana Testa Moura de Carvalho Vicentini – Presidente da Banca  
Examinadora

*Dedico este trabalho aos meus familiares, minhas amigas de faculdade, à Empresa Júnior Farmacon Jr e a todos os demais que contribuíram com a minha visão e postura de inconformismo sobre os modelos padrões.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todas as pessoas que me ajudaram durante a minha jornada na FCFRP/USP – minha família, amigos internos e externos à faculdade por sempre me apoiarem em minhas escolhas; meus colegas de Empresa Júnior (2017 a 2020), os quais me trouxeram grandes conexões e trocas de conhecimento; a própria Empresa Júnior Farmacon Jr, a qual me permitiu viver uma experiência enriquecedora de liderança; e, por fim, à minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vânia Passarini Takahashi, a qual me apresentou a base de conhecimento na graduação que eu mais aplico em minha vida profissional e que também me deu suporte em todo o processo de elaboração deste trabalho.

## RESUMO

Em meio a um ambiente extremamente dinâmico vivido no século XXI, a formação dos futuros profissionais deverá abarcar competências que os permitem desempenhar suas funções com excelência, ao mesmo tempo que conseguem aprender e se adaptar a uma nova mudança de cenário. Nesse sentido, uma das competências fundamentais que consegue dar suporte para essa atuação é a liderança. O objetivo deste trabalho é avaliar o desenvolvimento de competências em liderança no profissional farmacêutico. Para isso, como metodologia, foi utilizada a pesquisa *survey* descritiva, a qual foi implementada a partir de questionários direcionados a 3 públicos: graduandos, alunos recém formados (tempo de formação de até 5 anos) e docentes. As respostas foram compiladas e comparadas diante das três perspectivas. Como resultados, vemos que os três públicos (média 95%) reconhecem a liderança como uma competência importante para o mercado de trabalho, contudo nem sempre possuem clareza sobre esse conceito. Uma vez que não tão substancialmente presentes na formação padrão, a busca por capacitações em liderança por outros meios foi percebida, sendo em atividades extra curriculares (Ligas, Centro Acadêmico, Empresa Júnior, disciplinas eletivas, etc.) e captações informais como livros, filmes, palestras, entre outros (92% recém formados; 89% graduandos; 63% docentes). Olhando estudos brasileiros com enfoque em liderança, observa-se uma escassez destes para um subsídio na formação dos profissionais. Conclusão: Apesar de analisar somente uma única instituição de ensino (FCFRP/USP), nota-se que não há um enfoque na promoção de competências em liderança durante a formação do profissional farmacêutico brasileiro, quando comparado com os conteúdos e estudos que são aplicados em outros países. Diante disso, emerge-se um potencial para demais estudos, além da implementação de práticas (disciplinas eletivas ou cursos de extensão) focadas em uma capacitação mais assertiva.

Palavras-chave: Liderança, competências em liderança, educação, profissional farmacêutico, estudante de farmácia.

## ABSTRACT

In face of an extremely dynamic environment experienced in the 21st century, the qualification of future professionals must embrace competencies that allow them to perform their functions with excellence, while being able to learn and adapt to a new changing scenario. In this sense, one of the fundamental competencies that can support this performance is leadership. The objective of this study is to evaluate the development of leadership competencies in the pharmaceutical professional. For this purpose, a descriptive survey research was used as methodology, which was implemented based on questionnaires addressed to three audiences: undergraduate students, recently graduated students, and professors. The answers were compiled and compared from the three perspectives. As results, we see that the three audiences (average 95%) recognize leadership as an important competence for the job market, but they are not always clear about this concept. Once not so substantially present in the standard formation, the search for capacitation in leadership by other means was perceived, being in extracurricular activities (Leagues, Academic Center, Junior Company, elective disciplines, etc.) and informal capacitation like books, movies, lectures, among others (92% recent graduates; 89% undergraduates; 63% teachers). Looking at Brazilian studies with a focus on leadership, there is a lack of these to support the formation of professionals. Conclusion: Despite analyzing only one educational institution (FCFRP/USP), it is noted that there is no focus on the promotion of leadership competencies during the training of Brazilian pharmacists when compared to the contents and studies applied in other countries. In view of this, a potential for further studies emerges, as well as the implementation of practices (elective courses or extension courses) focused on a more assertive qualification.

Key words: Leadership, leadership competencies, education, pharmaceutical professional, pharmacy student.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2. PERGUNTA DE PESQUISA .....</b>	<b>2</b>
<b>3. OBJETIVOS .....</b>	<b>3</b>
<b>3.1. OBJETIVO GERAL .....</b>	<b>3</b>
<b>3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>3</b>
<b>4. JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>3</b>
<b>5. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>4</b>
<b>5.1. LIDERANÇA .....</b>	<b>4</b>
<b>5.2. EVOLUÇÃO DA LIDERANÇA .....</b>	<b>6</b>
<b>5.3. LIDERANÇA EM FARMÁCIA .....</b>	<b>8</b>
<b>6. METODOLOGIA .....</b>	<b>19</b>
<b>7. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>22</b>
<b>7.1. COMPARAÇÃO DAS PERCEPÇÕES SOBRE LIDERANÇA E OS TERMOS ATRELADOS A ELA     PERANTE GRADUANDOS, ALUNOS RECÉM FORMADOS E DOCENTES .....</b>	<b>22</b>
<b>7.2. COMPARAÇÃO DAS PERCEPÇÕES SOBRE A LIDERANÇA E SUA IMPORTÂNCIA NO     MERCADO DE TRABALHO .....</b>	<b>24</b>
<b>7.3. PERCEPÇÃO DE GRADUANDOS QUANTO ÀS EXPERIÊNCIAS CONTRIBUINTES PARA O     DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EM LIDERANÇA.....</b>	<b>26</b>
<b>7.4. BUSCA DE CONHECIMENTOS ATRELADOS À LIDERANÇA POR GRADUANDOS, ALUNOS     RECÉM FORMADOS E DOCENTES .....</b>	<b>27</b>
<b>7.5. ESTUDO COM DOCENTES SOBRE VIVÊNCIAS E PRÁTICAS DE CONCEITOS ATRELADOS À     LIDERANÇA DENTRO DE SUAS ÁREAS DE ATUAÇÃO .....</b>	<b>29</b>

<b>8. CONCLUSÃO.....</b>	<b>32</b>
<b>9. LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....</b>	<b>34</b>
<b>10. TRABALHOS FUTUROS.....</b>	<b>35</b>
<b>11. CONTRIBUIÇÕES.....</b>	<b>36</b>
<b>12. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>37</b>
<b>13. APÊNDICES .....</b>	<b>44</b>
<b>13.1. APENDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO PARA ALUNOS DA GRADUAÇÃO.....</b>	<b>44</b>
<b>13.2. APENDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO PARA DOCENTES.....</b>	<b>46</b>
<b>13.3. APENDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO PARA ALUNOS FORMADOS.....</b>	<b>50</b>
<b>13.4. APÊNDICE D – TEXTO DO E-MAIL.....</b>	<b>53</b>
<b>13.5. APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) .....</b>	<b>55</b>
<b>13.6. APÊNDICE F - APROVAÇÃO COMITÊ DE ÉTICA DA FCFRP/USP .....</b>	<b>58</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, é muito discutida a questão do “mundo VUCA” (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), sendo uma sigla referente a volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade do cenário hodierno. (SOUZA; SANTOS; FREITAS, 2018). Pensando nessa conjuntura, há um grande desafio atrelado à formação de profissionais, os quais precisam buscar constantemente conhecimento e adequação ao panorama de mudanças contínuas. Shaffer e Zalewski (2011) apontam que a formação universitária não garante mais aos graduandos conhecimentos e habilidades importantes ao mercado de trabalho e, portanto, o aconselhamento profissional convencional produz resultados limitados em um ambiente VUCA.

Ademais, na óptica de Guzmán et al. (2020), quando pensamos em um contexto de Indústria 4.0 – *termo que descreve o atual movimento em busca de um sistema de produção altamente conectado e automatizado, com seres humanos, máquinas e recursos do sistema de produção comunicando-se de uma maneira extremamente natural como em uma rede social* (GUZMÁN et al, 2020, p.1) -, a liderança entra como um apoio aos líderes diante de um cenário com tantas mudanças disruptivas, ajudando com a tomada de decisões estratégicas, agilidade nas ações, aprendizado constante, promoção da cooperatividade e inovação.

*As organizações, constantemente alvo de intensas transformações, precisam de uma reestruturação dos processos produtivos e um reexame cuidadoso dos tradicionais modelos de gestão, pois estão demandando adaptações rápidas e eficazes dos seus líderes. Pode-se dizer que os antigos modelos não mais se adequam eficientemente ao ambiente competitivo instalado nas atuais organizações; as transformações, pelas quais passam, impulsionam os seus paradigmas, provocando rupturas e mudanças de suas filosofias gerenciais; e em meio a esse ambiente, a liderança é um elemento de vital importância ao sucesso de qualquer organização* (ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010, p. 2).

Essa lógica relatada mostra a liderança no âmbito empresarial como peça chave e, dessa forma, conhecer seu fundamento teórico, aplicar cotidianamente e realizar atualizações subsequentes é essencial. Pelas ideias de Kawamoto et al., (2016) a liderança é fundamental, pois pode direcionar para uma tomada de decisão

bastante assertiva em relação a potenciais mudanças e (re)planejar ações de gestão tanto em aspectos gerais quanto específicos. Tal comportamento notado no mundo dos negócios não é diferente para o setor da saúde. Olhando para este setor, a liderança é uma das competências de maior destaque relatada em um estudo sobre as competências necessárias aos profissionais de Farmácia que atuam na Gestão em Saúde, feito com um grupo de especialistas gestores do ensino e serviço de saúde pública (SANTOS; VILELA; ANTUNES, 2017).

A questão pautada na liderança inserida dentro do contexto da Farmácia é muito discutida em diversos países, como Austrália, Canadá, Estados Unidos e Irlanda. Nessa linha, vários trabalhos apontam a questão da liderança como uma competência do profissional farmacêutico, o qual precisa desenvolvê-la e aprimorá-la de maneira constante para exercer sua profissão com primor. (NISSEN, SINGLETON, 2018; CANADIAN PHARMACISTS ASSOCIATION, 2016; BRADLEY-BAKER, MURPHY, 2013; THE PHARMACEUTICAL SOCIETY OF IRELAND, 2013; TSUYUKI, SCHINDEL, 2004).

Nas Américas, existem as Conferências Pan-Americanas de Educação Farmacêutica, as quais exercem diversas discussões para também estabelecer o perfil do profissional farmacêutico alinhado com o preconizado pela OMS, sendo guiadas pelos trabalhos da OMS (STORPIRTIS, 2008).

Já no contexto brasileiro, tem-se a publicação de duas Resoluções relacionadas às Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do Curso de Graduação em Farmácia. Ambas abraçam competências, habilidades e o modo com o qual deve ser conduzida a formação do farmacêutico. (BRASIL, 2002; BRASIL, 2017).

Olhando para as várias iniciativas preocupadas com a melhoria constante da capacitação do profissional farmacêutico enquanto líder agente de transformação, torna-se interessante avaliar como está ocorrendo a capacitação do farmacêutico brasileiro enquanto líder, visto que tanto o conceito de liderança quanto suas aplicações são bastante amplos.

## **2. PERGUNTA DE PESQUISA**

Busca-se, com este trabalho, estudar se: o ensino atual em farmácia promove ou auxilia o desenvolvimento de competências em liderança?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo geral**

O objetivo central é avaliar o desenvolvimento de competências em liderança no profissional farmacêutico.

#### **3.2. Objetivos específicos**

Atrelados ao objetivo geral, os objetivos específicos são:

- Analisar a percepção de liderança sob a perspectiva de docentes, alunos e ex-alunos recentemente inseridos no mercado de trabalho;
- Avaliar, baseando-se nos conteúdos internacionais, quais melhorias poderiam ser implementadas para incrementar a capacitação do farmacêutico enquanto líder.
- Analisar se os conteúdos da Resolução Nº 6, de 19 de outubro de 2017, contida no Diário Oficial da União, e do Estudo de Matrizes Curriculares dos Cursos de Farmácia do Estado de São Paulo estão sendo aplicados no projeto pedagógico do curso de graduação em Farmácia.

### **4. JUSTIFICATIVA**

A importância desse trabalho está relacionada com a reflexão sobre a capacitação dos estudantes no curso de Farmácia no sentido de formar farmacêuticos líderes preparados para o ambiente de trabalho em um mundo que passa por constantes mudanças. É evidente que nos últimos anos os profissionais da saúde têm enfrentado uma série de desafios, a saber, o cenário de Pandemia vigente no Brasil desde janeiro de 2020. Artigos internacionais evidenciam que o farmacêutico, também inserido nessa conjuntura, deve apresentar nesta e em outras demais situações, competências fortes em liderança, visando uma excelência em suas habilidades e atitudes, para que as decisões tomadas – em todas as suas 72 áreas de atuação – promovam um impacto positivo no país e na sua população.

Outrossim, este trabalho abrange uma contribuição para pesquisas da área temática da liderança na formação do profissional farmacêutico, uma vez que estas mostram-se escassas no país.

## **5. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **5.1. Liderança**

Para Motta (2001) a liderança está ligada a influência que uma pessoa exerce sobre outras, fazendo-as se comprometerem na busca de objetivos em comum. Já para Spector (2005) a influência envolvida no conceito de liderança alcança os sentimentos, comportamentos, crenças e atitudes das pessoas envolvidas. No conceito de Fiorelli (2008) o líder usa sua capacidade para conseguir que o liderado ultrapasse espontaneamente o estabelecido. Hunter (2006) afirma que na liderança, a habilidade de influenciar as pessoas ao mesmo objetivo é inspirada pela confiança na força do caráter que as conduz a trabalharem entusiasticamente. Para Kouzes e Posner (2007) a liderança é caracterizada por uma relação entre os que anseiam liderar e os que decidem seguir esse líder (apud DIAS; MORAES FILHO, 2018, p. 36).

Sendo uma habilidade crítica que envolve a comunicação, capacidade de tomar decisões e gerenciamento eficaz, a liderança tem implicações significativas para muitas facetas da prática farmacêutica (apud ELMALI; STAIGER; TEKINER, 2015, p. 753).

Para o desenvolvimento de competências – como por exemplo as competências em liderança -, é mister uma junção de conhecimentos, habilidades e atitudes (figura 1), que juntos justificam um alto desempenho (FLEURY; FLEURY, 2001; FOUAD et al., 2009). Com a combinação destes três fatores torna-se possível a implementação dos aspectos atrelados a liderança, como a resolução de problemas - característica imprescindível para os profissionais dentro do mercado de trabalho.

Além dos diversos conhecimentos ligados à liderança, há uma discussão apresentada no trabalho de Crosbie (2005) bastante relevante a cerca das habilidades pessoais e interpessoais necessárias aos líderes, chamadas “soft skills”. Alguns exemplos destas são: trabalho em equipe, habilidade de comunicação, iniciativa,

capacidade de liderar, gestão de pessoas, planejamento, organização, oratória. Apesar de muitas serem desejadas e necessárias a todos os indivíduos, uma parte delas é considerada exclusiva dos líderes. As habilidades “soft” são acompanhadas, por um outro lado, das “hard skills”, as quais abrangem habilidades mais técnicas, como por exemplo aquelas voltadas ao conhecimento de certas disciplinas – farmacologia, anatomia e bioquímica. Contudo, em um mundo, no qual novas descobertas e mudanças em quase todas as profissões exigem o aprendizado constante e reaprendizagem do conhecimento técnico, as “soft skills” apresentam um valor muito mais duradouro, principalmente para os líderes (CROSBIE, 2005).

Dada a importância sobre os conhecimentos e as habilidades, o próximo passo para a promoção da competência trazido por Fleury e Fleury (2001) e Fouad et al. (2009) é a atitude. Segundo sua definição no dicionário, atitude é: “maneira de se comportar, agir ou reagir, motivada por uma disposição interna ou por uma circunstância determinada; comportamento”. Este conceito, contudo, somente poderá ser desempenhado quando houver oportunidade para os dois fatores anteriores (conhecimentos e habilidades) serem colocados em prática.

**FIGURA 1 – COMPETÊNCIA: JUNÇÃO DE CONHECIMENTO, HABILIDADE E ATITUDE**



Fonte: Elaborado pela autora (2021) com base no trabalho de Fleury e Fleury, 2001 e FOUAD et al., 2009.

## **5.2. Evolução da Liderança**

Diante de seu processo evolutivo, o conceito de liderança mostra-se, primeiramente, arraigado a algumas abordagens tradicionais, como traços, comportamento e situações (VAN SETERS; FIELD, 1990; BATEMAN; SNELL, 2006; SANT'ANNA; NELSON, 2014; ESPER; CUNHA, 2015; DIAS; MORAES FILHO, 2018).

A abordagem de traços é uma das perspectivas mais antigas, trazendo o intuito de focalizar os líderes individualmente para tentar determinar as características (traços) pessoais compartilhados pelos grandes líderes. Com essa conduta, supõe-se a existência de uma personalidade de liderança, ou seja, que a pessoa já nasce um líder, não podendo ser formado como um. Já a abordagem comportamental tenta identificar o que fazem os líderes, baseando-se em suas atitudes voltadas ao desempenho de tarefas, manutenção do grupo de trabalho e tomada de decisão. A abordagem situacional de liderança, por sua vez, propõe que não existem traços e comportamentos específicos e universalmente importantes, mas sim que os comportamentos para uma liderança eficaz variam muito de uma situação para outra. Dessa forma, os líderes ligados a uma abordagem situacional possuem sua conduta particular intuitiva à liderança, reconhecendo os momentos em que a tomada de decisão deve ser compartilhada e diferenciando estes daqueles em que a decisão deve ser efetuada por conta própria (BATEMAN; SNELL, 2006).

Além desta perspectiva mais individualista da liderança, trazida por Bateman e Snell (2006), em que apenas a personalidade, os traços e os comportamentos de um líder são levados em consideração, autores como Van Setes e Field (1990) apresentam a liderança de uma maneira diferente, considerando os relacionamentos, conforme são incluídas as interações entre o líder e os outros. Com isso, elementos situacionais externos são introduzidos, envolvendo tanto líder e membro, quanto o reconhecimento de processos em grupo.

Nessa linha, percebe-se uma constante transformação do conceito de liderança, que se modifica de acordo com as percepções e necessidades de cada contexto. E ainda perante esta óptica da diversidade do conceito abordado, também

surgiram abordagens contemporâneas de liderança, incluindo a liderança autêntica, liderança servidora, liderança carismática, liderança transformacional, e liderança pós heroica.

A liderança autêntica é definida como um padrão de comportamento do líder que se baseia e promove tanto as capacidades psicológicas quanto um clima ético positivo, visando fomentar uma maior autoconsciência, uma perspectiva moral internalizada, um processamento balanceado de informações e uma transparência relacional por parte de líderes que trabalham com seguidores, promovendo o autodesenvolvimento positivo (ESPER; CUNHA, 2015, p. 63). Em linhas gerais, este tipo de liderança afirma que o líder é bem-sucedido à medida que mobiliza seus pontos fortes, fraquezas e sonhos, conquistando “seguidores” por meio de valores pessoais, como a humildade e a alteridade (SANT’ANNA; NELSON, 2014).

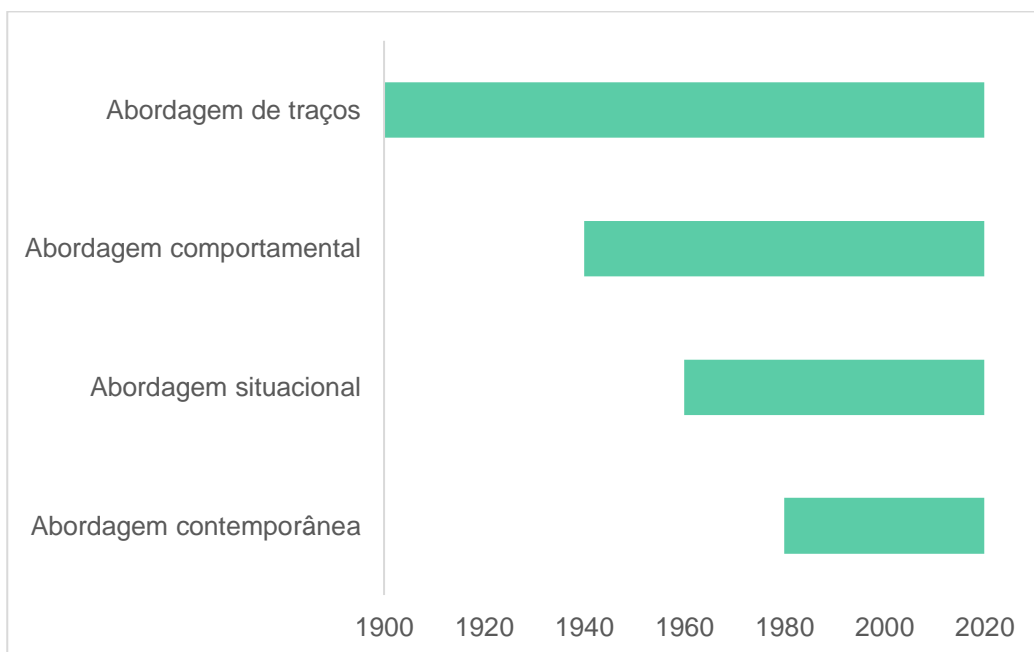
Já a liderança servidora, de acordo com autores, tem como base o líder servidor como sendo o que serve primeiro, com um propósito de servir os outros e encontrar nos esforços a busca da realização de tarefas para o bem comum. Sendo assim estes líderes trabalham buscando mostrar sua disponibilidade, principalmente pelo aprendizado adquirido na escuta dos liderados, e, para tal, possui algumas atitudes, como o desejo de ouvir pessoas nos diversos níveis da organização; a busca de tornar os ambientes acessíveis para o seu contato com os demais; e a disponibilidade em se colocar no lugar dos outros (DIAS; MORAES FILHO, 2018). Na óptica de Sant’Anna e Nelson (2014), o líder servidor tem êxito ao compreender as necessidades dos indivíduos com os quais se relaciona e encontra meios de satisfazê-las.

Perante aos demais tipos de liderança, Bateman e Snell (2006) apontam a liderança carismática, caracterizada pela presença de líderes dominadores e extremamente autoconfiantes, dotados de uma forte convicção sobre a retidão moral de suas crenças. Tais líderes são capazes de gerar um senso de entusiasmo e aventura diante daqueles que o seguem. A liderança transformacional, por outro lado, abrange aqueles líderes aptos a transformar uma visão em realidade, motivando as pessoas a trabalharem não visando seus interesses pessoais, mas em busca de um bem maior para o grupo de pessoas como um todo. E, finalmente, diante da liderança pós heroica, o foco é disseminar as habilidades de liderança para o grupo de trabalho, tornando as pessoas responsáveis pelo seu próprio desempenho. Esta versão se

opõe a antiga mentalidade de que o líder é considerado um herói, ou seja, a única pessoa capaz de solucionar os problemas sozinho. Logo, as exigências para os líderes giram em torno de uma maior liberação efetiva de capital intelectual e de recursos humanos, à medida que um gerenciamento eficiente de recursos é menos exigido.

Apesar de cada abordagem surgir e intensificar-se em um determinado período, todos os tipos citados de liderança são presentes hodiernamente (vide gráfico 1), sendo que alguns são mais pronunciados do que outros, dependendo da situação. A teoria da abordagem de traços, uma das pioneiras para discutir características de liderança e de um líder propriamente dito, ainda é discutida e muito recorrente, por exemplo.

**GRÁFICO 1- EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS DE LIDERANÇA COM O TEMPO**



Fonte: elaborado pela autora (2020), com base nos trabalhos de Bateman, Snell (2006); Dias, Moraes Filho (2018); Esper, Cunha (2015); Sant'Anna, Nelson (2014).

### **5.3. Liderança em Farmácia**

Conduzindo toda essa conjuntura para o âmbito acadêmico, Bradley-Baker e Murphy (2013) evidenciam a necessidade de instigar conhecimentos voltados à liderança desde cedo, para que os graduandos, futuramente, sejam capazes de implementar mudanças positivas dentro da sua esfera de trabalho, de modo a

promover uma saúde melhor, atuando como líderes e agentes de transformação. Entretanto, para que esse patamar seja atingido, o preparo dos futuros profissionais na questão de liderança é essencial, podendo começar de forma mais assertiva dentro da instituição de ensino. Sendo assim, os autores defendem que as faculdades de farmácia têm a responsabilidade de incorporar oportunidades de desenvolvimento de liderança em todo o seu currículo, a fim de fornecer aos futuros farmacêuticos o conhecimento, as habilidades e as atitudes necessárias para a implementação dessas mudanças positivas.

Segundo Jungnickel et al. (2009), em seu artigo “Addressing Competencies for the Future in the Professional Curriculum”, a liderança é considerada uma das competências mais requisitadas para os farmacêuticos, servindo como um catalisador para mudanças positivas. Ademais, A American Society of Health-System Pharmacists (ASHP), (2011) sustenta a ideia de que a os farmacêuticos têm uma obrigação profissional com a liderança, não precisando ser reservada apenas aos profissionais que possuem um papel ou título formal de liderança. Também defendem que as escolas e organizações de Farmácia devem incentivar o desenvolvimento de habilidades nesse quesito. Dada a sua importância, a liderança, outrossim, encontra-se entre os 5 primeiros atributos requisitados pelos empregadores do mercado de trabalho de acordo com a NACE (National Association of Colleges and Employers), (2017). Sendo assim, profissionais que são preparados precocemente com a liderança, possuem maiores oportunidades, tendo em vista suas habilidades e competências.

A atualização do currículo de Farmácia visando a promoção de oportunidades para o desenvolvimento de liderança nos estudantes de Farmácia é bastante discutida (FELLER; DOUCETTE; WITRY, 2016). O desenvolvimento destas habilidades nos alunos é uma tarefa importante dos programas de educação em Farmácia, e algumas faculdades dos Estados Unidos conseguiram realizar isso, sendo por meio de cursos eletivos de liderança, incorporação de conceitos adicionais de liderança em diversas disciplinas estabelecidas e, ainda, pela realização de conferências e retiros, proporcionados pela união entre outras faculdades e associações estaduais (CHESNUT; TRAN-JOHNSON, 2013).

Ao perceber uma necessidade de desenvolver habilidades de liderança em estudantes de farmácia, algumas faculdades estadunidenses repensaram sobre os currículos e seus conteúdos (SUCHER; NELSON; BROWN, 2013). Com isso, foi elaborado um curso eletivo para desenvolvimento de líderes, em que seriam abordadas discussões em sala de aula; estudos de casos voltados a inteligência emocional, liderança atemporal e princípios de influência; comunicação interpessoal; gestão de conflitos; planejamento estratégico; reforço positivo. Como desfecho, os alunos envolvidos afirmaram que o curso foi bastante eficaz para alcançar os resultados de aprendizagem, de forma que além dos conteúdos padrões oferecidos sobre liderança (definição de liderança, identificação dos tipos de liderança, importância do cultivo de relacionamentos para um líder, entre outras), foi orientada a criação de trilhas de desenvolvimento de liderança personalizadas para cada estudante (SUCHER; NELSON; BROWN, 2013).

Outro exemplo de uma medida implementada que contribuiu para a promoção da liderança é relatado por Patterson et al. (2013). No artigo “Pilot evaluation of a continuing professional development tool for developing leadership skills”, é descrita a introdução do “framework de Desenvolvimento Profissional Contínuo (DPC)” em um curso eletivo, visando promover competências como a liderança em estudantes, visto que, segundo o autor, há uma crença de que a liderança é crucial para o avanço dos serviços prestados por farmacêuticos e que a profissão enfrenta uma escassez de líderes. Como resultado, a maioria dos alunos (71,4%) achou a ferramenta útil e foi capaz de alcançar com sucesso o desenvolvimento de liderança (PATTERSON et al., 2013).

De acordo com Kerr et al. (2009) em um dos relatórios da AACP (American Association of Colleges of Pharmacy) publicado no *American Journal of Pharmaceutical Education*, existem diversos obstáculos para proporcionar a liderança aos estudantes. Isso ocorre, pois não há um conhecimento sobre o conceito, e parte deles confunde os termos de “liderança” com “gestão”. Essa mistura de termos permite emergir uma insatisfação em exercer a liderança, de forma a notar-se uma resistência diante de parte dos alunos em assumir cargos de liderança, seja em entidades estudantis, projetos extracurriculares ou comitês. Muitas vezes, esta

relutância está atrelada ao medo de que a nova responsabilidade prejudique os estudos rotineiros (KERR et al. 2009).

Além dos Estados Unidos, outros países como Austrália, Canadá e Irlanda também se mostram preocupados com a formação de farmacêuticos líderes e, para isso, realizam diversos congressos de discussões, além da construção de numerosos materiais educativos (relatórios, frameworks, artigos) que geram debate e capacitação sobre o tema. (CANADIAN PHARMACISTS ASSOCIATION, 2016; NISSEN, SINGLETON, 2018; THE PHARMACEUTICAL SOCIETY OF IRELAND, 2013; TSUYUKI, SCHINDEL, 2004). O conteúdo canadense trazido pelo relatório do Summit ocorrido em agosto de 2016 mostra a preocupação com as práticas farmacêuticas, de modo a trazer propostas de metas e estratégias, as quais visam o alcance de um futuro ideal para estas práticas, refletindo as necessidades de saúde do povo canadense e as aspirações dos profissionais farmacêuticos. Já o material, também canadense, de Tsuyuki e Schindel (2004) apresenta um framework (quadro 1) com diversas etapas a serem seguidas para gerar uma mudança na conduta farmacêutica, principalmente àquela voltada à assistência. Segundo os autores, esta mudança só é capaz de ocorrer com a liderança, a qual capacita e empodera os indivíduos para atingirem uma visão.

**QUADRO 1 - FRAMEWORK CANADENSE COM ETAPAS PARA O ALCANCE DA MUDANÇA DA PRÁTICA EM FARMÁCIA**

<b>Framework Liderando a Transformação na Prática Farmacêutica</b>	
1ª Etapa	Estabelecer um senso de urgência
2ª Etapa	Formar uma aliança poderosa e instrutiva
3ª Etapa	Criar uma visão para a prática farmacêutica
4ª Etapa	Comunicar a visão
5ª Etapa	Remover obstáculos para a nova visão
6ª Etapa	Planejar e criar algumas vitórias a curto prazo
7ª Etapa	Consolidar melhorias e produzir maiores mudanças
8ª Etapa	Institucionalizar novas abordagens

Fonte: Elaborado pela autora (2021) com base no trabalho de Tsuyuki e Schindel (2004).

Na perspectiva australiana, Nissen e Singleton (2018) defendem a ocorrência de uma renovação do currículo por parte das faculdades de farmácia, partindo, dessa forma, em direção a um ambiente de aprendizagem constante, com enfoque na promoção de habilidades e desenvolvimento de atributos pessoais, como tolerância à ambiguidade, resiliência e autoconfiança. E, por fim, o material irlandês (quadro 2) traz seis domínios, como: prática profissional, habilidades pessoais, fornecimento de medicamentos, uso seguro e racional de medicamentos, saúde pública, e habilidades de organização e gestão. Para cada um destes domínios são elencadas uma série de competência que o profissional farmacêutico deve possuir para exercer seu trabalho de forma assertiva. (THE PHARMACEUTICAL SOCIETY OF IRELAND, 2013). A liderança, por sua vez, é a primeira listada dentre as habilidades pessoais requeridas, apresentadas no quadro 2. No quadro 3, há uma maior discussão desse conceito, abordando alguns comportamentos esperados para essas habilidades.

**QUADRO 2 - FRAMEWORK IRLANDÊS DE COMPETÊNCIAS CENTRAIS PARA O FARMACÊUTICO**

<b>Domínio</b>	<b>Competência</b>
Prática Profissional	Prática do cuidado centrado no paciente
	Prática profissional
	Prática legal
	Prática ética
Habilidades pessoais	Envolvimento em atividades profissionais contínuas adequadas
	Habilidades de liderança
	Habilidades de tomada de decisão
Fornecimento de medicamentos	Habilidades de trabalho em equipe
	Habilidades de comunicação
	Fabricação e composição de
Uso seguro e racional de medicamentos	Gerenciamento da cadeia de suprimento de medicamentos
	Revisão e distribuição de medicamentos com precisão
	Habilidades de consulta ao paciente
	Habilidades de aconselhamento ao paciente
	Análise e gerenciamento dos medicamentos do paciente
Saúde pública	Identificação e gerenciamento de problemas de segurança relacionados ao medicamento
	Fornecimento de informações e educação sobre o medicamento
	Saúde da população
	Promoção da saúde
Organização e habilidades gerenciais	Habilidades de pesquisa
	Habilidade de autogestão
	Habilidade de gestão do local de trabalho
	Habilidade de gestão de recursos humanos
	Habilidade de gestão financeira
	Garantia da qualidade

Fonte: The Pharmaceutical Society of Ireland (2013, p.10, tradução nossa).

### QUADRO 3 – HABILIDADES PESSOAIS COM FOCO NA COMPETÊNCIA VOLTADA ÀS HABILIDADES DE LIDERANÇA

Habilidades de liderança	
Comportamentos esperados	Inspirar confiança e aplicar habilidades assertivas conforme necessário
	Liderar pelo exemplo, de forma a garantir a segurança e a qualidade do paciente dentro do ambiente da farmácia
	Criar credibilidade e representar a profissão e maneira positiva, de forma profissional e bem informada
	Contribuir com a criação, desenvolvimento e melhoria contínua dos serviços para os pacientes
	Promover uma supervisão adequada para alunos e funcionários que não são farmacêuticos

Fonte: Adaptado de The Pharmaceutical Society of Ireland (2013 p.13).

Apesar de cada país possuir suas particularidades diante das discussões sobre as condutas de profissionais farmacêuticos, a defesa e a cobrança de um maior desenvolvimento em liderança dos seus profissionais são unânimes.

A Organização Mundial da Saúde (OMS), no relatório final do “Consultative Group on the Role of the Pharmacist Preparing the Future Pharmacist – Curricula Development”, estabeleceu uma série de conhecimentos e habilidades que norteiam o novo papel do farmacêutico nos sistemas de saúde, por meio do profissionalismo e da excelência no desempenho profissional. Dessa maneira, a OMS (1997) criou o conceito “Seven-Star Pharmacist” ou “Farmacêutico Sete Estrelas”, sendo mundialmente difundido. Outrossim, as estrelas presentes no conceito são fundamentais, sendo que cada uma delas representa o desenvolvimento de uma competência específica designada ao farmacêutico, sendo: prestador de serviços, poder de decisão, comunicação, liderança, gestão, formação continuada e papel de educador.

**QUADRO 4 – DEFINIÇÕES ATRELADAS AO MODELO “FARMACÊUTICO SETE ESTRELAS”**

Modelo Farmacêutico Sete Estrelas	
<b>Estrela 1</b>	<b>Prestador de Serviços:</b> o farmacêutico presta serviços em saúde, sejam eles de natureza clínica, analítica, tecnológica ou regulatória. O farmacêutico tem de enxergar sua prática profissional de maneira integrada e contínua ao sistema de saúde como um todo. Destacamos neste item a tendência cada vez mais forte do trabalho em equipes multiprofissionais e interdisciplinares em saúde, sendo o farmacêutico, portanto, parte da construção de uma nova forma de atenção ao usuário
<b>Estrela 2</b>	<b>Poder de decisão:</b> a utilização apropriada, eficaz e racional dos meios (humanos, físicos e fiscais) deve constituir uma tarefa básica ao exercício da profissão, apesar das variáveis de recursos: humanos, medicamentosos, químicos, de procedimentos, práticas e equipamentos. Para tal, há a necessidade do desenvolvimento de habilidades, como a capacidade de avaliação, síntese e decisão do melhor curso de ação a ser tomado
<b>Estrela 3</b>	<b>Comunicação:</b> o farmacêutico ocupa uma posição privilegiada entre o prescritor e o paciente, devendo, assim, desenvolver a habilidade de comunicação escrita, verbal, e não verbal
<b>Estrela 4</b>	<b>Liderança:</b> a integração do farmacêutico nas equipes prestadoras de cuidados de saúde às populações exige que ele assuma a liderança nas áreas da sua competência profissional
<b>Estrela 5</b>	<b>Gestão:</b> é da competência do farmacêutico a gestão eficaz de meios (humanos, físicos e fiscais) e da informação disponível. É importante notar que, cada vez mais, a informação associada à tecnologia assume um desafio crescente na responsabilidade de partilha de informação (com o paciente e com o prescritor) nas áreas do medicamento e produtos relacionados, e o farmacêutico deve estar apto a partilhá-la de maneira eficaz e consciente
<b>Estrela 6</b>	<b>Formação continuada:</b> reconhecendo a impossibilidade de se aprender “tudo” na graduação, o farmacêutico deve “aprender a aprender” isto é, a desenvolver, por meio de um esforço de formação continuada, o seu aperfeiçoamento constante como profissional
<b>Estrela 7</b>	<b>Educador:</b> é da responsabilidade do farmacêutico participar na educação e formação profissional das futuras gerações de farmacêuticos

Fonte: Adaptado de EINSFELD et al., (2009, p. 24-25)

Nesse sentido, o conceito de “Farmacêutico Sete Estrelas” articula as habilidades e os atributos necessários para que os farmacêuticos desempenhem funções cada vez mais ampliadas como membros efetivos da equipe da saúde. Esse compilado permitiu aos países refletirem a cerca do modo como está ocorrendo o ensino em Farmácia. Sendo assim, muitos buscaram por conhecimento de forma constante, de forma a possibilitar uma formação eficiente de profissionais.

Nas Américas, desde 1990, as Conferências Pan-Americanas de Educação Farmacêutica trabalham com o intuito de ajudar a estabelecer um novo perfil do profissional farmacêutico - pautado neste modelo do “farmacêutico sete estrelas”, preconizado pela OMS. Nesse sentido, é recomendado segundo Storpiritis et al. (2008, p. 323): “uma metodologia de ensino que pense o estudante como eixo central do processo de ensino e aprendizagem; a promoção de atividades que desenvolvam o pensamento crítico nos alunos, visando favorecer a solução de problemas, o trabalho em equipe, as habilidades de comunicação e liderança, a integração de conhecimentos e o uso de tecnologia da informação”.

A Resolução Nº 6, de 19 de outubro de 2017, contida no Diário Oficial da União, institui as Diretrizes curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Farmácia. Em seu artigo 4º, é relatado que “a formação do farmacêutico deve ser humanista, crítica, reflexiva e generalista, bem como pautar-se por uma concepção de referência nacional a internacional, conforme definida no Projeto Pedagógico do Curso (PPC) de Graduação em Farmácia, na modalidade bacharelado” (BRASIL, 2017, p.1), considerando, entre outros demais tópicos, a “liderança, ética, empreendedorismo, respeito, compromisso, comprometimento, responsabilidade, empatia, gerenciamento e execução de ações pautadas pela interação, participação e diálogo” (BRASIL, 2017, p.2).

E a Resolução CNE/CES nº 2, de 19 de fevereiro de 2002 define as competências e as habilidades relacionadas à atenção à saúde. Nisso, são apontadas: tomada de decisões, comunicação, liderança, administração e gerenciamento, e educação permanente (BRASIL, 2002), também em alusão ao “farmacêutico sete estrelas”, porém sem um aprofundamento dos requisitos. As DCNs permitem a flexibilização curricular nas instituições de ensino, refletindo a realidade do meio em que se insere (EINSFELD et al., 2009).

De acordo com o Estudo de Matrizes Curriculares dos Cursos de Farmácia do Estado de São Paulo (2013), há um grande avanço científico e tecnológico ocorrendo. Nessa linha, é relatado que “para que sejam atendidas as clássicas e novas demandas da profissão, é imprescindível que a qualidade da educação acadêmica caminhe junto e se aprimore”. E, ainda sobre este material, é ressaltado que o futuro farmacêutico deve estar preparado, dentre outros requisitos, para “ser empreendedor, gestor, empregador e/ou líder na equipe de saúde” (SÃO PAULO, 2013, p. 7-11).

No Projeto Pedagógico do Curso de Farmácia da Faculdade de Ciências Farmacêuticas de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (2021), em sua última versão, tem-se que a Faculdade “alia hoje, a educação profissional ao desenvolvimento de valores éticos e humanos, comprometendo-se com a construção da cidadania. A FCFRP-USP prioriza a qualidade acadêmica em todos os níveis, assegurando que a formação seja construída e reconstruída de forma reflexiva e autônoma, visando uma educação continuada. Este processo é dinâmico e exige constantes reflexões. Requer um acompanhamento contínuo e demandas incessantes de inovações, adaptações e implementações.” (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO, 2021, p.6.)

Comparando com o cenário mundial, apesar dos documentos oficiais (Resoluções, Matrizes Curriculares e Projetos Pedagógicos), é perceptível que o Brasil não possui tantos estudos, materiais e conferências como os demais países citados. Ao realizar uma busca nas bases de dados Periódicos da CAPES, Biblioteca Digital USP, Brazilian Journal Pharmaceutical Science, Revista Brasileira de Farmácia e Brazilian Journal of Health and Pharmacy, com as palavras “liderança”, “farmácia”, “educação” – tanto nos títulos quanto em assuntos e em demais índices – poucos artigos foram encontrados para ajudar com embasamento no quesito da liderança envolvida na educação de estudantes de farmácia. O Periódicos da CAPES foi a base que mais permitiu a exploração de artigos relacionados com o tema abordado.

Em um destes materiais, Limberger (2013) traz uma abordagem de metodologias que poderiam ser utilizadas para o ensino-aprendizagem na disciplina de Assistência e Atenção Farmacêutica no Centro Universitário Franciscano (UNIFRA). Nesse conteúdo, o exercício da liderança é citado como uma habilidade

importante na resolução de problemas, em meio a um mundo globalizado, no qual o aluno não deve mais possuir uma postura passiva (LIMBERGER, 2013).

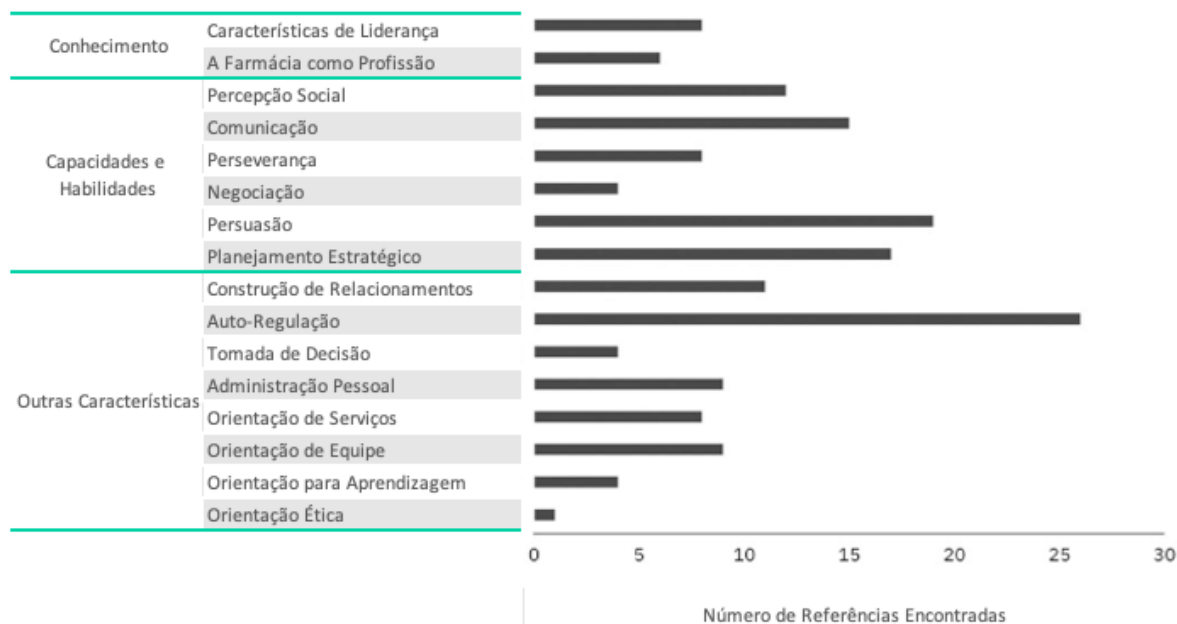
Apesar de ser evidenciada a importância da liderança para o profissional farmacêutico em diversos âmbitos e com vários exemplos de tentativas de implementação, a real eficácia do fornecimento de liderança aos graduandos pode ser um desafio. Essa mentalidade é trazida por Reed, Klutts e Mattingly II (2019) em um artigo, que abrange um trabalho de revisão bastante amplo envolvendo conteúdos ligados à liderança e ao ensino atrelado a ela. Com isso, neste trabalho é mostrada uma gama de definições de liderança (quadro 5) e os pontos principais trabalhados a cerca da liderança nos conteúdos revistos (figura 2).

#### QUADRO 5 – COMPILADO DAS CARACTERÍSTICAS DE LÍDERES FARMACÊUTICOS IDENTIFICADAS A PARTIR DO TRABALHO DE REVISÃO DE REED, KLUTTS E MATTINGLY II (2019)

Domínio	Atributos	Definições	Número de Referências Encontradas	Referências Citadas neste Artigo
Conhecimento	Características de Liderança	Um conhecimento das atitudes e comportamentos de liderança, capacidades e habilidades, e como a liderança difere da gestão.	8	6,10,11,21,47,67–69
	A Farmácia como Profissão	Um conhecimento da história da profissão farmacêutica, seu papel na sociedade e questões que podem moldar seu desenvolvimento no futuro.	6	32,48,51,63,64,69
Capacidades e Habilidades	Percepção Social	Uma capacidade de perceber os pensamentos e sentimentos dos outros e ajustar as respostas de acordo com eles; comumente referida como inteligência emocional.	12	8,25,33–35,52,55,65,66,68,70,71
	Comunicação	Uma capacidade de transmitir e receber informações efetivamente em palavra falada ou escrita	15	6,8,9,20,21,25,32,34,52,54,56,58,61,65,69
	Perseverança	Uma capacidade de se comprometer com um objetivo e persistir em frente a uma adversidade.	8	8,21,32,50,52,53,56,64
	Negociação	Uma capacidade de conciliar as diferenças e orientar um grupo para uma decisão compartilhada.	4	8,9,52,56
	Persuasão	Uma capacidade de influenciar os pensamentos e/ou comportamentos de outros.	19	6,8,33,35,48,50–52,55–58,61,63–66,69,70
	Planejamento Estratégico	Uma capacidade de articular uma visão e desenvolver e/ou apoiar estratégias para a sua realização.	17	8–10,21,47,48,50,52,54–56,65–69,71
	Construção de Relacionament	Uma capacidade de conexão e construção de relacionamentos estratégicos com outros com o propósito de benefício mútuo.	11	6,11,21,35,51,54,56,61,63,66,69
Outras Características	Auto-Regulação	Uma capacidade de monitorar, refletir e adaptar suas atitudes e comportamentos em resposta às demandas.	26	6,8–11,20,21,34,35,47–49,51–55,58,63, 65–67,69,71–73
	Tomada de Decisão	Uma capacidade de identificar as considerações chave de problemas complexos e escolher um plano de ação apropriado.	4	20,32,34,61
	Administração Pessoal	Uma capacidade de alinhar as pessoas com os papéis em que elas desenvolverão e se sobressairão.	9	6,9,32,55,56,58,65,68,71
	Orientação de Serviços	Uma tendência para colocar as necessidades de outros (por exemplo, pares, subordinados, a organização, a sociedade) acima da própria.	8	6,7,11,21,48,53,64,65
	Orientação de Equipe	Tendência a usar uma colaboração e abordagem cooperativa para a tomada de decisões.	9	9,10,20,47,53,61,65,67,71
	Orientação para Aprendizagem	Uma tendência para ver as experiências como oportunidades para aprender e desenvolver.	4	6,51,66,71
	Orientação Ética	Uma tendência para agir de acordo com um conjunto de padrões morais e/ou éticos .	1	50

Fonte: Reed, Klutts e Mattingly II (2019, p. 1877, tradução nossa).

**GRÁFICO 2 – FREQUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA EM FARMÁCIA IDENTIFICADAS A PARTIR DO TRABALHO DE REVISÃO DE REED, KLUTTS E MATTINGLY II (2019)**



Fonte: Reed, Klutts e Mattingly II (2019, p. 1878, tradução nossa).

Ainda sobre o estudo de Reed, Klutts e Mattingly II (2019), é mostrada a dificuldade em promover e mensurar a liderança nos estudantes, visto que não há um caminho comum a ser seguido, dada a complexidade do tema. Nessa linha, com meios escassos de mensurar se o ensino em liderança está sendo efetivo, emerge-se a ideia de não mais responsabilizar tanto as organizações pela obrigação de promover a liderança, como é defendido por alguns autores como Bradley-Baker e Murphy (2013). Apesar dessa quebra de expectativas perante a um ensino comum para promover a liderança nos estudantes, os autores deixam sugestões para que novas pesquisas possam ser efetuadas, visando um resultado satisfatório na capacitação dos estudantes farmacêuticos no quesito de liderança.

## 6. METODOLOGIA

Para avaliar o desenvolvimento de competências em liderança no profissional farmacêutico, optou-se por uma metodologia caracterizada como pesquisa *survey* descritiva do tipo transversal. Neste tipo de *survey*, há uma amostra selecionada da qual são colhidos dados com a finalidade de descrever uma certa população (maior

que esteja no mesmo contexto. Com isso, é possível além da descrição, determinação de relações entre variáveis (PARANHOS et al., 2013).

Quanto ao instrumento de coleta de dados para avaliar como a liderança e seus aspectos são trabalhados na formação de profissionais farmacêuticos, há o envio de forma online de um questionário com perguntas fechadas e abertas para cada público diferente (graduandos, docentes e formandos), todos da Faculdade de Ciências Farmacêuticas de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, entre o período de março e abril de 2022. Os questionários foram enviados aos graduandos do primeiro ao quinto ano (n = 455) através da comissão de graduação (apêndice A), a todos os docentes (n = 88) pela secretária da administração da faculdade (apêndice B) e aos formandos com até cinco anos de formação (n = 298), pela comissão de graduação (apêndice C). Cada público participante da pesquisa recebeu um e-mail com um texto apresentando o pesquisador, o objetivo da pesquisa, informando que a pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da FCFRP/USP e por fim, um convite com um link que dará acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que apresentará mais informações sobre a pesquisa e, caso o respondente se considere suficientemente esclarecido e concorde em participar voluntariamente da pesquisa terá o acesso ao questionário (apêndice D). O TCLE é o mesmo para os três públicos e foi elaborado de acordo com as resoluções de nº 510/2016 e nº 466/2012, ambas do Conselho Nacional de Saúde (apêndice E). O mesmo foi aprovado pelo Comitê de Ética da FCFRP/USP conforme parecer consubstanciado nº 5.032.187 (apêndice F).

Os três questionários desenvolvidos foram adaptados dos instrumentos de coleta de dados dos artigos: “A Systematic Review of Leadership Definitions, Competencies Pharmacy Education” de Reed, Klutts & Matngly II (2019); “Preceptor Confidence and Engagement in Providing Leadership Activities to Students in Advanced Pharmacy Practice Experiences” de Williams et al. (2018); “Assessing Opportunities for Student Pharmacist Leadership Development at Schools of Pharmacy in the United States” de Felle, Doucette & Witry (2016).

Todos os dados foram coletados anonimamente e comparados em duas frentes: a primeira relacionada ao modo de implementação da liderança no curso; e a segunda voltada a uma comparação entre as perspectivas de graduandos, docentes

e alunos recém formados (com até cinco anos de formação). Com a finalidade de facilitar a interpretação dos resultados, os dados quantitativos foram tabulados e analisados utilizando estatística descrita para todos os itens do *survey* por meio do programa Microsoft Excel. Foram realizadas análises Alfa de Cronbach, com  $\alpha > 0,80$  indicando que a análise é apropriada. A análise qualitativa de conteúdo foi realizada com base em dados de respostas em texto livre a questões de pesquisa.

Para a parte do formulário dos docentes, na qual serão necessárias análises do coeficiente de confiabilidade (Alfa de Cronbach), busca-se avaliar a prática (ou não) de questões atreladas à liderança no cotidiano destes profissionais e, para tanto, foi adotada uma escala baseada na de Likert (1932). Nesse sentido, a execução das práticas ligadas à liderança foi medida utilizando a seguinte escala de 1 a 5. Com isso, o docente pôde classificar como 1 as práticas que não exerce e 5 para aquelas que exerce enquanto leciona. O racional por trás deste questionário foi baseado em uma divisão por 3 blocos, sendo: “conhecimento sobre liderança”, o qual identificava o conhecimento que o docente possuía sobre liderança; “compromisso com a liderança pessoal”, buscando entender se o docente demonstra autoconsciência na liderança e envolve-se no desenvolvimento de liderança pessoal; e “desenvolvimento de habilidades de liderança”, que tende a identificar a aplicação de ações relacionadas à liderança para com os outros. Outrossim, tanto abordagens sobre conhecimentos de liderança quanto a busca por capacitações (formais ou informais) em liderança mostraram-se presentes, não só no questionário direcionado a esses profissionais, mas também nos demais questionários - voltados aos graduandos e alunos recém formados.

Nos questionários direcionados a estes demais públicos (graduandos e alunos recém formados), além dos pontos anteriormente mencionados, também foram exploradas experiências vivenciadas durante o período da graduação que corroboraram (ou não) para o desenvolvimento de competências em liderança. Nesse sentido, os alunos e ex alunos poderiam escolher os vários tipos de vivências que tiveram e classificar quanto ao grau de contribuição. Para este âmbito também foi utilizada a escala de 1 a 5, sendo que as notas 4 e 5 foram as consideradas como relevantes no desenvolvimento de competências em liderança para cada experiência dos públicos.

## **7. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Diante do estudo realizado por meio dos três questionários, obteve-se uma taxa média de resposta de 26%. O formulário com maior porcentagem de participação foi o voltado aos docentes (36%), seguido do direcionado aos alunos com tempo de formação de até 5 anos (29%) e, por fim, o aplicado aos graduandos (14%).

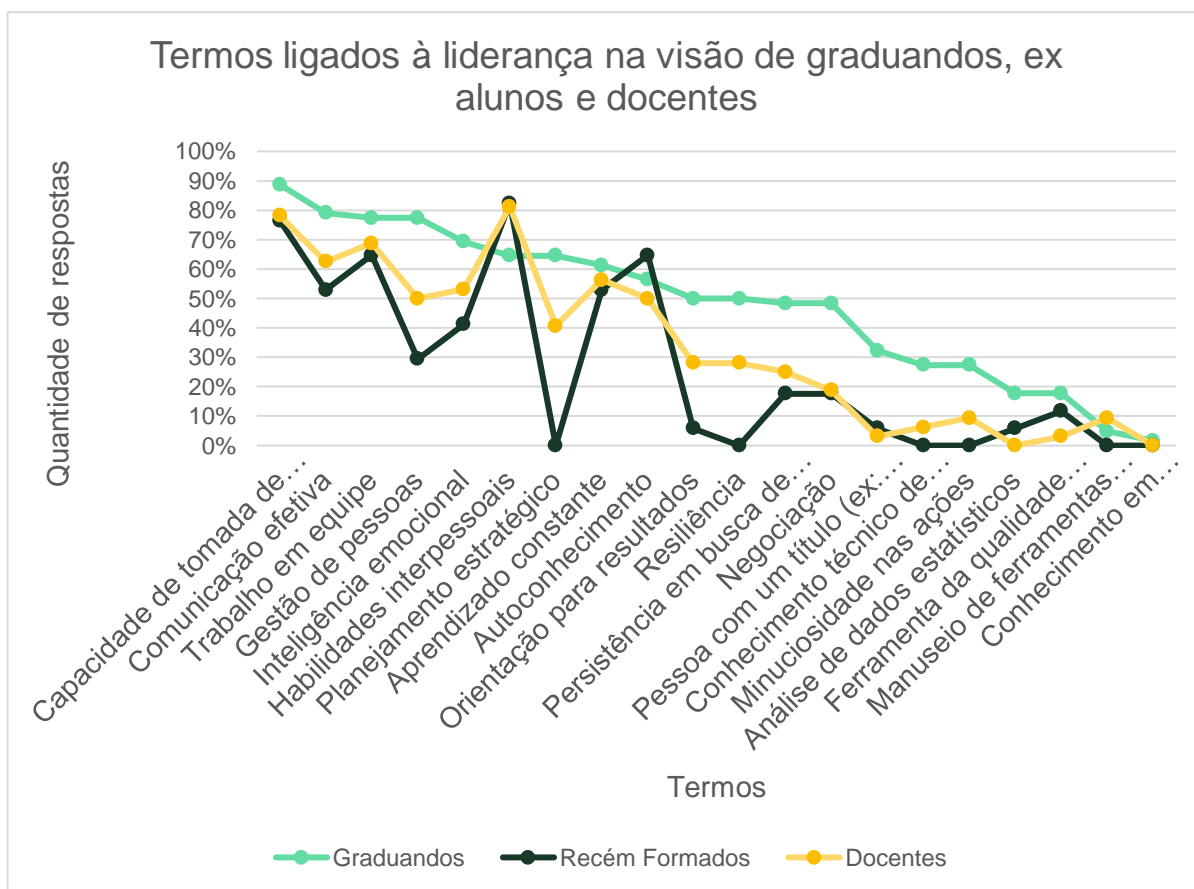
Apesar dos envios recorrentes - 3 vezes em um período de 2 meses - e esforços atrelados à obtenção de maiores taxas de resposta, foi notória a baixa adesão, tendo e vista que nenhuma das coletas obteve, pelo menos, 50% do retorno esperado.

### **7.1. Comparação das percepções sobre liderança e os termos atrelados a ela perante graduandos, alunos recém formados e docentes**

Com o objetivo de identificar a percepção dos entrevistados sobre liderança, todos responderam à mesma pergunta: “Para você o que significa liderança”

Dentre o compilado de termos disponíveis nas múltiplas escolhas, apenas alguns deles eram, de fato, relacionados ao conceito de liderança, seguindo o conteúdo do trabalho de Reed, Klutts e Mattingly II (2019). A relação com este panorama e com as respostas das 3 frentes dos formulários pode ser acompanhada no quadro 6 a seguir:

### **GRÁFICO 3 – CLASSIFICAÇÕES DE GRADUANDOS, ALUNOS RECÉM FORMADOS E DOCENTES SOBRE TERMOS QUE EM SUAS PERCEPÇÕES ESTÃO RELACIONADOS À LIDERANÇA**



Fonte: Elaborado pela autora (2022) com base nas respostas dos questionários.

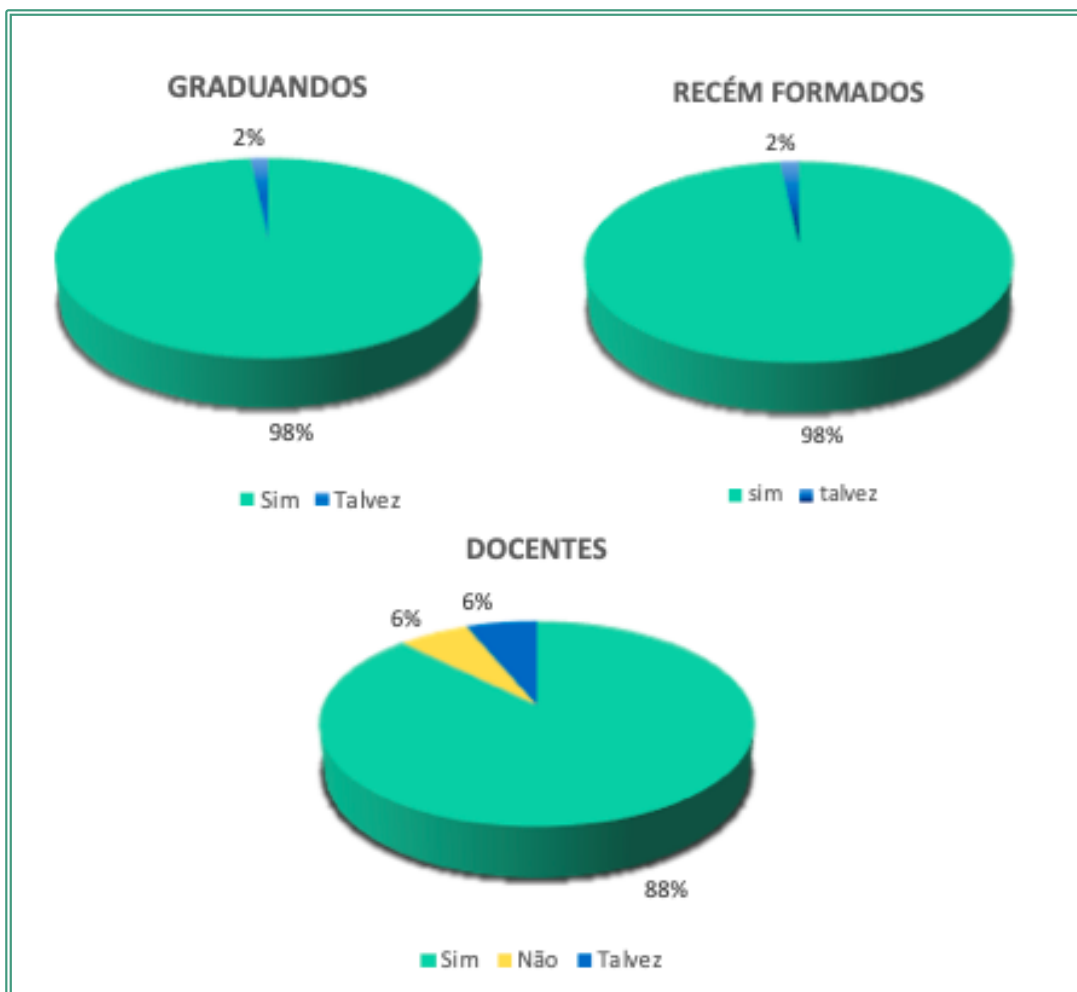
O panorama anterior aborda os votos de cada um dos 3 públicos, os quais deveriam votar em termos que consideram estar atrelados ao conceito de liderança. Com isso, percebe-se que mesmo termos que não são ligados ao conceito (“Minuciosidade nas ações”, “Análise de dados estatísticos”, “Ferramentas da Qualidade”, “Manuseio de Ferramentas”, “Conhecimentos em programação”) receberam votos – tanto por graduandos, quanto alunos recém formados e mesmo docentes. De forma geral, os 3 grupos possuíram certa dificuldade em identificar os termos relacionados ao conceito de liderança, porém, diante da comparação, existe uma evidência de que os alunos de graduação conseguiram ter uma melhor percepção dos termos relacionados a este conceito. E quando olhamos com uma granularidade maior esta informação, é perceptível que os alunos do terceiro e quarto ano de graduação, respectivamente, trouxeram essa percepção. Tais alunos também ressaltaram a contribuição de 2 matérias eletivas como fundamentais para suas formações no quesito de liderança, como sendo a de “Gestão da Inovação e Empreendedorismo” e “Tópicos de Psicologia Aplicada à Farmácia”.

Outro ponto notório é em relação à classificação dos termos, uma vez que o percentual de respostas foi maior para termos relacionados a liderança que são mais facilmente confundidos com os de “gestão”, quando comparados a termos ligados apenas à liderança. Fazendo um paralelo com as respostas do questionário direcionado aos docentes na questão que explora realizar a distinção entre os termos de liderança e gestão, temos que 75% deste público classificou como sendo uma prática que executam e vivenciam com maior constância. Todavia, comparando com as respostas anteriores, tem-se a hipótese de que os graduandos não acompanham essa implementação.

*Boa gestão trabalha para produzir consistência e ordem através do desenvolvimento e refinamento de processos (ou seja, planejamento, orçamento, organização, pessoal, controle, solução de problemas). “(Liderança) produz movimento”, o que envolve estabelecer direção, alinhar pessoas e motivar e inspirar. Assim como os educadores em farmácia trabalham para ser específicos com a terminologia das ciências da saúde, o uso adequado e a interação destas 2 funções devem ser considerados na educação da liderança. (JANKE; TRAYNOR; BOYLE, 2013, p.3).*

## **7.2. Comparação das percepções sobre a liderança e sua importância no mercado de trabalho**

### **FIGURA 2 – CONSIDERAÇÕES SOBRE A LIDERANÇA ENQUANTO UMA COMPETÊNCIA IMPORTANTE NO MERCADO DE TRABALHO**



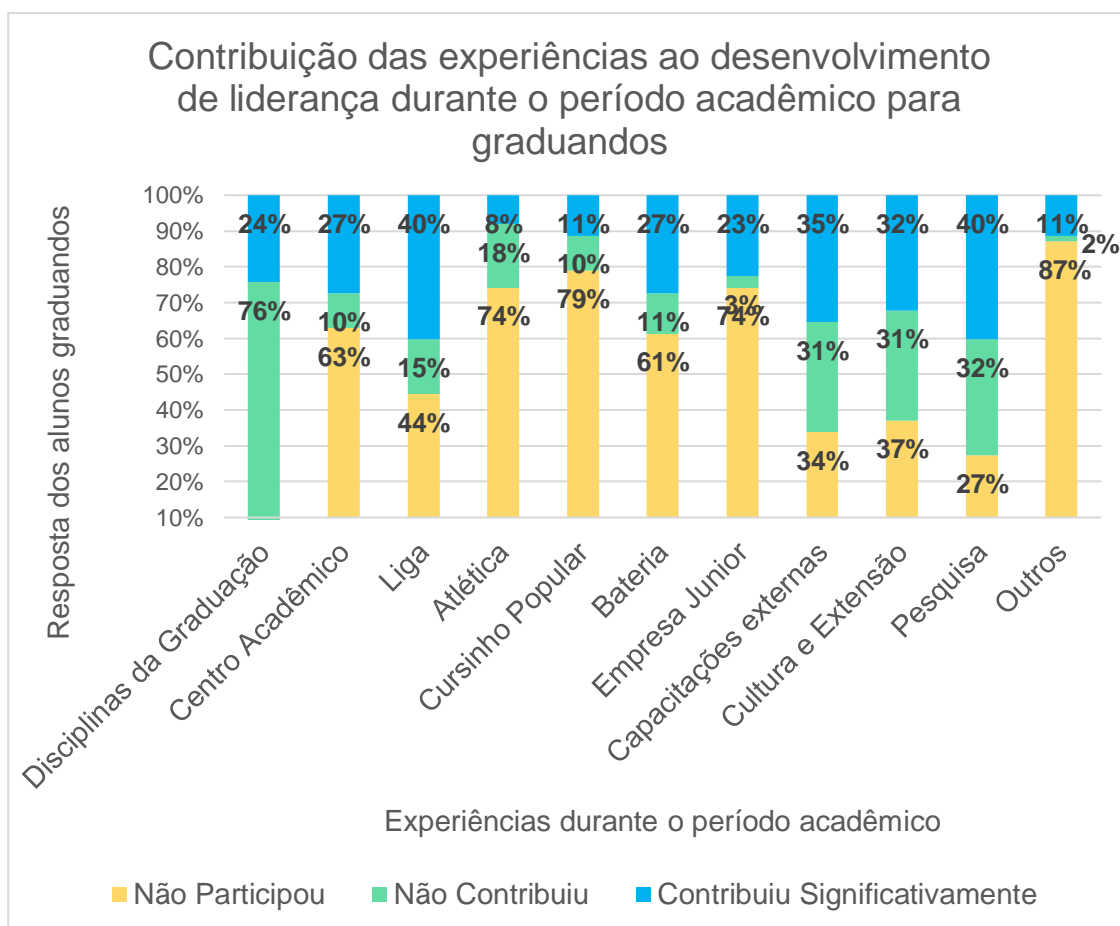
Fonte: Elaborado pela autora (2022) com base nas respostas dos questionários.

Diante da Figura 2, é perceptível que nos 3 gráficos a grande maioria dos graduandos, alunos recém formados e docentes considera a liderança como uma competência importante no Mercado de Trabalho, sendo essa perspectiva em linha com a NACE (2017). Todavia, por parte de alguns docentes ainda há questionamentos – vide respostas “não” e “talvez” no gráfico dos docentes da Figura 2.

*As faculdades de farmácia e organizações podem colaborar para aumentar o acesso dos educadores a programas formais de treinamento de liderança e oferecer programas de desenvolvimento de preceptores destinados a aumentar as habilidades dos preceptores para facilitar a experiência de liderança dos estudantes, a reflexão sobre a experiência e o feedback. (WILLIANS et al., 2018, p.895). Essa seria uma maneira de ressaltar a importância sobre o conceito e reduzir a taxa de respostas negativas e indecisas.*

### 7.3. Percepção de graduandos quanto às experiências contribuintes para o desenvolvimento de competências em liderança

**GRÁFICO 4 - CLASSIFICAÇÃO DOS GRADUANDOS DE ACORDO COM A PARTICIPAÇÃO NAS EXPERIÊNCIAS NO PERÍODO ACADÊMICO E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EM LIDERANÇA**



Fonte: Elaborado pela autora (2022) com base nas respostas dos questionários.

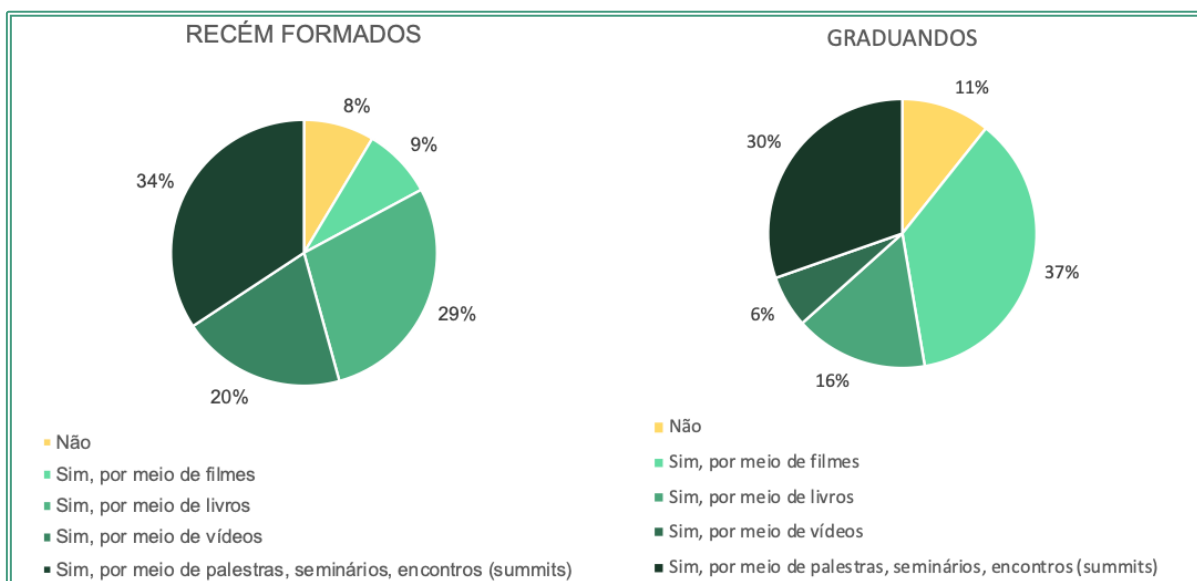
Nesta coleta, os participantes poderiam escolher de 1 a 5, de acordo com o grau de contribuição da experiência, sendo 1 para a que menos contribuiu ao desenvolvimento de competências em liderança e 5 para a que mais contribuiu. Nesse sentido, foi adotado como critério de contribuição significativa ao desenvolvimento destas competências às atividades que receberam nota 4 e 5.

A partir da análise das experiências vividas por graduandos, nota-se que dentre as atividades das quais esse público participou, parte delas obteve um papel significativo no desenvolvimento da liderança.

Um comparativo que pode ser efetuado é o entre as atividades que apresentaram um comportamento semelhante dos graduandos, como: “Capacitações Externas” e “Cultura e Extensão”; “Centro Acadêmico” e “Bateria”; e “Atlética” e “Cursinho Popular”. Para estas atividades, pode-se perceber algumas possibilidades, como: uma certa falta de proatividade dos graduandos para participarem de atividades (com a alta taxa de não participação), e o grau de efetividade que uma experiência pode proporcionar no contexto de desenvolvimento de liderança. Neste último caso, podemos citar como exemplo a Cultura e Extensão, a qual apresenta um *gap* de 31% no quesito de contribuição para o desenvolvimento de liderança. Seguindo esse racional, há um potencial de melhora para que este trabalho proporcionado aos alunos seja eficiente e gere um impacto final significativo.

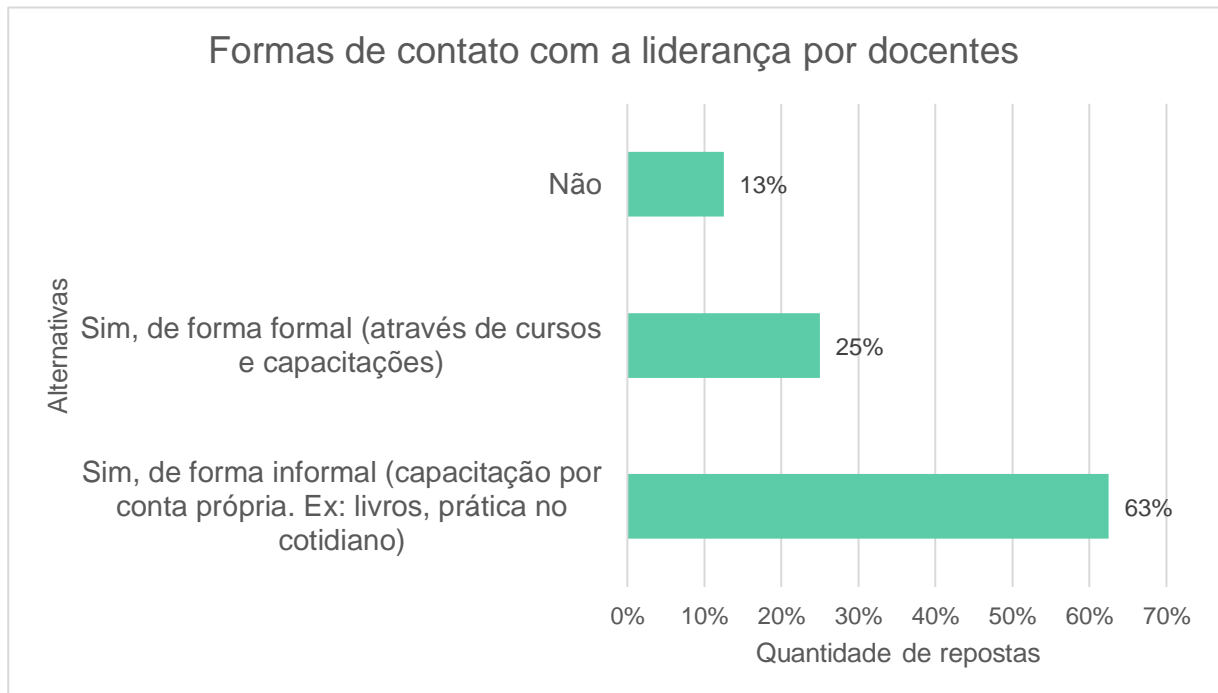
#### 7.4. Busca de conhecimentos atrelados à liderança por graduandos, alunos recém formados e docentes

**FIGURA 3 – PERCEPÇÕES QUANTO À MOTIVAÇÃO PARA BUSCA DE CONHECIMENTOS EM LIDERANÇA POR MEIOS INFORMAIS**



Fonte: Elaborado pela autora (2022) com base nas respostas dos questionários.

## GRÁFICO 5 - ESTUDO SOBRE FORMAS DE CONTATO FORMAIS E INFORMAIS DOS DOCENTES COM A LIDERANÇA



Fonte: Elaborado pela autora (2022) com base nas respostas dos questionários.

Ao observarmos o comportamento dos alunos recém formados, percebe-se que a maior parte deles buscou conhecimentos informais relacionados à liderança primeiramente por palestras e seminários e, em segundo lugar, livros. Já a maioria dos graduandos traz o comportamento de contato com liderança por meio de filmes (em primeiro lugar), e depois por palestras e seminários. Com isso, vemos que mesmo as palestra e seminários bastante frequentes em ambos os públicos, há uma teoria de mudança comportamental comparando graduandos e recém formados, tendo em vista a troca de livros por filmes.

Pelas ópticas anteriores, percebe-se que são comuns a busca e o contato informal com a liderança. Isso mostra uma preocupação, dos 3 públicos abordados, com este tema. Mas segundo Willians et al. (2018), quando os profissionais recebem um treinamento formal de liderança, eles tornam-se mais propensos a incluir os estudantes ao desenvolvimento de liderança.

### 7.5. Estudo com docentes sobre vivências e práticas de conceitos atrelados à liderança dentro de suas áreas de atuação

Para esta análise, pertencente ao questionário dos docentes, foi utilizado o cálculo do coeficiente alfa de Cronbach, o qual é estimado considerando X como uma matriz do tipo (n x K), correspondente às respostas quantificadas de um questionário. Cada linha desta matriz X representa um indivíduo (docente), enquanto cada coluna representa uma pergunta. O valor de alfa pode ser encontrado por meio da equação abaixo, na qual o K representa o número de perguntas, o  $\sigma_t^2$  é a variância de cada coluna da matriz X, ou seja, é a variância relacionada a cada questão da matriz X, e  $\sigma_r^2$  é a variância da soma de cada linha da matriz X, ou seja, é a variância da soma das respostas de cada docente. (GASPAR E SHIMOYA, 2018).

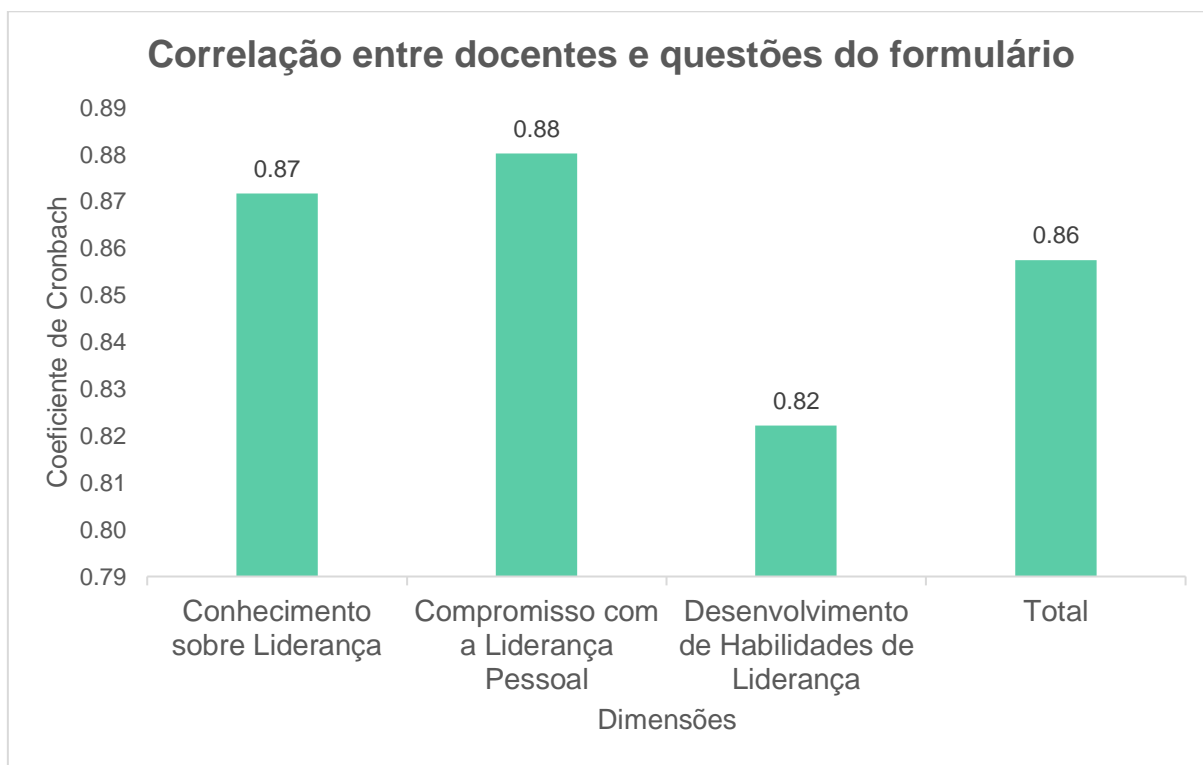
**FIGURA 4 - EQUAÇÃO REFERENTE AO CÁLCULO DO COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH**

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ \frac{\sigma_t^2 - \sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Fonte: Gaspar e Shimoya (2018, p.2)

A partir da equação anterior, foram encontrados os resultados do cálculo do alfa de Cronbach. O valor total do coeficiente foi 0,86 – valor considerado de confiabilidade alta, segundo a divisão de parâmetros utilizada por Freitas e Rodrigues (2005) e Gaspar e Shimoya (2018).

**GRÁFICO 6 - GRÁFICOS DE CORRELAÇÃO A PARTIR DO CÁLCULO DO ALFA DE CRONBACH**



Fonte: Elaborado pela autora (2022) com base nas respostas dos questionários.

Ao analisar cada um dos blocos (dimensões) de temas abordados, é possível observar que todos obtiveram um bom nível de confiabilidade. Isso pode ser justificado pelo motivo de os docentes poderem expressar suas opiniões mais assertivamente, ou seja, com propriedade para relacionar os tópicos de liderança abordados com suas experiências pessoais em suas áreas de atuação.

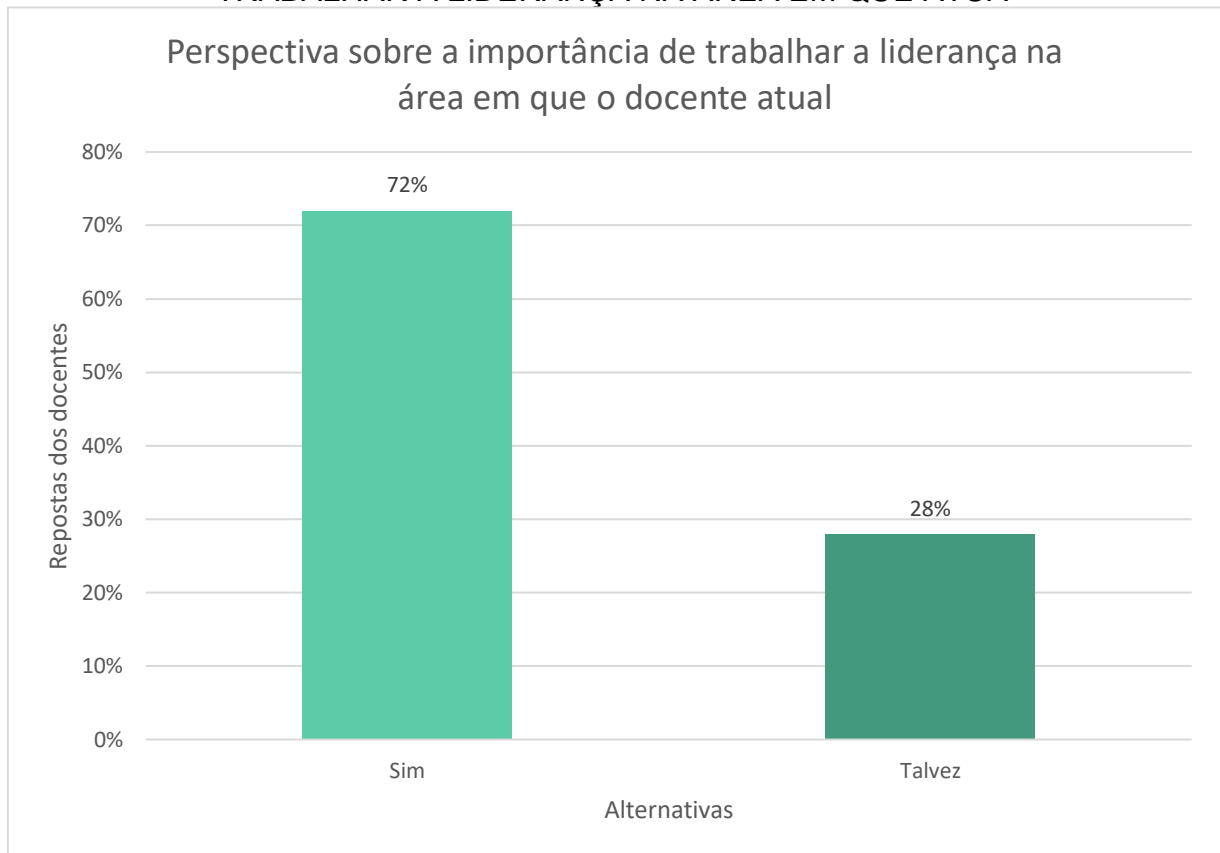
**GRÁFICO 7 – PRÁTICAS LIGADAS À LIDERANÇA E SUAS IMPLEMENTAÇÕES PELOS DOCENTES NAS SUAS ÁREAS DE ATUAÇÃO**



Fonte: Elaborado pela autora (2022) com base nas respostas dos questionários.

Trazendo esta mesma análise para uma outra consideração, temos que a média das respostas para as 11 perguntas foi de 3,8. Ou seja, de forma geral, os conceitos atrelados a liderança não são trabalhados de forma constante pelos docentes. Contudo, há a prática dos mesmos, embora não sendo por todos os docentes e de maneira frequente. Um ponto que vale ser exaltado é em relação à abordagem sobre “Colaboração com os outros”, visto que foi o que recebeu mais notas “4” e “5” (média 4,72). Isso demonstra que a colaboração com os demais é algo praticado e impulsionado com maior frequência pelos docentes.

### GRÁFICO 8 – VISÃO DOS DOCENTES SOBRE A IMPORTÂNCIA DE TRABALHAR A LIDERANÇA NA ÁREA EM QUE ATUA



Fonte: Elaborado pela autora (2022) com base nas respostas dos questionários.

Diante do gráfico anterior, é notório que 72% dos docentes contribuintes com a pesquisa consideram a liderança como um aspecto importante de ser trabalhado na sua área de atuação. Fazendo um paralelo deste último com o Gráfico 7, percebe-se que a liderança pode não ser tão abordada nas frentes de cada docente no contexto atual, porém a maioria deles reconhece a importância de trabalhar esse conceito.

## 8. CONCLUSÃO

Na revisão teórica, percebe-se que a liderança é um conceito bastante amplo e dinâmico, porém de relevância atemporal, uma vez que é bastante preconizada enquanto uma das principais competências visadas nos profissionais. A capacitação em liderança é essencial para que tanto os profissionais já consolidados quanto os aspirantes tenham a percepção adequada sobre o conceito e sua importância como uma competência fundamental no Mercado de Trabalho.

Tanto no passado quanto no contexto mais atual envolvendo o panorama de Indústria 4.0, a importância da liderança é evidenciada para permitir que o profissional consiga desempenhar suas funções em um mundo “VUCA”.

Quando exploramos os estudos que buscam avaliar a capacitação da liderança no profissional farmacêutico em um âmbito Brasil, podemos perceber que são minoritários mediante a aqueles aplicados nos demais países como Irlanda, Canadá, Estados Unidos e Austrália. Mas podemos aprender muito com esses conteúdos externos para aprimorar o interno, como por exemplo o trabalho de Tsuyuki e Schindel (2004), o qual evidencia a liderança como fator de capacitação e empoderamento dos indivíduos para atingirem uma visão, em um contexto de assistência farmacêutica. Ou ainda, o conteúdo da própria OMS perante ao modelo do Farmacêutico Sete Estrelas, trabalhando na Estrela 4 (Liderança), para que o profissional farmacêutico assuma a liderança nas áreas de sua competência profissional e propicie sua integração nas equipes que prestam cuidados de saúde.

Ao realizar um comparativo do Estudo de Matrizes Curriculares do Estado de São Paulo e a Resolução nº 6 de 19 de outubro de 2017 com a aplicação de seus conteúdos no Projeto Pedagógico, vemos uma convergência de propostas e implementações, de forma geral. Por outro lado, ao traçar um paralelo com a liderança (enfoque principal deste trabalho), percebemos que tanto no Estudo das Matrizes, como na Resolução citada anteriormente, há um foco na formação de um profissional mais completo (generalista). E apesar das demandas por inovação serem citadas nos documentos, quando é buscado o próprio conceito da liderança, ele ainda se apresenta de forma tímida nestes materiais. O mesmo padrão pode ser percebido no Plano Pedagógico do Curso de Farmácia da FCFRP/USP, uma vez que também abordam pontos sobre inovação, adaptação e implementações, mas termo de liderança é citado somente uma vez – como um dos exemplos do princípio de transversalidade da proposta de Matriz Curricular. Podemos inferir, desse modo, que isso mostra o quão necessário se tornam os estudos sobre o tema de liderança nos cursos de farmácia no Brasil, além de sua comparação com os conteúdos internacionais para entender os seus respectivos diferenciais e adequá-los a realidade brasileira.

Fazendo um link com o estudo dos questionários, é notório que apenas a capacitação por meio da graduação não contribui significativamente como um propulsor do desenvolvimento de competências em liderança, mas sim como um fator tangencial que permite que o aluno esteja inserido em um contexto no qual poderá ter um contato com a liderança (por meio de experiências externas e complementares à graduação -como entidades estudantis e matérias eletivas).

Essas experiências complementares, por sua vez, exercem seu papel sobre os alunos, uma vez que são tidas como possíveis fatores propícios ao desenvolvimento de competências em liderança. E este público, ao reconhecer a importância da liderança quanto competência diferencial no Mercado de Trabalho (vide Figura 2), busca capacitações formais e informais (esta, majoritariamente), visando ter um contato e uma abrangência de conhecimentos sobre o tema. E esta ação encaixa-se, também, no contexto dos docentes (Gráfico 5), os quais, em sua maioria, também trouxeram a informação de buscarem conhecimentos atrelados à liderança de maneira informal. Na óptica de Williams et al. (2018), esta também é uma prática bastante válida, a qual incrementa a capacitação do indivíduo enquanto líder.

Segundo a amostra estudada – graduandos, docentes e recém formados – de uma única instituição, FCFRP/USP, os resultados obtidos evidenciam que não há um enfoque na promoção das competências em liderança para o profissional farmacêutico brasileiro durante sua formação quando comparado com os poucos estudos realizados no país e com outros países. Para tanto, também notou-se que o aluno da graduação da FCFRP/USP busca outros meios para o desenvolvimento dessa competência. Contudo, quando comparado com as bases de estudos internacionais, isso é algo que poderia ser trabalhado dentro da própria graduação, como uma maneira de incentivo ao profissional e sua capacitação. Vale lembrar, por fim, que o perfil dos alunos também sofre alterações com o passar do tempo, e isso está ligado diretamente ao modo como interpretam, absorvem e aprendem um conteúdo. Portanto, adequar um ensino eficiente em liderança com esse novo perfil, torna-se primordial, em função da perspectiva da importância deste para a transformação transdisciplinar de um profissional da área da saúde em um mundo “VUCA”.

## **9. LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

A principal limitação deste trabalho está relacionada com a baixa taxa de respostas dos questionários. Além disso, outra limitação é a análise de apenas uma única unidade de estudo do curso de Farmácia do Brasil. A junção de ambos os fatores anteriores ocasiona em uma amostra menor e um nicho do contexto desenvolvimento de competências em liderança no profissional farmacêutico. E esta perspectiva pode trazer 2 consequências: não representar de forma mais abrangente o modo com o qual esse desenvolvimento ocorre, e não deixar claro o plano de ação com os principais pontos a serem trabalhados mediante a um contexto Brasil, apesar dos *insights* trazidos por meio dos estudos internacionais.

## **10. TRABALHOS FUTUROS**

Após a concretização desse estudo, torna-se interessante a realização de uma pesquisa abrangendo mais unidades de ensino do curso de Farmácia, com o intuito de verificar com maior precisão a forma como o desenvolvimento de competências em liderança é trabalhado durante a formação de farmacêutico. Com isso, ampliar-se-á o material de comparação com os estudos internacionais podendo, desta maneira, haver um levantamento dos principais pontos a serem melhorados na realidade brasileira visando uma capacitação de qualidade em liderança para com o profissional farmacêutico.

Ademais, inspirada no material de Reed, Klutts e Mattingly II (2019) e na proposta do Projeto Pedagógico da Faculdade de Ciências Farmacêuticas de Ribeirão Preto USP (2021) sobre a necessidade de um acompanhamento contínuo e demandas incessantes de inovações, adaptações e implementações,

emerge-se a ideia da criação de uma disciplina eletiva ou de um curso de extensão em liderança para as áreas principais de atuação do farmacêutico. O intuito é reunir-se primeiramente com docentes de cada área e recrutar quais os conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, competências voltadas à liderança, são primordiais diante de cada frente de atuação. Com isso, seria elaborada toda a dinâmica para o curso, fornecendo, assim, uma capacitação mais assertiva da liderança e de seus principais pontos, com a finalidade de direcionar assertivamente o profissional em formação para a área de atuação de seu interesse. Logo, este profissional recém formado, poderá ser introduzido no mercado de trabalho acompanhado de

competências em liderança bem desenvolvidas, além de estar mais apto a lidar com o ambiente da indústria 4.0 e ao contexto de constantes transformações.

## **11. CONTRIBUIÇÕES**

Gostaria de agradecer a todos que contribuíram com as repostas dos questionários, assim como as pessoas que me ajudaram na divulgação dos mesmos para os públicos alvo. Também à minha orientadora, a qual supervisionou todo o estudo e me deu suporte no conteúdo e desenvolvimento do trabalho.

## 12. REFERÊNCIAS

AMERICAN SOCIETY OF HEALTH-SYSTEM PHARMACISTS. **ASHP Statement on Leadership as a Professional Obligation**. 2011; 68 (23): 2293-2295. Disponível em: <https://doi.org/10.2146/sp110019>. Acesso em: 17 fev. 2021.

ARRUDA, Ângela Maria Furtado; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. **A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**. 2010. Disponível em: <http://www.institutoateneu.com.br/ojs/index.php/RRCF/article/view/4>. Acesso em: 15 dez. 2020.

ATITUDE. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2021. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/atitude/>. Acesso em: 17/02/2021.

BATEMAN, Tomas S.; SNELL, Scott A.. **Administração - Novo Cenário Competitivo**. 2006

BRADLEY-BAKER, Lynette R.; MURPHY, Nanci L.. **STUDENT LEADERSHIP: leadership development of student pharmacists**. Leadership Development of Student Pharmacists. 2013. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3872938/>. Acesso em: 10 nov. 2020.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES nº 2, de 19 de fevereiro de 2002. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Farmácia. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 4 mar. 2002. Seção 1, p. 9. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/outubro-2017-pdf/74371-rces006-17-pdf/file>. Acesso em: 1 fev. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES nº 6, de 19 de outubro de 2017. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Farmácia. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 20 out. 2017. Seção 1, p. 30. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=758](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=758)

61-rces002-02-pdf&category\_slug=novembro-2017-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 1 fev. 2021.

CANADIAN PHARMACISTS ASSOCIATION (Canadá). **PHARMACY THOUGHT LEADERSHIP INITIATIVE Summit Report**. 2016. Disponível em: [https://www.pharmacists.ca/cpha-ca/assets/File/pharmacy-in-canada/Pharmacy%20Thought%20Leadership%20Summit%20Report\\_2016.pdf](https://www.pharmacists.ca/cpha-ca/assets/File/pharmacy-in-canada/Pharmacy%20Thought%20Leadership%20Summit%20Report_2016.pdf). Acesso em: 10 set. 2020.

CHESNUT, Renae; TRAN-JOHNSON, Jennifer. **Impact of a Student Leadership Development Program**. 2013. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3872944/>. Acesso em: 31 jan. 2021.

CROSBIE, Rowena. **Learning the soft skills of leadership**. 2005. Disponível em: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00197850510576484/full/pdf?casa\\_token=AirhaOl2w5cAAAAA:qmGkjfpJm\\_UCknnADvTiRowNx9XVfuKsA5GvwDVWhaeiXDc0xVOXQxh2A\\_htPE-m3L2mX72q75RVw81kZN7qcZZuMgdhYaj-xvMM56x6arRga\\_zH](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00197850510576484/full/pdf?casa_token=AirhaOl2w5cAAAAA:qmGkjfpJm_UCknnADvTiRowNx9XVfuKsA5GvwDVWhaeiXDc0xVOXQxh2A_htPE-m3L2mX72q75RVw81kZN7qcZZuMgdhYaj-xvMM56x6arRga_zH). Acesso em: 28 jan. 2021.

DIAS, Cleysson Ricardo Jordão Braga; MORAES FILHO, Rodolfo Araújo de. **LIDERANÇA SERVIDORA: UM ESTUDO NUMA ORGANIZAÇÃO NÃO-GOVERNAMENTAL**. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21714/raunp.v10i2.1786>. Acesso em: 12 nov. 2020.

EINSFELD, Lídia *et al.* **A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA ENQUANTO FERRAMENTA PARA FORMAÇÃO DE UM NOVO PERFIL DE PROFISSIONAL FARMACÊUTICO**. 2009. Disponível em: <http://www.seer.ufu.br/index.php/revextensao/article/view/20530/10954>. Acesso em: 12 nov. 2020.

ELMALI, F.; STAIGER, C.; TEKINER, H.. **Can pharmaceutical history courses contribute in building future pharmacy leaders? A preliminary study from Erciyes University, Turkey**. 2015. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/295938832\\_Can\\_pharmaceutical\\_history\\_c](https://www.researchgate.net/publication/295938832_Can_pharmaceutical_history_c)

ourses\_contribute\_in\_building\_future\_pharmacy\_leaders\_A\_preliminary\_study\_from  
\_Erciyes\_University\_Turkey. Acesso em: 18 fev. 2021.

ESPER, Aulina Judith Folle; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. **Liderança autêntica: uma revisão integrativa.** 2015. Disponível em: <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/254>. Acesso em: 12 nov. 2020.

FACULDADE DE CIÊNCIAS FARMACÊUTICAS DE RIBEIRÃO PRETO. Projeto Pedagógico do Curso de Farmácia. Ribeirão Preto, 2021.

FELLER, Tara T.; DOUCETTE, William R.; WITRY, Matthew J.. **Assessing Opportunities for Student Pharmacist Leadership Development at Schools of Pharmacy in the United States.** 2016. Disponível em: <https://www.ajpe.org/content/80/5/79>. Acesso em: 31 jan. 2021.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o Conceito de Competência.** 2001. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552001000500010](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010). Acesso em: 10 nov. 2020.

FOUAD, Nadya A. *et al.* **Competency Benchmarks: A Model for Understanding and Measuring Competence in Professional Psychology Across Training Levels.** 2009. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/fulltext/2009-21633-004.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2021.

FREITAS, A. L. P., RODRIGUES, S. G. A. **Avaliação da confiabilidade de questionário: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO,** 2005. Disponível em: [https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_12/copiar.php?arquivo=Freitas\\_ALP\\_A%20a%20valia%E7%E3o%20da%20confiabilidade.pdf](https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_12/copiar.php?arquivo=Freitas_ALP_A%20a%20valia%E7%E3o%20da%20confiabilidade.pdf). Acesso em: 28 jul. 2022.

GASPAR, Isac de Abreu, SHIMOYA, Aldo. **Avaliação da confiabilidade de uma pesquisa utilizando o coeficiente alfa de Cronbach.** 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/236036099\\_A\\_avaliacao\\_da\\_confabilidade\\_de\\_questionarios\\_uma\\_analise\\_utilizando\\_o\\_coeficiente\\_alfa\\_de\\_Cronbach](https://www.researchgate.net/publication/236036099_A_avaliacao_da_confabilidade_de_questionarios_uma_analise_utilizando_o_coeficiente_alfa_de_Cronbach). Acesso em 27 jul. 2022.

GUZMÁN, Valeria E. et al. **Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0.** 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978920307472>. Acesso em: 30 jul. 2022.

JANKE, Kristin K.; TRAYNOR, Andrew P.; BOYLE, Cynthia J.. **Competencies for Student Leadership Development in Doctor of Pharmacy Curricula to Assist Curriculum Committees and Leadership Instructors.** 2013. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3872941/>. Acesso em: 1 fev. 2021.

JUNGNICKEL, Paul W. et al. **Addressing Competencies for the Future in the Professional Curriculum.** 2009. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/41896031>. Acesso em: 31 jan. 2021.

KAWAMOTO, Andressa Morello; OLIVEIRA, João Lucas Campos de; TONINI, Nelsi Salete; NICOLA, Anair Lazzari. **Liderança e cultura de segurança do paciente: percepções de profissionais em um hospital universitário.** 2016. Disponível em: [http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/viewFile/4530/pdf\\_1887](http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/viewFile/4530/pdf_1887). Acesso em: 16 dez. 2020.

KERR, Robert A. “Buzz” et al. **Building a Sustainable System of Leadership Development for Pharmacy: Report of the 2008-09 Argus Commission.** 2009. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2830040/>. Acesso em: 1 fev. 2021.

LIMBERGER, Jane Beatriz. **Metodologias ativas de ensino-aprendizagem para educação farmacêutica: um relato de experiência.** 2013. Disponível em: <https://go-gale.ez67.periodicos.capes.gov.br/ps/i.do?&id=GALE|A442535946&v=2.1&u=capes&it=r&p=AONE&sw=w>. Acesso em: 18 fev. 2021.

LIKERT, Rensis. **A technique for the measurement of attitudes.** Archives of psychology. n. 140, p. 5-55, 1932. Disponível em: [https://legacy.voteview.com/pdf/Likert\\_1932.pdf](https://legacy.voteview.com/pdf/Likert_1932.pdf). Acesso em: 29 jul. 2022.

NACE NATIONAL ASSOCIATION OF COLLEGES AND EMPLOYERS (Estados Unidos). **THE KEY ATTRIBUTES EMPLOYERS SEEK ON STUDENTS' RESUMES.**

2017. Disponível em: <https://www.naceweb.org/about-us/press/2017/the-key-attributes-employers-look-for-in-students-resumes/>. Acesso em: 31 jan. 2021.

NISSEN, Lisa M.; SINGLETON, Judith A.. **LEADERSHIP IN PHARMACY EDUCATION**. 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/324932222\\_Leadership\\_in\\_Pharmacy\\_Education](https://www.researchgate.net/publication/324932222_Leadership_in_Pharmacy_Education). Acesso: 8 set. 2020.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. The role of the pharmacist in the health care system. Preparing the future pharmacist: curricular development. **Report of the third WHO Consultative Group on the Role of the Pharmacist**, Vancouver, Canada, 1997. Geneva: World Health Organization; 1997.

PARANHOS, R. *et al.* **Corra que o Survey vem aí. Noções Básicas para Cientistas Sociais**. 2013. *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social*. Nº 6. Año 3. Oct. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/304292/mod\\_resource/content/1/Paranhos%20e%20tal\\_Corra%20que%20o%20survey%20vem%20a%C3%AD.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/304292/mod_resource/content/1/Paranhos%20e%20tal_Corra%20que%20o%20survey%20vem%20a%C3%AD.pdf). Acesso em: 5 abr. 2021.

PATTERSON, Brandon J. *et al.* **Pilot evaluation of a continuing professional development tool for developing leadership skills**. 2013. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/22695217/>. Acesso em: 15 fev. 2021.

REED, Brent N.; KLUTTS, Abigail M.; Mattingly II, T. Joseph. **A Systematic Review of Leadership Definitions, Competencies, and Assessment Methods in Pharmacy Education**. 2019. Disponível em: <https://www.ajpe.org/content/83/9/7520>. Acesso em: 18 fev. 2021.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; NELSON, Reed Elliot. **DA LEADERSHIP A NOVAS FORMAS DE LIDERANÇA: MOVIMENTOS E TENDÊNCIAS PARA ALÉM DO MAINSTREAM**. 2014. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/691>. Acesso: 12 nov. 2020.

SANTOS, Ivanilde Miciele da Silva; VILELA, Rosana Brandão; ANTUNES, Daniel. **Competências para o farmacêutico atuante na gestão em saúde: um estudo Delphi**. 2017. Disponível em:

<https://www.proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2017/article/view/1455/1412>.

Acesso em: 14 dez. 2020.

SÃO PAULO. COMISSÃO ASSESSORA DE EDUCAÇÃO FARMACÊUTICA. **Estudo de Matrizes Curriculares dos Cursos de Farmácia do Estado de São Paulo**. 2013, p.7-11. Disponível em:

<http://www.crfsp.org.br/documentos/materiaistecnicos/matrizescurriculares.pdf>.

Acesso em: 17 fev. 2021.

SHAFFER, Leigh S.; ZALEWSKI, Jacqueline M. **Career Advising in a VUCA Environment**. 2011. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=EJ951857>. Acesso em: 14 dez. 2020.

SOUZA, Lídia Ramos Aleixo de; SANTOS, Juçara Maria Montenegro Simonsen; FREITAS, Cesar Bento de. **REFLEXÃO SOBRE A DINÂMICA DO “MUNDO VUCA” E SEU IMPACTO NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL A DISTÂNCIA**. 2018. Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2018/anais/trabalhos/5036.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2020.

STORPIRTIS, Sílvia; MORI, Ana Luiza Pereira Moreira; YOCHIY, Angélica; RIBEIRO, Eliane; PORTA, Valentina. **FARMÁCIA CLÍNICA E ATENÇÃO FARMACÊUTICA**. 2008, p. 323. Disponível em: <https://docero.com.br/doc/nc1c5x>. Acesso em: 11 dez. 2020.

SUCHER, Brandon; NELSON, Michael; BROWN, Daniel. **An Elective Course in Leader Development**. 2013. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/259474164\\_An\\_Elective\\_Course\\_in\\_Leader\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/259474164_An_Elective_Course_in_Leader_Development). Acesso em: 31 jan. 2021.

THE PHARMACEUTICAL SOCIETY OF IRELAND (Irlanda). **CORE COMPETENCY FRAMEWORK for Pharmacists**. 2013. Disponível em: [https://www.thepsi.ie/libraries/publications/psi\\_core\\_competency\\_framework\\_for\\_pharmacists.sflb.ashx](https://www.thepsi.ie/libraries/publications/psi_core_competency_framework_for_pharmacists.sflb.ashx). Acesso em: 10 set. 2020.

TSUYUKI, Ross T.; SCHINDEL, Theresa J. **Leading Change in Pharmacy Practice: Fully Engaging Pharmacists in Patient-Oriented Healthcare**. 2004. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/263891003\\_Leading\\_Change\\_in\\_Pharmacy\\_Practice\\_Fully\\_Engaging\\_Pharmacists\\_in\\_Patient-Oriented\\_Healthcare](https://www.researchgate.net/publication/263891003_Leading_Change_in_Pharmacy_Practice_Fully_Engaging_Pharmacists_in_Patient-Oriented_Healthcare). Acesso em: 31 jan. 2021.

VAN SETERS, David A.; FIELD, Richard H.G. **The Evolution of Leadership Theory**. 1990. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09534819010142139/full/html>. Acesso em: 10 nov. 2020.

Williams, Charlene R. *et al.* **Preceptor confidence and engagement in providing leadership activities to students in advanced pharmacy practice experiences**. 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1877129717302277?via%3Dihub>. Acesso em 27 jul. 2022.

## 13. APÊNDICES

### 13.1. APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO PARA ALUNOS DA GRADUAÇÃO

Este é um questionário elaborado com o intuito de coletar informações para o TCC, cujo objetivo principal é avaliar o desenvolvimento de competências em liderança no profissional farmacêutico. Tal avaliação aborda, principalmente, o desenvolvimento destas competências durante o período de graduação, visando analisar como os insumos disponibilizados (ou não) durante esse período contribuem para a formação dos alunos da FCFRP enquanto profissionais atuantes no mercado de trabalho.

Desse modo, peço suas contribuições para o desenvolvimento do tema, a fim de identificar como os alunos aprendem e aplicam tópicos de liderança.

1. Assinale o período da graduação em que se encontra.
  - 1º ano
  - 2º ano
  - 3º ano
  - 4º ano
  - 5º ano
  - 6º ano ou mais
  
2. Para você, o que significa liderança? Marque todas aquelas alternativas que você acredita estarem relacionadas ao termo "liderança".
  - Pessoa com um título (ex: presidente, diretor, coordenador)
  - Habilidades interpessoais
  - Autoconhecimento
  - Análise de dados estatísticos
  - Capacidade de tomada de decisão
  - Manuseio de ferramentas (ex: Pacote Office)
  - Aprendizado constante
  - Trabalho em equipe
  - Ferramenta da qualidade (ex: uso do PDCA)

- Comunicação efetiva
- Inteligência emocional
- Persistência em busca de uma meta
- Gestão de pessoas
- Conhecimento em programação
- Negociação
- Conhecimento técnico de processos
- Orientação para resultados
- Minuciosidade nas ações
- Planejamento estratégico
- Resiliência

3. Você considera o desenvolvimento de competências em liderança importante para um profissional no mercado de trabalho? Sabendo que competência é tida como a junção de conhecimentos, habilidades e atitudes.

- Sim
- Não
- Talvez

4. Diante de suas experiências durante o período acadêmico, elenque de acordo com a prioridade as atividades que mais lhe auxiliaram a desenvolver competências em liderança. (Considere 1 para as que menos contribuíram e 5 para as que mais contribuíram, lembrando que você poderá dar a mesma nota para diferentes experiências).

		Não participou	1	2	3	4	5
Disciplinas da graduação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Centro acadêmico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ligas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atlética	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cursinho Popular	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bateria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empresa Júnior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitações externas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura e extensão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pesquisa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Caso você tenha selecionado “outros” na pergunta anterior, informe qual foi essa experiência e como ela contribuiu para o seu desenvolvimento de competências em liderança.

---

6. Você realizou alguma disciplina eletiva que possibilitou a aplicação de liderança?

Sim

Não

Talvez

7. Caso a resposta anterior tenha sido "sim", identifique a disciplina e justifique brevemente como esta(s) disciplina(s) contribuiu(ram) para seu aprendizado e formação diante do quesito de liderança.

---

8. Você já se sentiu motivado a procurar conhecimentos de liderança de maneira informal?

Sim, por meio de filmes

Sim, por meio de livros

Sim, por meio de vídeos

Sim, por meio de palestras, seminários, encontros (summits)

Não

## 13.2. APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO PARA DOCENTES

Este é um questionário elaborado com o intuito de coletar informações para o TCC, cujo objetivo principal é avaliar o desenvolvimento de competências em liderança no profissional farmacêutico.

Desse modo, peço suas contribuições para o desenvolvimento do tema, a fim de identificar como os docentes lidam e aplicam tópicos de liderança em suas atribuições acadêmicas, de pesquisa e administrativas.

1. Graduação e especialização.

---

2. Para você, o que significa liderança? Marque aquelas alternativas que você acredita estarem relacionadas ao termo "liderança".

- Pessoa com um título (ex: presidente, diretor, coordenador)
- Habilidades interpessoais
- Autoconhecimento
- Análise de dados estatísticos
- Capacidade de tomada de decisão
- Manuseio de ferramentas (ex: Pacote Office)
- Aprendizado constante
- Trabalho em equipe
- Ferramenta da qualidade (ex: uso do PDCA)
- Comunicação efetiva
- Inteligência emocional
- Persistência em busca de uma meta
- Gestão de pessoas
- Conhecimento em programação
- Negociação
- Conhecimento técnico de processos
- Orientação para resultados
- Minuciosidade nas ações
- Planejamento estratégico
- Resiliência

3. Você considera o desenvolvimento de competências em liderança importante para um profissional no mercado de trabalho? Sabendo que competência é tida como a junção de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Sim

Não

Talvez

4. Você teve/tem algum contato com liderança?

Sim, de forma informal (capacitação por conta própria. Ex: livros, prática no cotidiano)

Sim, de forma formal (através de cursos e capacitações)

Não

5. Diante da questão "Conhecimento sobre Liderança", classifique em escalas de 1 a 5 as categorias que você executa e vivencia na prática dentro da área de atuação. (Considere 1 para "não pratica" e 5 para "pratica constantemente")

Explicar a importância da liderança no curso de Farmácia

1      2      3      4      5

Reconhecer que a liderança vem daqueles com e sem títulos

1      2      3      4      5

Realizar a distinção entre liderança e gestão

1      2      3      4      5

Descrever as características, comportamentos e práticas de líderes efetivos

1      2      3      4      5

6. Diante da questão "Compromisso com a Liderança Pessoal" classifique em escalas de 1 a 5 as categorias que você executa e vivencia na prática dentro da área de atuação. (Considere 1 para "não pratica" e 5 para "pratica constantemente")

Demonstrar autoconsciência na liderança

1	2	3	4	5
( )	( )	( )	( )	( )

Envolver-se no desenvolvimento de liderança pessoal

1	2	3	4	5
( )	( )	( )	( )	( )

7. Diante da questão "Desenvolvimento de Habilidades de Liderança" classifique em escalas de 1 a 5 as categorias que você executa e vivencia na prática dentro da área de atuação. (Considere 1 para "não pratica" e 5 para "pratica constantemente")

Desenvolver uma visão compartilhada para uma iniciativa ou projeto

1	2	3	4	5
( )	( )	( )	( )	( )

Colaborar com outros

1	2	3	4	5
( )	( )	( )	( )	( )

Liderar membros de uma equipe

1	2	3	4	5
( )	( )	( )	( )	( )

Desenvolver conhecimento sobre Cultura Organizacional do ambiente de trabalho da Universidade

1	2	3	4	5
( )	( )	( )	( )	( )

Esboçar e considerar processos de mudança (Ex: elaboração de planos de contingência)

1      2      3      4      5  
( )    ( )    ( )    ( )    ( )

8. Na sua opinião, você consideraria importante trabalhar aspectos mais específicos de liderança voltados à área em que você leciona?

Sim

Não

Talvez

9. Quais os principais desafios para o desenvolvimento da liderança no profissional farmacêutico?

---

10. Espaço para comentários adicionais. Se quiser, pode escrever sobre sua percepção perante esta coleta.

---

### **13.3. APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO PARA ALUNOS FORMADOS**

Este é um questionário elaborado com o intuito de coletar informações para o TCC, cujo objetivo principal é avaliar o desenvolvimento de competências em liderança no profissional farmacêutico. Tal avaliação aborda, principalmente, o desenvolvimento destas competências durante o período de graduação, visando analisar como os insumos disponibilizados (ou não) durante esse período contribuem para a formação dos alunos da FCFRP enquanto profissionais atuantes no mercado de trabalho.

Desse modo, peço suas contribuições para o desenvolvimento do tema, a fim de identificar como os alunos aprendem e aplicam tópicos de liderança.

1. Para você, o que significa liderança? Marque aquelas alternativas que você acredita estarem relacionadas ao termo "liderança".
- Pessoa com um título (ex: presidente, diretor, coordenador)
  - Habilidades interpessoais
  - Autoconhecimento
  - Análise de dados estatísticos
  - Capacidade de tomada de decisão
  - Manuseio de ferramentas (ex: Pacote Office)
  - Aprendizado constante
  - Trabalho em equipe
  - Ferramenta da qualidade (ex: uso do PDCA)
  - Comunicação efetiva
  - Inteligência emocional
  - Persistência em busca de uma meta
  - Gestão de pessoas
  - Conhecimento em programação
  - Negociação
  - Conhecimento técnico de processos
  - Orientação para resultados
  - Minuciosidade nas ações
  - Planejamento estratégico
  - Resiliência
2. Você considera o desenvolvimento de competências em liderança importante para um profissional no mercado de trabalho? Sabendo que competência é tida como a junção de conhecimentos, habilidades e atitudes.
- Sim
  - Não
  - Talvez
3. Quais competências voltadas a liderança você aplica na sua rotina de trabalho?
-

4. Em sua opinião, você acredita que a graduação forneceu insumos para o desenvolvimento de competências em liderança, preparando-o enquanto estudante para trabalhar na área de atuação de interesse? Em uma escala de 1 a 5, classifique o quanto você acredita que a graduação auxiliou nesse quesito. (Considere 1 para “não auxiliou” e 5 para “auxiliou muito”).

1      2      3      4      5  
 ( )    ( )    ( )    ( )    ( )

5. Diante de suas experiências durante o período acadêmico, elenque de acordo com a prioridade as atividades que mais lhe auxiliaram a desenvolver competências em liderança. (Considere 1 para as que menos contribuíram e 5 para as que mais contribuíram, lembrando que você poderá dar a mesma nota para diferentes experiências).

	Não participou	1	2	3	4	5
Disciplinas da graduação	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Centro acadêmico	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Ligas	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Atlética	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Cursinho Popular	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Bateria	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Empresa Júnior	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Capacitações externas	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Cultura e extensão	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Pesquisa	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Outros:	( )	( )	( )	( )	( )	( )

6. Caso você tenha selecionado “outros” na pergunta anterior, informe qual foi essa experiência e como ela contribuiu para o seu desenvolvimento de competências em liderança.

---

7. Você realizou alguma disciplina eletiva que possibilitou a aplicação de liderança, durante a sua graduação?

Sim

Não

Talvez

8. Caso a resposta anterior tenha sido "sim", identifique a disciplina e justifique brevemente como esta(s) disciplina(s) contribuiu(ram) para seu aprendizado e formação diante do quesito de liderança.

---

9. Você já se sentiu motivado a procurar conhecimentos de liderança de maneira informal?

Sim, por meio de filmes

Sim, por meio de livros

Sim, por meio de vídeos

Sim, por meio de palestras, seminários, encontros (summits)

Não

10. Para exercer suas atividades no trabalho (seja em uma empresa privada ou pública, ou no curso de pós graduação strito senso), foi necessária a realização de algum curso formal voltado à liderança em específico? Se sim, qual? E qual a duração deste curso (em horas)?

---

#### **13.4. APÊNDICE D – TEXTO DO E-MAIL**

Sou Ana Julia Motta Minohara, aluna da Faculdade de Ciências Farmacêuticas de Ribeirão Preto (FCFRP/USP) e gostaria de lhe convidar para participar da minha pesquisa "*Farmacêutico e o desenvolvimento de competências em liderança durante a sua formação*", sob a orientação da Profa. Dra. Vânia Passarini Takahashi (FCFRP/USP).

O objetivo dessa pesquisa é avaliar o desenvolvimento de competências em liderança no profissional farmacêutico. Esta pesquisa incluirá como participantes alunos de graduação, docentes e alunos formados da FCFRP/USP. Nesse sentido,

gostaríamos que você colaborasse com a pesquisa respondendo a um **questionário virtual**.

A **sua participação é totalmente voluntária**. Para participar da pesquisa, você não precisa se identificar, e o acesso ao questionário é via o link que aparece abaixo nesta mensagem. O envio das suas respostas não fará qualquer identificação do seu nome e do seu endereço eletrônico.

Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da FCFRP/USP.

Caso você se interesse em participar, clique no link abaixo que dará acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, com mais informações sobre a pesquisa, e ao questionário para responder se você concordar em participar:

- **Formulário para alunos da graduação:**

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeZQ0UiSMHJj7Zx62fglsOTe2qxzi3Qu0pyFOPI0nKR7aj\\_fA/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeZQ0UiSMHJj7Zx62fglsOTe2qxzi3Qu0pyFOPI0nKR7aj_fA/viewform?usp=sf_link)

- **Formulário para alunos recém formados:**

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf3vYd5\\_im3Cy1bc3AzvUKjkmhZE2R54s0G0Y1ZM9iE0zv\\_nw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf3vYd5_im3Cy1bc3AzvUKjkmhZE2R54s0G0Y1ZM9iE0zv_nw/viewform?usp=sf_link)

- **Formulário para docentes:**

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfwlUtQce3izeG0BlSDnZDC05\\_p6r82fMNKodDdbwgGMfkz7A/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfwlUtQce3izeG0BlSDnZDC05_p6r82fMNKodDdbwgGMfkz7A/viewform?usp=sf_link)

A sua participação será efetivada somente quando você enviar o questionário, antes disso, você pode desistir de participar a qualquer momento durante o preenchimento do questionário.

Agradecemos por sua atenção.

Ana Julia Motta Minohara - Graduanda FCFRP-USP

Dra. Vânia Passarini Takahashi - Pesquisadora responsável

### 13.5. APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

(de acordo com a Resolução 466 de 12/12/2012 do Conselho Nacional de Saúde)

Sou Ana Julia Motta Minohara, aluna da turma 91 da Faculdade de Ciências Farmacêuticas de Ribeirão Preto (FCFRP/USP) e gostaria de lhe convidar para participar da minha pesquisa. Sob a orientação da Profa. Dra. Vânia Passarini Takahashi (FCFRP/USP), estou desenvolvendo a pesquisa do meu trabalho de conclusão de curso (TCC) intitulado “*O Farmacêutico e o Desenvolvimento de Competências em Liderança Durante sua Formação*”.

O objetivo dessa pesquisa é avaliar o desenvolvimento de competências em liderança no profissional farmacêutico. Esta pesquisa incluirá como participantes alunos de graduação, docentes e alunos formados da FCFRP/USP. Nesse sentido, gostaríamos que você colaborasse com a pesquisa respondendo a um **questionário virtual** com perguntas para analisar como os insumos disponibilizados (ou não) durante o período de graduação contribuem para a formação dos alunos da FCFRP enquanto profissionais atuantes no mercado de trabalho. Os resultados dessa pesquisa contribuirão para identificar como os alunos aprendem e aplicam tópicos de liderança, além de analisar se estes insumos provêm do contexto acadêmico, de pesquisa, de extensão ou se são adquiridos de forma externa à graduação, e qual a sua influência na formação dos futuros profissionais da saúde. Não há riscos previsíveis, mas se você não se sentir à vontade para responder o questionário, você pode interromper o preenchimento das respostas e desistir de participar sem que isso lhe cause qualquer prejuízo.

A **sua participação é totalmente voluntária**. Para participar da pesquisa, você não precisa se identificar, o acesso ao questionário será via o link que você recebeu no seu e-mail. O tempo médio para você responder o questionário de 10 minutos. Uma vez que você tenha concluído e enviado as suas respostas para o questionário, não será possível relacionar suas respostas com a sua identidade, porque o link não

dará qualquer identificação do seu nome e do seu endereço eletrônico. Assim, a pesquisa envolve uma coleta de dados de participantes anônimos.

Você não terá qualquer remuneração financeira e nem despesas para participar desta pesquisa. Você tem assegurado o direito à indenização por qualquer dano causado pela pesquisa conforme previsto na legislação. Caso você tenha dúvidas ou necessite de mais esclarecimentos, sinta-se à vontade para entrar em contato conosco ou com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da FCFRP/USP nos telefones ou e-mails abaixo. O CEP é um órgão que visa proteger o bem-estar e os direitos dos participantes de pesquisas científicas. Esta pesquisa foi aprovada por este comitê.

Caso você considere que está suficientemente esclarecido(a) quanto a esta pesquisa, e concordar em participar voluntariamente, por favor, acesse o endereço eletrônico com o link do formulário adequado:

- **Formulário para alunos da graduação:**

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeZQ0UiSMHJj7Zx62fglsOTe2qxzi3Qu0pyFOPI0nKR7aj\\_fA/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeZQ0UiSMHJj7Zx62fglsOTe2qxzi3Qu0pyFOPI0nKR7aj_fA/viewform?usp=sf_link)

- **Formulário para alunos recém formados:**

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf3vYd5\\_jm3Cy1bc3AzvUKjkmhZE2R54s0G0Y1ZM9iE0zv\\_nw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf3vYd5_jm3Cy1bc3AzvUKjkmhZE2R54s0G0Y1ZM9iE0zv_nw/viewform?usp=sf_link)

- **Formulário para docentes:**

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfwlUtQce3izeG0BlstdnZDC05\\_p6r82fMNKodDdbwgGMfkz7A/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfwlUtQce3izeG0BlstdnZDC05_p6r82fMNKodDdbwgGMfkz7A/viewform?usp=sf_link)

Agradecemos por sua participação.

Ana Julia Motta Minohara - Graduanda FCFRP-USP, Pesquisadora do GECIN:  
(16) 98152-5419 [anaminohara@usp.br](mailto:anaminohara@usp.br)

Dra. Vânia Passarini Takahashi - Pesquisadora responsável, Coordenadora do GECIN: (16) 3315-4288 [vptakahs@usp.br](mailto:vptakahs@usp.br)

Comitê de Ética em Pesquisa: (16) 3315-4213 / (16) 3315-4892. Endereço:  
Faculdade de Ciências Farmacêuticas de Ribeirão Preto, USP. Avenida do Café, s/n.  
CEP: 14040-903. Monte Alegre - Ribeirão Preto/SP. [cep@fcrp.usp.br](mailto:cep@fcrp.usp.br)

## 13.6. APÊNDICE F - APROVAÇÃO COMITÊ DE ÉTICA DA FCFRP/USP



**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**Faculdade de Ciências Farmacêuticas de Ribeirão Preto**  
Comitê de Ética em Pesquisa

Of. CEP/FCFRP nº. 024/2021  
kms

Ribeirão Preto, 19 de outubro de 2021.

À

**Profa. Dra. Vânia Passarini Takahashi**  
Departamento de Ciências Farmacêuticas  
FCFRP/USP

Prezada Pesquisadora,

Informamos que o protocolo de pesquisa intitulado **“O Farmacêutico e o desenvolvimento de competências em liderança durante sua formação”** (CAAE: 47109521.0.0000.5403 – Protocolo CEP/FCFRP nº 575), sob sua responsabilidade, foi aprovado *ad referendum* do Comitê de Ética em Pesquisa da FCFRP em 11/10/2021, conforme Parecer Consubstanciado nº 5.032.187 e referendado, por unanimidade, em sua 219ª reunião, realizada em 15/10/2021.

Lembramos que, de acordo com a Resolução 466/2012, item IV.5, letra d, o TCLE deverá “ser elaborado em duas vias, rubricadas em todas as suas páginas e assinadas, ao seu término, pelo convidado a participar da pesquisa, ou por seu representante legal, assim como pelo pesquisador responsável, ou pela(s) pessoa(s) por ele delegada(s), devendo as páginas de assinaturas estar na mesma folha. Em ambas as vias deverão constar o endereço e contato telefônico ou outro, dos responsáveis pela pesquisa e do CEP local”.

Informamos que deverá ser encaminhado ao CEP o relatório final da pesquisa em formulário próprio deste Comitê, bem como comunicada qualquer alteração, intercorrência ou interrupção do mesmo, tais como eventos adversos e eventuais modificações no protocolo ou nos membros da equipe, através da interposição de emenda na Plataforma Brasil.

Atenciosamente,

**Profa. Dra. Fabíola Attié de Castro**

Coordenadora do CEP/FCFRP



## INFORMAÇÃO GRAD 0014/2025

**Nome do Interessado(a): Ana Julia Motta Minohara**

**Assunto:** TCC - Autorização para Biblioteca Digital e Aprovação CG

A Comissão de Graduação da FCFRP, órgão que atua como coordenação do curso Farmácia desta, declara para os devidos fins que:

- Este trabalho foi apresentado e aprovado no dia 14/10/2022;
- O(a) estudante autorizou a reprodução e divulgação total deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte pelo formulário entregue a esta comissão após aprovação.

Ribeirão Preto, 18 de julho de 2025

Comissão de Graduação FCFRP/USP