

LIDERANÇA NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

BERTONE, Ana Carolina Castro, SOUZA, Andréa Cristiane de
carolbertone@hotmail.com

Centro de Pós-Graduação Oswaldo Cruz

Resumo: *O talento humano é o elemento essencial para preservação, consolidação e sucesso organizacional, por isso, as organizações estão buscando um relacionamento melhor entre as pessoas, incentivando o trabalho em equipe, a harmonia no grupo e enfatizando a importância dos líderes para o desenvolvimento destes talentos. Ser líder é dar exemplo para que os outros saibam como fazer e se esforcem para repetir a tarefa no mesmo nível ou ainda melhor. Liderança é a habilidade de influenciar pessoas e grupos para trabalharem entusiasticamente, conquistando credibilidade, confiança e aceitação, visando atingir objetivos identificados como sendo para o bem comum. Cabe ao líder o desafio de tornar as pessoas produtivas, eficientes, comprometidas e formar equipes que apresentam resultados positivos para a organização, além de estabelecer uma estratégia que permita o desenvolvimento do grupo e crie valores para os funcionários, clientes, fornecedores e acionistas, assim obterá como resultado o retorno dos investimentos da empresa.*

Palavras-chave: Liderança, Inovação, Indústria Farmacêutica.

Abstract: Human talent is essential for preservation, consolidation and organizational success, therefore, organizations are seeking a better relationship between people, encouraging teamwork, harmony in the group and emphasizing the importance of leaders to develop these talents . Being a leader is to set an example for others to know how to do and strive to repeat the task at the same level or even better. Leadership is the ability to influence people and groups to work enthusiastically, gaining credibility, trust and acceptance in order to achieve goals identified as being for the common good. It is up to the challenge of leading people to become productive, efficient, committed and form teams that have positive outcomes for the organization, and to establish a strategy for the development of the group and create value for employees, customers, suppliers and shareholders, as well obtain as a result the company's return on investment.

Keywords: Leadership, Innovation, Pharmaceutical Industry.

1 INTRODUÇÃO

O talento humano é o elemento essencial para preservação, consolidação e sucesso organizacional, por isso, as organizações estão buscando um relacionamento melhor entre as pessoas, incentivando o trabalho em equipe, a harmonia no grupo e enfatizando a importância dos líderes para o desenvolvimento destes talentos.

As mudanças aceleradas que estão ocorrendo no mundo têm exigido das organizações adaptação e respostas rápidas aos novos desafios. O novo cenário competitivo, resultante da globalização, desregulamentação, privatização, entre outras, tem levado as empresas a um contínuo repensar de suas estratégias, visando alcançar a excelência e melhores níveis de competitividade.

A velocidade das mudanças e o alto nível de complexidade no ambiente de trabalho, forçam as organizações a realinharem suas práticas de gestão e suas estratégias. Assim, a gestão de pessoas passa ser a chave para o sucesso organizacional. A transformação de pessoas de meras fornecedoras de mão-de-obra para fornecedoras de conhecimento é a mais nova revolução que está ocorrendo nas organizações.

Tal revolução dentro das organizações aumenta a importância dos líderes, responsáveis pelos objetivos a serem alcançados dentro das mesmas, com a responsabilidade de escolher caminhos e executar escolhas através de seus comandos.

Uma vez que nada do que você diz influencia mais as pessoas do que aquilo que você faz, ser líder é dar exemplo para que os outros saibam como fazer e se esforcem para repetir a tarefa no mesmo nível ou ainda melhor.

Liderança é a habilidade de influenciar pessoas e grupos para trabalharem entusiasticamente, visando atingir objetivos identificados como sendo para o bem comum. A verdadeira liderança é construída sobre a autoridade. (VERGARA, 2003; HUNTER, 2004).

Porém, autoridade é diferente de poder. Enquanto autoridade é a habilidade de conseguir que as pessoas realizem a sua vontade, de bom grado e pela sua influência pessoal, poder trata-se de forçar ou obrigar outros a fazer a sua vontade, devido sua autoridade. Segundo Hunter (2004), um líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as barreiras para que estes possam executar suas tarefas. Liderar é inspirar e influenciar pessoas a fazerem a coisa certa, de preferência entusiasticamente e visando ao objetivo comum. (BERNARDINHO, 2006).

O mercado farmacêutico apresenta grande responsabilidade na saúde do paciente, portanto, nas indústrias farmacêuticas há necessidade de formar bons profissionais, a fim de que todos os colaboradores sejam responsáveis pela qualidade do produto final. A liderança é essencial na formação destes profissionais e desempenho do sistema farmacêutico da qualidade.

2 GESTÃO E LIDERANÇA

Os líderes do passado tem buscado desenvolver novas habilidades e atitudes com relação ao direcionamento de sua equipe de trabalho. Tal atitude é fundamental para a condução das pessoas, que hoje esperam uma nova postura de seus chefes. (BORGES et al., 2009)

Valorizada pelos líderes do passado, a autossuficiência da abordagem técnica, vem demonstrando não ser mais suficiente, pois as pessoas não querem apenas saber o que devem fazer, querem utilizar seus conhecimentos, talentos e competências. Dessa maneira sentem-se importantes e envolvidas no futuro da empresa. (CAVALCANTI et al., 2005)

O quadro 1 demonstra a relação do antigo e do novo paradigma de liderança.

Quadro 1: Relação do antigo e do novo paradigma de liderança

ANTIGO PARADIGMA DE LIDERANÇA	NOVO PARADIGMA DE LIDERANÇA
Separação entre líder e liderado	Integração entre líder e liderado
Sentimento de superioridade do líder	Sentimento sincero de igualdade entre líder e Liderado
Estilos autocrático, democrático e liberal de Liderança	Estilo participativo de liderança
Simple relação visando cumprir os objetivos	Líder estabelece uma relação evolutiva visando o crescimento em direção à plena consciência
Líder centrado em objetivos materiais	Líder centrado em objetivos e valores superiores

Visão superficial dos objetivos de vida e do Trabalho	Conscientização do sentido profundo da existência e do trabalho
Visão limitada e reducionista aos objetivos Imediatos	Visão holística, abrangente e inclusiva: homem, sociedade e natureza
Conflito: procura de culpa	Conflito: procura das causas, oportunidade de aprender e dialogar
Dirige grupos, departamentos, seções, setores isolados de organizações	Incentiva redes de organismos vivos
Ênfase em personalidades autoritárias ou obedientes, disciplinadas e energéticas	Ênfase em personalidades harmoniosas, porém firmes e lúcidas.

Fonte: BORGES et al., 2009.

Liderança é a habilidade de influenciar pessoas e grupos para trabalharem entusiasticamente, conquistando credibilidade, confiança e aceitação, visando atingir objetivos identificados como sendo para o bem comum. A verdadeira liderança é construída sobre a autoridade. Porém, autoridade é diferente de poder. Enquanto autoridade é a habilidade de conseguir que as pessoas realizem a sua vontade, de bom grado e pela sua influência pessoal, poder trata-se de forçar ou obrigar outros a fazer a sua vontade, devido sua autoridade. (VERGARA, 2003; HUNTER, 2004; BORGES et al., 2009).

Para Chiavenato (2005), liderança é uma influência interpessoal, na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra pessoa de maneira intencional, exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos.

Para Hunter (2004), um líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as barreiras para que estes possam executar suas tarefas. Liderar é inspirar e influenciar pessoas a fazerem a coisa certa, de preferência entusiasticamente e visando ao objetivo comum. (BERNARDINHO, 2006).

TABELA 1: Diferenças entre Gerentes e Líderes

GERENTES	LÍDERES
Administra	Inova
É uma cópia	É um original
Foco: sistemas e estruturas	Foco: pessoas
Apoia-se no controle	Inspira confiança
Visão de curto prazo	Visão de longo prazo
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e por quê
Tem os olhos sempre nos limites	Tem os olhos sempre no horizonte
Limita	Dá origem
Aceita o status	Desafia
É o clássico bom soldado	É a sua própria pessoa
Faz certo as coisas	Faz a coisa certa

Fonte: SANTOS, 1997

A tabela 1 define o líder como um indivíduo ousado e original, enquanto o gerente é uma pessoa acomodada e sem ousadia. Já a tabela 2, exemplifica gestão e liderança.

TABELA 2: Exemplos de Gestão e Liderança

GESTÃO	LIDERANÇA
Arte de fazer com que os outros façam algo que você está convencido que deve ser feito.	Arte de fazer com que os outros tenham vontade de fazer algo que você está convencido que deve

Arte de mobilizar os outros a batalhar.	ser feito. Arte de mobilizar os outros a batalhar por aspirações compartilhadas.
Arte de obter resultados desejados, acordados e esperados através de empregados.	Arte de obter resultados desejados, acordados e esperados através de empregados engajados.

Fonte: NASCIMENTO, 2009

Tomando como base os exemplos demonstrados na Tabela 2, a principal diferença entre gestão e liderança é o envolvimento voluntário da parte dos seguidores. Enquanto o gestor mobiliza seus servidores a executarem funções, o líder mobiliza-os para que tenham vontade de executar tais funções. O despertar da vontade de fazer pode ser alcançado através de estímulos e incentivos, motivando as pessoas para realização de sua missão.

Está na mão dos líderes o desafio de tornar as pessoas produtivas, eficientes, comprometidas e formar equipes que apresentam resultados positivos para a organização. Um empregado que tem confiança e é comprometido com a empresa obtém maiores e melhores resultados que um empregado vigiado e mandado. Os servidores esperam que o líder tenha objetivos claros e estratégias adequadas para conduzir as ações em direção aos resultados organizacionais. (BORGES et al., 2009; NASCIMENTO, 2009)

Uma vez que as pessoas têm necessidade de receber estímulos para se tornarem melhor e apresentar bons resultados para a empresa, o líder deve incentivar e proporcionar condições para que as pessoas aprimorem seu desempenho. (HUNTER, 2004; RODOVALHO, 2009)

3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Para Borges e colaboradores (2009), há três estilos de liderança cujo foco é o liderado. O líder autocrático apresenta comportamento crítico e preconceituoso com relação aos subordinados, é centralizador, define os objetivos de seus subordinados e o método de trabalho, não dando oportunidade para participarem do processo decisório. O controle é rígido e a avaliação de desempenho tende a não ser objetiva. O líder democrático tende a tomar decisões através do consenso do grupo, incentivando a participação de todos, procura delegar autoridade e usa feedback. Aceita as decisões do grupo, mesmo que contrariem a sua própria opinião. A preocupação deste líder é atender as aspirações e os pontos de vista dos subordinados que gozam de ampla liberdade para decidir, sugerir e implementar. O líder liberal toma poucas decisões, deixando que a maior parte delas seja tomada pelos subordinados. Os subordinados possuem ampla liberdade, em virtude de ausência de controle ou avaliação do desempenho. Nesse estilo o líder procura deixar o grupo completamente a vontade. Nesta teoria a relação entre líder e liderado é enfatizada, uma vez que os líderes não podem liderar sem seguidores. O quadro 2 ilustra os três estilos de liderança citados.

Quadro 2: Os três estilos de lideranças.

	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL
TOMADA DE DECISÕES	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.	Total liberdade para tomada de decisões do grupo ou individuais. Mínima participação do líder.
PROGRAMAÇÃO DOS	O líder determina providências para a	O próprio grupo esboça providências e técnicas	A participação do líder no debate é limitada,

TRABALHOS	execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	para garantir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com debates.	apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.
DIVISÃO DO TRABALHO	O líder determina qual a tarefa que cada liderado deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo.
PARTICIPAÇÃO	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada liderado.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.	O líder não faz tentativas de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.

Fonte: CHIAVENATO, 2005.

A liderança autocrática enfatiza o líder, enquanto a liderança liberal enfatiza os subordinados. Já a liderança democrática equilibra líderes e subordinados. Não existe um modelo padrão de liderança. Na prática, o líder utiliza os três estilos de conforme a situação, as pessoas e a tarefa a ser executada. Tanto manda cumprir ordens, como sugere a realização de tarefas e ainda consulta os subordinados antes de tomar alguma decisão. A principal problemática da liderança é saber quando aplicar qual estilo com quem e dentro de que circunstância e tarefas a serem desenvolvidas. (CHIAVENATO, 2005; BORGES et al., 2009)

O líder precisa ter flexibilidade na relação com seus liderados alterando seu estilo de atuação em função dos aspectos situacionais. Não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação, cada tipo de situação requer um estilo de liderança diferente para se alcançar a eficácia da equipe de trabalho. O exercício da liderança é em função de três variáveis: o líder, os liderados e a situação em que se encontram. (BORGES et al., 2009)

A liderança situacional varia de acordo com o momento, devendo os líderes adaptarem seu estilo de liderança ao nível de desenvolvimento dos colaboradores em cada tarefa específica. Trata-se da adoção de vários estilos de liderança conforme as diferentes necessidades dos colaboradores. (LEVEK & MALSCHITZKY, 2002)

4 LIDERANÇA E INOVAÇÃO

A inovação em produtos e processos é fundamental para a competitividade das empresas. O líder deve estabelecer uma estratégia que permita o desenvolvimento do grupo e crie valores para os funcionários, clientes, fornecedores e acionistas, assim obterá como resultado o retorno dos investimentos da empresa. (VIEIRA, 2005; ROWE, 2002)

A busca por inovação é um dos principais fatores da competitividade na indústria farmacêutica. Uma vez que leva-se de 10 a 12 anos e investimento de 100 a 800 milhões de dólares, o processo de inovação no setor farmacêutico é extremamente complexo, caro e longo. (VIERA, 2005)

Para inovar é necessário possuir competências para realizar a descoberta de novos princípios ativos, assim como para desenvolver, produzir, comercializar e distribuir o produto no mercado. Cabe ao líder dar exemplos e garantir que a equipe apresente tais competências.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Guiadas pelas mudanças e inovações que vem ocorrendo no mundo, as empresas têm buscado aprimorar o relacionamento entre seus líderes e subordinados, pois está na mão desses líderes capacitar os funcionários para execução de suas funções. Ao tomar ciência das necessidades individuais de seus subordinados e das situações, o líder pode contribuir para a realização de seus subordinados. O papel do líder é um constante desafio, porém, uma vez que é responsável por orientar a equipe e motivar seu desenvolvimento, é de fundamental importância para seus liderados.

REFERÊNCIAS

- BERNARDINHO, 1959. *Transformando suor em ouro*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- BORGES, A. F.; BAYLÃO, A. L. S.; TONG, P. Liderança em tempo de mudanças. *Educação Profissional: Ciência e Tecnologia*, Vol.3, No 2, 2009.
- CAVALCANTI, V. L.; CARPILOVSKY, M.; LUND, M.; LAGO R. A.. *Liderança e motivação*. Série Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- CHIAVENATO, I.. *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier - Ed. Campus, 2005.
- HUNTER, J. C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. 17ª edição. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- LEVEK, A. R. H. C.; MALSCHITZKY, N.. Liderança. *Gestão do capital humano*. Coleção Gestão Empresarial. Curitiba - PR: AFESBJ, FAE, Business School, Gazeta do Povo, 2002, pág. 33-46.
- NASCIMENTO, A. W. A. *Um Guia prático para a liderança e gestão de pessoas*. São Paulo: Baraúna, 2009.
- RODOVALHO, R. *O líder que faz a diferença: seja o líder que você sempre quis ser em sua empresa, família e sociedade*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2009.
- ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.42, n.1, p. 7-19, 2002.
- SANTOS, E.A. A liderança nos grupos autogeridos. *Anais do II SEMEAD*, p. 158, 1997.
- VERGARA, S. C. *Gestão de pessoas*. 3ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.
- VIEIRA, V. M. M. *Competências para Inovar no Setor Farmacêutico: o caso da Fundação Oswaldo Cruz e de seu Instituto Tecnológico em Fármacos/Far-Manguinhos*. 2005. Tese. Doutorado em Política Científica e Tecnológica. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 2005.