

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL**

FABIO QUADROS NIHEUES

**A PERCEPÇÃO DAS LIDERANÇAS SOBRE AS SOFT SKILLS NA
INDÚSTRIA FARMACÊUTICA:**

**A relação entre as habilidades sociais e o trabalho de equipes de vendas
da indústria farmacêutica no Rio Grande do Sul**

Porto Alegre

2022

FABIO QUADROS NIHEUES

**A PERCEPÇÃO DAS LIDERANÇAS SOBRE AS SOFT SKILLS NA
INDÚSTRIA FARMACÊUTICA:**

**A relação entre as habilidades sociais e o trabalho de equipes de vendas
da indústria farmacêutica no Rio Grande do Sul**

Dissertação apresentada como requisito
parcial para obtenção do título de Mestre
em Gestão e Negócios, pelo Programa de
Pós-Graduação em Gestão e Negócios da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Orientador: Prof. José Carlos da Silva Freitas Junior

Porto Alegre

2022

N691p

Niheues, Fabio Quadros.

A percepção das lideranças sobre as soft skills na indústria farmacêutica: a relação entre as habilidades sociais e o trabalho de equipes de vendas da indústria farmacêutica no Rio Grande do Sul / Fabio Quadros Niheues – 2022.

113 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, 2022.

“Orientador: Prof. José Carlos da Silva Freitas Junior.”

1. Soft Skills. 2. Habilidades pessoais. 3. Habilidades sociais. 4. Indústria farmacêutica. 5. Liderança. 6. Vendas – Indústria farmacêutica. I. Título.

CDU 658.8

FABIO QUADROS NIHEUES

A percepção das lideranças sobre as soft skills na Indústria Farmacêutica:
A relação entre as habilidades sociais e o trabalho de equipes de vendas da
indústria farmacêutica no Rio Grande do Sul

Dissertação apresentada como requisito
parcial para obtenção do título de Mestre
em Gestão e Negócios, pelo Programa de
Pós-Graduação em Gestão e Negócios da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Aprovado em (dia) (mês) (ano)

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Patrícia Martins Fagundes Cabral

Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior

Prof^a. Dr^a. Tamara Cecilia Karawejczyk Telles (Unilasalle)

A minha mãe e meu avô.

AGRADECIMENTOS

Agradeço.

À minha querida Mãe Marilú, pela eterna parceria de amor incondicional de todas as horas;

À Antonio de Quadros (*in memorian*), meu eternamente querido e amado avô, pelo exemplo de vida e valores;

Aos meus gestores, Orlando Silva e Carlos Ferreira, pela confiança, apoio e compreensão em alguns momentos cruciais de jornada dupla, divididos entre a vida profissional e acadêmica;

Aos meus queridos colegas de empresa, pelo entendimento verdadeiro e parceria em alguns momentos intensos de grande demanda acadêmica.

Ao Prof. Freitas, pela sempre prestativa atenção e orientação, que foram fundamentais para a realização deste trabalho;

À Universidade do Vale do Rio dos Sinos, em especial ao MPGN, por estar permitindo a consolidação da minha formação acadêmica;

Aos meus queridos colegas de mestrado, pelos muitos momentos de compartilhamento de aprendizado e outras trocas;

A meus amigos mais próximos, pela palavra amiga de força e incentivo.

A todos que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho.

“A única jornada impossível é aquela que você nunca começa”. (Tony Robbins).

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo discutir um tema cada vez mais prevalente e atual, inserido em nossas vidas tanto em âmbito pessoal quanto principalmente profissional. São as Soft Skills (habilidades sociais) e sua utilização, particularmente por líderes de vendas da indústria farmacêutica no Rio Grande do Sul. Em meio a um cotidiano generoso em possibilidades, virtualmente rico em oportunidades, caracterizado pela grande onda das tecnologias, ter profissionais que consigam rápida adaptação e correto tratamento de situações ligadas a este contexto de transformação e pessoas, é fundamental para o sucesso das organizações. Este ambiente na indústria farmacêutica, ganha uma dinâmica ainda mais desafiadora em função do componente base neste negócio chamado inovação, ao qual coloca as empresas em um universo de competitividade que dificilmente se vê em outros setores, precisando de constante autoavaliação, principalmente em processos dirigidos a pessoas. É neste cenário, onde as tecnologias encurtam distancias e aceleram processos, marcado por muita inovação e competitividade, que vemos a possibilidade e a necessidade cada vez maior de termos lideranças voltadas para a administração de pessoas baseada em habilidades comportamentais. Por esta razão, esta pesquisa tem por objetivo entender como as Soft Skills atuam nos modelos de negócio da indústria farmacêutica e sua relação com os líderes deste segmento. No intuito de endereçar a questão-problema, foi realizada uma pesquisa qualitativa de abordagem exploratória e descritiva, por meio do método de estudo de pesquisa de campo com pesquisa bibliográfica e documental, na indústria farmacêutica, na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Durante e após a coleta de dados, efetuada por meio de entrevistas semiestruturadas, foi feita a análise dos dados, que se ocupou em responder aos objetivos específicos, identificando a compreensão do tema liderança e os desafios na gestão das equipes de vendas, as percepções das lideranças sobre as Soft Skills e o entendimento da visão destes líderes em relação as soft skill essenciais e a possível contribuição no trabalho junto as suas equipes de vendas.

Palavras-chave: soft skills; liderança; indústria farmacêutica; líder.

ABSTRACT

The present study aims to discuss an increasingly prevalent and current theme, inserted in our lives both personally and mainly professionally. It is the Soft Skills and their use, particularly by pharmaceutical industry sales leaders in Rio Grande do Sul. In a generous everyday life in possibilities, virtually rich in opportunities, characterized by the great wave of technologies, having professionals who achieve rapid adaptation and correct treatment of situations related to this context of transformation and people, is fundamental for the success of organizations. This environment in the pharmaceutical industry gains an even more challenging dynamic due to the base component in this business called innovation, which puts companies in a universe of competitiveness that is hardly seen in other sectors, needing constant self-assessment, especially in processes aimed at people. It is in this scenario, where technologies shorten distances and accelerate processes, marked by a lot of innovation and competitiveness, that we see the possibility and increasing need to have leadership focused on people management based on behavioral skills. For this reason, this research aims to understand how Soft Skills act in the business models of the pharmaceutical industry and its relationship with the leaders of this segment. In order to address the problem issue, qualitative research of exploratory and descriptive approach was carried out, through the method of field research study with bibliographic and documentary research, in the pharmaceutical industry, in the city of Porto Alegre, Rio Grande do Sul. During and after data collection, carried out through semi-structured interviews, the data were analysed, which was carried out in responding to the specific objectives, identifying the understanding of the leadership theme and the challenges in the management of sales teams, the perceptions of leaders about Soft Skills and understanding the vision of these leaders in relation to the essential soft skills and the possible contribution to work with their sales teams.

Keywords: soft skills; leadership; pharmaceutical industry; leader.

LISTA DE FIGURA

Figura 1 - As megatendências que transformarão os negócios	17
Figura 2 - Executivos apontam as habilidades comportamentais em relação a força de trabalho	38
Figura 3 - Exemplos de possíveis dados de avaliação em Soft Skills	40
Figura 4 - Fluxo da pesquisa de campo	50
Figura 5 - Etapas de estratégia analítica para dados qualitativos	53

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Crescimento do mercado farmacêutico Brasileiro	42
Gráfico 2 - Países com maior investimento em P&D.....	44
Gráfico 3 - Dados sociodemográficos dos gestores da indústria Farmacêutica	57
Gráfico 4 - O peso das soft skills no trabalho de líder da Indústria Farmacêutica.....	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Coletânea de conceitos de liderança	26
Quadro 2 - Definições sobre Soft Skills ao longo da história.....	34
Quadro 3 - Lista de Soft Skills essenciais compilado de diferentes autores	36
Quadro 4 - Síntese do referencial teórico.....	45
Quadro 5 - Abordagens de liderança: relação entre teoria e práticas	65
Quadro 6 - Relação entre os desafios e as Soft Skills essenciais.....	68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Grupo de respondentes.....	51
Tabela 2 - Informações operacionais das entrevistas	52
Tabela 3 - Soft Skills essenciais na prática para Líderes da IF, segundo gestores...75	
Tabela 4 - Soft Skills essenciais na prática para liderados da IF, segundo gestores	80
Tabela 5 - Soft Skills complementares para Liderados da IF, segundo gestores.....	83
Tabela 6 - Soft Skill mais destacadas no cenário de Pandemia.....	85

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Económico e Social
CEO	Chief Executive Officer
CIP	Catálogo Internacional na Publicação
CONARC	Continental Army Command – USA
COVID	Corona Virus Disease
CRB	Conselho Regional de Biblioteconomia
HBR	Harvard Business Review
HS	Hard Skills
IE	Inteligência Emocional
IF	Indústria Farmacêutica
MIT	Massachusetts Institute of Technology
NBR	Normas Brasileiras de Regulação
P&D	Pesquisa e desenvolvimento
PWC	Price Waterhouse Coopers
QI	Quociente de Inteligência
ROI	Return on Investment
SS	Soft Skills
T&D	Treinamento e desenvolvimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problema de pesquisa	17
1.2 Objetivos	20
1.2.1 Objetivo geral	21
1.2.2 Objetivos específicos.....	21
1.3 Justificativa e escolha do tema	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 Liderança	23
2.1.1 Conceituando a liderança.....	24
2.2 Liderança e seus construtos	26
2.3 Liderança e Soft Skills	28
2.3.1 A sinergia necessária	29
2.4 Soft Skills	31
2.4.1 A história das Soft Skills	32
2.4.2 As Soft Skills essenciais.....	35
2.4.4 A importância das Soft Skills no cenário atual.....	37
2.4.5 O papel organizacional das Soft Skills	38
2.5 A indústria Farmacêutica	41
2.5.1 Mercado farmacêutico no Brasil	41
2.5.2 Inovação.....	43
2.6 Síntese do referencial teórico	45
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	46
3.1 Delineamento da pesquisa	47
3.2 Técnica e procedimentos de coleta de dados	50
3.3 Procedimentos de análise de dados	53
3.4 Procedimentos éticos relacionados à pesquisa	54
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	56
4.1 Dados sociodemográficos	56
4.2 Compreensão de liderança e desafios do Líder na Indústria Farmacêutica	58
4.2.1 Liderança.....	59
4.2.2 Teorias de liderança: a percepção e entendimento dos gestores	61
4.2.3 Desafios dos líderes de vendas da indústria farmacêutica no RS.....	66

4.3 Entendimento sobre Soft Skills e a percepção de importância dada pelas organizações, no ponto de vista dos gestores.....	69
4.3.1 Entendimento sobre soft skills na visão dos gestores	70
4.3.2 A percepção de importância dada as soft skills pelas organizações na visão dos gestores	72
4.4 A relação e importância das Soft Skills para a gestão das equipes da indústria farmacêutica	74
4.4.1 Quais as soft skills essenciais para líderes de vendas, da indústria farmacêutica, no ponto de vista dos gestores.....	74
4.4.2 Quais as soft skills essenciais para liderados de vendas, da indústria farmacêutica, no ponto de vista dos gestores	80
4.4.3 Atributos complementares segundo líderes de vendas da indústria farmacêutica	84
4.4.4 Soft Skills e a pandemia – a confirmação da importância	85
5 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS TEÓRICAS DO TRABALHO	88
5.1 Contribuições teóricas.....	88
5.2 Contribuições gerenciais.....	89
6 CONCLUSÃO	90
REFERÊNCIAS.....	92
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA - LÍDER DE VENDAS DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA DO RS.....	106
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	108
APÊNDICE C – TREINAMENTO	109

1 INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais, onde a tecnologia tem um profundo impacto nas habilidades que as organizações buscam para seus negócios (MITCHELL; SKINNER; WHITE, 2010), a atuação de profissionais ganha novos contornos, extrapolando o que antes eram as habilidades prevalentes, as então conhecidas *Hard Skills (HS)*, para um profissional de visão mais holística, agora com ênfase também em habilidades sociais como pensamento analítico, resolução de problemas, comunicação e apresentação, aprendizagem ao longo da vida, gestão de informações, integridade e inovação, Wallapha (2012).

Em um cenário atual, baseado em tecnologia, que segundo Schwab (2016), fundador do fórum econômico mundial, chamou de quarta revolução industrial, somado aos efeitos colaterais do COVID-19, as *Soft Skills* se tornam um produto ainda mais valioso: Dispensas, sofrimento pessoal, severas reduções e contínua incerteza econômica, reforçaram a necessidade de líderes que possuam *Soft Skills* de primeira linha, como empatia, compaixão e agilidade. Lideranças, independentemente de sua abordagem principal, têm uma chance muito melhor de conduzir suas organizações e pessoas durante momentos de crise como a mencionada.

Segundo o Banco Mundial (2018), em decorrência das transformações ocasionadas pelas tecnologias digitais, competências diferenciadas no mundo do trabalho estão sendo exigidas do profissional. Sendo assim, como estas habilidades são fundamentais para o desempenho produtivo no local de trabalho atual, os atuais e futuros líderes empresariais estão enfatizando o desenvolvimento de *Soft Skills* (NEALY, 2005), em diferentes áreas de atuação e segmentos, principalmente naquelas de alta competitivamente, como o segmento de vendas da indústria farmacêutica, onde a base nas relações interpessoais podem ser o ponto de vantagem competitiva para resultados superiores.

Em uma sociedade que visa o lucro e à acumulação de riquezas, baseado na propriedade privada dos meios de produção, a indústria tem todo o direito de buscar aumentar a sua participação no mercado, maximizar seus lucros, e usar as estratégias mais adequadas possíveis, visando alcançar estes objetivos. A indústria farmacêutica não é diferente das demais, mesmo atuando com saúde humana, o objetivo é aumentar os seus lucros, e para isso precisa convencer os médicos a prescreverem com maior frequência os medicamentos mais caros (BRODY, 2005).

Na indústria farmacêutica, setor ágil e com dinâmica direta de investimentos em (P&D), empresas globais, em 2015, alcançaram expressivos US\$ 1,1 trilhão, segundo dados do QuintilesIMS Institute (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE QUÍMICA FINA, BIOTECNOLOGIA E SUAS ESPECIALIDADES (ABIFINA), 2018). Constituído em um mercado de alta competitividade, forte investimentos em áreas de marketing e vendas, conhecer, entender e aplicar - através do líder, conceituado por Bossidy e Charan (2004), como por quem faz acontecer a estratégia da empresa e a geração de resultados - uma gestão mais atenta a aspectos relacionais, pode ser a chave para diferenciação em um mercado muito equilibrado.

Em uma sociedade cada vez mais voltada para a informação e a tecnologia, as Soft Skills estão moldando a estrutura do local de trabalho (KANDRA; SEWELL; NYAMARI, 2011). De acordo com Phillips, J. e Phillips, P. (2015), as Soft Skills promovem organizações ágeis, inovadoras, como os melhores lugares para se trabalhar e mais admiradas. Essas habilidades trazem o melhor das pessoas na medida em que seus comportamentos e competências são moldados para se adequar à estratégia da organização, ao clima de trabalho desejados e à paisagem imprevisível e em constante mudança.

A transição da sociedade de produção para a sociedade de consumo trouxe diversas mudanças que atingem as esferas sociais, econômicas e políticas (BAUMAN, 2001, 2015). Este ambiente em constante evolução e transformação, exige de líderes uma capacidade de adaptação na mesma velocidade com as quais tais mudanças ocorrem. Diversos autores como Drucker (2006), Le Boterf (2003), Mintzberg (1990), Motta (2001) e Vergara (2009) questionam o papel do gestor nas organizações, visto que as atribuições cunhadas por Fayol, não são mais suficientes diante da complexidade do ambiente organizacional do século XXI.

Estas novas demandas permeiam o campo do conhecimento das competências. Ruas (2000, 2005), considera que o conceito de competência não seria uma questão estritamente relacionada à formação educacional ou profissional do indivíduo, e sim à ação. Este autor sugere que competência seja compreendida como “a capacidade de saber agir num contexto profissional, de forma responsável e legitimada, através da mobilização, integração e transferências de conhecimentos, habilidades e capacidades em geral” (RUAS, 2000, p. 5-6).

Durand (1999) propõe a divisão de competências em três conjuntos interligados: conhecimentos, habilidades e atitudes. A contribuição de Moscovici

(1994) diz respeito à separação de competência em dois grupos: competência técnica e competência interpessoal, ambas essenciais para a atuação profissional. Todavia, pontua o autor, as competências técnicas não garantem o desempenho adequado e esperado do gestor. Por toda a relevância das competências de viés humano, este trabalho visa priorizar a abordagem em torno das Soft Skills, competências essas consideradas por alguns autores como o diferencial competitivo entre os gestores (DEEPA; SETH, 2013; HECKMAN; KAUTZ, 2012; RAINSBURY *et al.*, 2002; SWIATKIEWICZ, 2014).

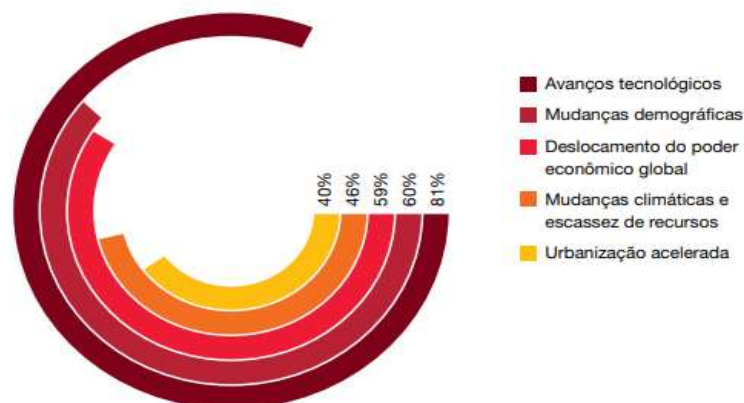
1.1 Problema de pesquisa

Vivemos em um século caracterizado por constantes avanços tecnológicos, que combinadas as transformações socioeconômicas e demográficas, impactam e continuarão impactando os mercados de trabalho nos próximos anos, levando a uma perda líquida de mais de 5 milhões de empregos em 15 grandes economias desenvolvidas e emergentes (KLAUS, 2016).

Estamos vivendo um momento muito desafiador, ao qual algumas megatendências, relacionadas a mudanças demográficas, deslocamento do centro do poder econômico, um intenso processo de urbanização, as temidas mudanças climáticas e grandes avanços tecnológicos (PRICE WATERHOUSE COOPERS (PWC), 2015), fazem a humanidade refletir de forma mais ampla, como lidar com este novo presente. A figura 1, projeta esta informação de forma visual:

Figura 1 - As megatendências que transformarão os negócios

P: Qual das seguintes tendências, na sua opinião, mais transformará seu negócio nos próximos cinco anos?



Fonte: Price Waterhouse Coopers (PWC), 2015.

Ainda no contexto daquilo que nos submete a necessidade de flexibilidade em virtude do imprevisível, fomos atropelados por uma crise sanitária em nível global, com impactos sentidos de várias maneiras. Primeiramente pela ótica da saúde, onde impotentemente vimos vidas se perderem sem saber ou ter algo a fazer. Paralelamente, ainda neste aspecto, vimos a saúde física e mental da população piorar muito, significando impactos de longo prazo nas relações pessoais e profissionais de todos, não importando, classe social, raça, crenças ou etc.

Na esfera da economia, o que se viu foi governantes sem saber o que fazer efetivamente, pesando ações em defesa de suas próprias imagens, agindo lentamente com medidas econômicas que de nada ajudaram a evitar o caos, levando abruptamente muitos empresários e trabalhadores da noite para o dia, a invadir o mercado da informalidade tentando sobreviver. E vale dizer, que tudo isto, embora hoje com uma melhor gestão por conhecimento de causa, continua assombrando as vidas das pessoas, ressignificando palavras como resiliência, superação, reinvenção e relações interpessoais.

Contudo, todo este tsunami que nos apanhou de forma muito rápida, e que sim trouxe muitas dores ao planeta, também trouxe aprendizados em todas as frentes. Tangenciando o mercado de trabalho, a *The Economist* (20 TENDÊNCIAS..., 2021), em análise das principais tendências de comportamento pós pandemia, acredita que não existirá diferença entre contratar colaboradores locais ou estrangeiros, pois as distâncias desaparecem. As empresas e recursos humanos devem aprender como atrair, contratar e reter talentos internacionais. Há ganho de agilidade e necessidade de perfis profissionais mais flexíveis como já mais visto antes.

Ainda segundo a *The Economist*, em relação as novas tecnologias, empresas que não investirem fortemente vão desaparecer. As startups de tecnologias podem derrubar as tradicionais que não estão realmente transformando-se digitalmente. O cenário atual surge trazendo a necessidade de empresas buscarem por recursos de inovação, não só pelas tecnologias em si, mas por pessoas com mindset voltado para a criatividade e inovação. A força de trabalho básico é drasticamente reduzida, com inteligência artificial realizando as operações simples. A hora é de redesenhar o futuro das profissões (20 TENDÊNCIAS..., 2021).

Por estes aspectos até aqui trazidos, quando pensamos no papel do profissional, líder de pessoas, nos mais amplos setores corporativos, mas essencialmente no setor de vendas farmacêutica, caracterizado na introdução deste

trabalho, vemos que este ganha aspectos desafiadores face a complexidade envolvida. Em situações que cada vez pedem mais agilidade, criatividade, empatia, resiliência, dinamismo e alto nível de competição, a capacidade de adaptação a diversos cenários é uma característica difícil, mas crucial a líderes modernos.

As atividades de gerir e liderar pessoas na organização, vem se aprimorando mediante as necessidades atribuídas a cada momento e ao contexto organizacional. Os primórdios da administração, formaram uma linha de liderança baseada no comando e no controle, ou seja, baseada na hierarquia e disciplina, autoridade e subordinação. Porém essa visão veio sendo questionada com o passar do tempo, chegando a um momento em que o comportamental e entendimento sobre as necessidades das pessoas, se apresenta como essência, onde pessoas são motivadas e impulsionadas por coisas que vão além apenas da remuneração.

A Harvard Business Review em 2021, publicou uma matéria em que mencionava que em discurso a formandos da turma de 2017 da MIT, Tim Cook fez um alerta de que “as pessoas tentarão convencê-las a não lançar mão da empatia em suas carreiras. Não aceitem esta premissa” (A EMPATIA..., 2021). O CEO da Apple, não é o único a reconhecer isto. À época desta observação, 20% dos empregadores americanos estavam oferecendo treinamento de empatia para gestores. Em pesquisa recente com 150 CEOs, mais de 80% reconheceram a empatia como chave para o sucesso.

Para Chopra (2002), um líder precisa entender a hierarquia das necessidades dos seguidores para dar as respostas certas que possam satisfazê-los. Ainda segundo Chopra, é crucial aprender a identificar as necessidades das pessoas – como o psicólogo Abraham Maslow já apontou em meados do século XX – e saber responder a cada uma delas. O líder que entende as hierarquias das necessidades e das respostas terá êxito. Contudo, tem se verificado junto a liderados, que na percepção deles, líderes se preocupam mais com a produção do que com pessoas.

Quando olhamos para o mercado, visando entender a projeção esperada em seus líderes, vemos que características como inteligência, ambição e domínio de tecnologia, surgem em essência, relegando a um segundo plano, outras competências fundamentais, como principalmente as emocionais, sociais e mentais ligadas a este ecossistema. Diante desta realidade, habilidades universais/transversais, não acadêmicas e não relacionadas com a formação ou desempenho de funções técnicas, traços de personalidade, objetivos, preferências e motivações, atributos de carreira

(SWIATKIEWICZ, 2014), que compõe umas das muitas definições de Soft Skills, surge como o tema central a ser trabalhado nesta dissertação.

Em diferentes países e segmentos de mercado, tem-se verificado que capacidades como comunicação, habilidades de resolver problemas, trabalho em equipe, entre outras, são as habilidades mais desejadas pelas empresas e, ao mesmo tempo, representam um gap entre a necessidade das empresas e as competências atuais dos profissionais (MISHRA, 2014; ROBLES, 2012; SHARMA, 2018). Parece haver um olhar ainda demasiado para atributos relacionados a conquistas discriminadas em um currículo, tais como nível de formação, experiência de trabalho, conhecimento e nível de especialização (ROBLES, 2012), as conhecidas Hard Skills, facilmente justificáveis e mensuráveis.

Por último, também se observa que, a definição do termo e a taxonomia de Soft Skills não são claras, o que torna importante a questão e faz com que ganhe força nas pesquisas (MATTESON; ANDERSON; BOYDEN, 2016). Soft Skills ou ainda **employability skills, critical abilities, transferable skills, key qualifications, people skills, personality traits, noncognitive skills, noncognitive abilities, character, e socioemotional skills**, constituem características transversais denominadas habilidades gerais, críticas, universais, humanas, não acadêmicas ou competências necessárias para conseguir e manter o trabalho e o emprego (HECKMAN; KAUTZ, 2012; SWIATKIEWICZ, 2014).

Esses termos são frequentemente usados para descrever, segundo determinados teóricos, um conjunto de habilidades que a maioria concordaria serem importantes em qualquer ambiente de trabalho (HECKMAN; KAUTZ, 2012; MATTESON; ANDERSON; BOYDEN, 2016). Há inconsistência na definição das Soft Skills bem como nas medições desse tipo de habilidade, o que dificulta as comparações e estudos profundos. É preciso avançar em direção a um conjunto comum de conceitos e definições para permitir a aprendizagem entre organizações, instituições e países (CUNNINGHAM; VILLASEÑOR, 2016).

Diante de todo o exposto, pretende-se neste trabalho responder à seguinte questão-problema:

Como os líderes de vendas, percebem o papel das soft skills diante dos desafios na gestão de suas equipes na indústria farmacêutica do RS?

1.2 Objetivos

Com base na questão-problema, é possível determinar o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar os desafios das lideranças e como as Soft Skills podem contribuir na gestão de suas equipes de vendas da indústria farmacêutica do RS.

1.2.2 Objetivos específicos

Os seguintes objetivos a seguir visam trazer informações suficientes para ajudar a construir o objetivo geral.

- 1) Identificar a compreensão do tema liderança e os desafios na gestão das equipes de vendas, na ótica dos líderes da indústria farmacêutica
- 2) Compreender as percepções das lideranças sobre as Soft Skills
- 3) Entender a visão destes líderes sobre as soft skill essenciais e a possível contribuição no trabalho junto as suas equipes de vendas

1.3 Justificativa e escolha do tema

Há algumas décadas, o quociente intelectual imperou como sendo o real preditor do sucesso pessoal, onde testes de QI rotulavam pessoas como sendo mais capazes que outras, a atingir os melhores resultados profissionais, sociais e acadêmicos. Atualmente, mais do que capacidades ou habilidades técnicas para desempenho de funções, a utilização ou desenvolvimento de habilidades socioemocionais podem ser determinantes para saber se a pessoa conseguirá realizar seus projetos de vida em nível pessoal ou profissional, garantindo trajetórias mais longas e equilibradas.

O tema que tangencia aspectos relevantes no âmbito da liderança de pessoas, aqui tratado essencialmente através das Soft Skills, é largamente encontrado em diferentes abordagens e em muitos segmentos profissionais nas bases de pesquisa acadêmicas. A influência, as principais Soft Skills e utilização destas no mercado em

geral, são alguns dos muitos exemplos encontrados nas pesquisas realizadas para construção deste trabalho. Contudo, estudos que busquem evidenciar a importância do tema, no segmento da indústria farmacêutica especificamente, são raros, abrindo uma oportunidade relevante a contribuições neste setor.

Neste sentido, pensando em um universo bastante único, que em 2021 no Brasil gerou 20.316 novos empregos no mercado farmacêutico totalizando 76.612 empregos, que em comparação ao ano de 2020, representa um aumento de 4,7% no número total de empregos no mercado farmacêutico, buscar apurar a percepção de líderes neste setor, em seus mais variados construtos de liderança, quanto a utilização das habilidades sociais junto a seus liderados, pode trazer achados oportunos para aplicações práticas ou ainda suscitar o desejo de aprofundar a discussão acadêmica em torno do assunto.

Falamos aqui daqueles profissionais no qual são responsáveis por continuamente buscar encontrar meios de extrair de suas equipes de vendas, o mais alto nível de motivação e foco para a competitividade extrema, onde executam na linha de frente com seus clientes, na sua grande maioria médicos, um papel crucial de influenciar a prescrição ética, pensando aqui imediatamente nos resultados corporativos e manutenção da lucratividade. Contudo, liderar neste contexto, é também, desenvolver pessoas para próximos desafios de carreira, dando a organização novos talentos, mantendo saudável o círculo virtuoso do processo de sucessão.

Por fim, vale ressaltar que o autor deste trabalho, aprendeu e continua aprendendo muito realizando este estudo. O manifesto interesse neste tema, se deu em função da suas vivencias profissionais e acadêmicas. Os vários líderes pelo qual pode observar enquanto liderado, os vários liderados no qual teve a oportunidade de dirigir enquanto gestor no segmento farmacêutico e as provocações positivas vividas no meio acadêmico, despertando inquietude em avançar no tema, ajudaram a buscar entender melhor e refletir mais profundamente sobre a necessidade de conjugar os temas de liderança e Soft Skills na área de vendas do segmento farmacêutico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para melhor compreensão e entendimento dos objetivos descritos, o referencial teórico está dividido em três partes, contendo um ponto específico sobre Liderança, outro sobre Soft Skills e um terceiro visando trazer uma abordagem atual sobre a indústria farmacêutica.

2.1 Liderança

Sendo a liderança um termo utilizado e estudado a mais de duzentos anos na língua inglesa, Stogdill (1974) acredita que o termo tenha aparecido por volta do ano 1300 da era cristã. Isso permite dizer que a liderança tem sido investigada há muito tempo e, como tal, é justo que apresente as mais variadas interpretações. Dentro de toda multiplicidade, alguns teóricos preocuparam-se em especial com aquilo que o líder é, procurando retratar traços ou características de personalidade.

Outros imprimiram maior dinâmica delineando diferentes abordagens de liderança, buscando investigar aquilo que o líder faz. Um terceiro grupo de pesquisadores em liderança procurou analisá-la em função da eficácia do líder, buscando conhecer que variáveis do meio ambiente podem influir no desenvolvimento do vínculo líder-seguidor. Em outra vertente, um grupo representativo de teóricos se dedicou ao estudo das motivações subjacentes às atividades de dirigir pessoas.

Cronologicamente, segundo Bryman (1992), a sequência histórica do estudo da liderança mostra várias etapas:

- a) a teoria dos traços originou-se de pesquisas disponíveis a respeito de liderança dentro dos períodos compreendidos entre 1904-1948, onde os principais nomes a estudar o assunto foram Stogdill e Mann. Lewin, Flesherman, Coons e Likert;
- b) o enfoque das abordagens de liderança aparece logo no início da década de 1950, onde um grande esforço de pesquisa foi mobilizado buscando saber como o bom líder deve agir, liderados por pesquisadores como McClellan e Minner, objetivando entender a motivação para a liderança;
- c) em um terceiro momento, surgem os aspectos ligados às circunstâncias ambientais que envolvem o vínculo líder-seguidor. Porém os trabalhos

desenvolvidos dentro deste enfoque, sofrem críticas em função da tentativa de encontrar aquilo que pudesse distinguir os líderes como pessoas especiais, diferentes, portanto, do restante dos mortais;

- d) e por último, imprimindo forte influência em conceitos atuais, segundo Hampton, Summer e Weber, com um posicionamento de maior abrangência que os anteriores, surge as teorias situacionais, que possuem como principal foco de interesse o ambiente organizacional e o estudo do comportamento.

Se, para as colocações teóricas iniciais, o traço de liderança era inato, com os teóricos da contingência, essa característica pode ser desenvolvida. Por esta última perspectiva, fortalecesse a crença de que qualquer um pode ser um bom líder, desde que seja preparado para tal. Todo este contexto é historicamente importante, porque é a partir daí que começam a surgir muitos programas de treinamento e desenvolvimento em liderança, avidamente consumido pelas organizações empresariais do mundo todo (BERGAMINI, 1994, p.102 -114).

2.1.1 Conceituando a liderança

Segundo Jack Welch que, com 45 anos, tornou-se o oitavo e mais jovem presidente da General Eletric, a essência da liderança está em criar uma visão e motivar os outros a executá-la. Dessa maneira, “Qualquer um que consiga expressar uma visão e motivar os outros a torná-la realidade pode ser um líder.”, aqui especialmente considerado o fato de que ninguém deve ter o monopólio da liderança ou das boas ideias (KRAMES, 2006). Ainda na visão de Welch, competiria, pois, ao líder excelente, oferecer uma visão inspiradora sobre a organização, delimitando algumas metas claras, de modo a lançar ideias estimulantes, sem muitas minúcias, a fim de que os demais colaboradores as transformassem em ações concretas.

Muitas são as visões e posicionamentos frente ao que significa de fato a palavra Liderança na concepção de diferentes autores:

Muito embora Maximiano (2010, p. 331) entenda a liderança simplesmente como “uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar, quando é responsável pelo desempenho de um grupo”, ela é, na prática, o processo de atrair e influenciar pessoas, de forma positiva, em sua maneira

de pensar e em seu comportamento, com vistas à obtenção dos melhores resultados e transformação da equipe de trabalho.

Maxwell (2011, p. 13) afirma que “liderança é a disposição de assumir riscos; é se sentir incomodado com a realidade; é enxergar as possibilidades de uma situação enquanto outros só conseguem ver as dificuldades; é o poder de potencializar muitas vidas”.

Para Bergamini (1994, p. 19), “liderança tem sido estudada como processo de interação que envolve trocas sociais”. Pode também ser relacionada a objetivos e metas.

Também as considerações de Chiavenato (2000, p. 89) contribuem para a construção de uma concepção mais abrangente de liderança:

[...] o processo de exercer influência sobre as pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação [...]; a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo [...]; [...] um tipo de poder pessoal. Através da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes [...].

Liderança também pode ser vista como “processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas” (ROBBINS, 2005, p. 14).

Na perspectiva de Gramigna (2002), liderar é a capacidade para catalisar os esforços grupais, a fim de atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.

Gonçalves (2008, p. 14) enfoca que “liderança é o processo de estímulo pelo qual, mediante ações recíprocas bem-sucedidas, as diferenças individuais, encaminha-se em benefício de uma causa comum”.

A liderança pode ser vista a partir de diferentes óticas, conforme apresentamos a seguir através de uma coletânea de conceitos (Quadro 1)

Quadro 1 - Coletânea de conceitos de liderança

AUTOR	CONCEITO
Waldman, Javidan e Varella (2004); Porter e McLaughlin (2006)	"Fenômeno altamente complexo, que engloba o enlace dinâmico entre o líder e os sistemas social e organizacional em que atua".
Maxwell (2011, p. 13)	"É a disposição de assumir riscos; é se sentir incomodado com a realidade; é enxergar as possibilidades de uma situação enquanto outros só conseguem ver as dificuldades; é o poder de potencializar muitas vidas".
Hunter (2004, p. 25)	"é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum".
Gonçalves (2008, p. 14)	"é o processo de estímulo pelo qual, mediante ações recíprocas bem-sucedidas, as diferenças individuais, encaminha-se em benefício de uma causa comum".
Gramigna (2002)	"é a capacidade para catalisar os esforços grupais, a fim de atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe".
Maximiano (2007, p. 25)	"o processo de conduzir e influenciar as ações para a realização dos objetivos estipulados pelas organizações".
Blanchard <i>et al.</i> (2007, p. 15)	"Capacidade de influenciar os outros a liberar seu poder e potencial de forma a impactar o bem maior".
Chiavenato (2000)	"é entendida como, de certa forma, um tipo de poder pessoal. Através da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes [...]".
Robbins e Judge (2013)	"Exercer influência, somando forças para realização de objetivos".

Fonte: Elaborado pelo autor, compilado de vários teóricos (2021).

Deste modo, observa-se que liderar é uma arte, pois o líder lidera pessoas e gerência processos. O conceito de liderança pode ser diferenciado de autor para autor, mas o que se nota em essência é que liderar é ter a capacidade de influenciar pessoas para a realização de um objetivo coletivo e obter resultados positivos através destas.

2.2 Liderança e seus construtos

Há uma distinção evidente entre conceito de liderança e o que é ser líder. Segundo Moscovici (1996), o líder é a pessoa em um grupo à qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar

determinadas atividades. A abordagem de Liderança é a maneira pela qual essa pessoa numa posição de líder, influencia as demais pessoas no grupo. As abordagens de liderança, consistem nas atitudes de um líder para com os seus colaboradores.

Os estudos sobre liderança não ocorreram de forma linear ao longo do tempo, porque vários pesquisadores enfatizaram de formas distintas os conceitos em momentos simultâneos. Dessa forma, são inúmeras as pesquisas realizadas, os enfoques e os níveis abordados sobre o tema. Araújo (2006) destaca que existem várias abordagens de liderança que o líder pode se utilizar, sendo que os principais são:

- **Autoritário ou autocrático:** o nível de intervenção do líder é alto, neste caso, o líder toma as decisões sem consultar o grupo, fixa as tarefas de cada um e determina o modo de concretizá-las.
- **Democrático:** Nível médio de intervenção do líder, esta abordagem também é chamado de participativa, pelo fato de o líder compartilhar com os empregados sua responsabilidade de liderança, envolvendo-os no processo de tomada de decisão. Assim, o grupo participa na discussão da programação do trabalho, na divisão das tarefas e as decisões são tomadas a partir das discussões do grupo.
- **Laissez-Faire ou Liberal:** De intervenção quase nula, aqui o líder funciona como elemento do grupo e só acaba intervindo se for solicitado. É o grupo que levanta os problemas, discute as soluções e decide. O líder não interfere na divisão de tarefas, limitando-se a sua atividade, a fornecer informações, se a sua intervenção for requerida (ARAÚJO, 2006, p. 341).

Abordagens mais recentes, como a da liderança carismática, da liderança transformacional/transacional, liderança autêntica e da liderança situacional de Hersey e Blanchard, representam as novas tendências no fenômeno da liderança (MELO, 2004), acrescentando o papel do seguidor no reconhecimento da efetiva manifestação, conforme vê-se conceitualmente a seguir.

- **Liderança Carismática:** O processo pelo qual os líderes carismáticos geram entusiasmo e empatia nos seguidores não é claro, mas uma componente importante é a articulação de uma visão apelativa que toca, consciente ou inconscientemente, nas necessidades, valores e sentimentos dos seguidores. Os apelos emocionais são realçados com o uso de símbolos, metáforas e representação de eventos dramáticos, e podem ser complementados com a persuasão racional, visando convencer os seguidores de que a sua estratégia para alcançar as metas partilhadas é viável e eficaz (YULK, 1994, p. 341).
- **Liderança transformacional/transacional:** Segundo Avolio e Bass (1988), o líder transacional baseia a sua ação na legitimidade e autoridade que lhe são reconhecidas em termos formais para exercer o poder, representando práticas comuns e ênfase das regras e das normas estabelecidas superiormente e a chamada de atenção para o cumprimento das tarefas previamente definidas. Paralelamente, valoriza-se a obtenção dos objetivos estabelecidos e a criação de um ambiente de

concordância e apoio as ideias propostas, podendo ser apontada a utilização dos reforços e punições como arma fundamental para a promoção do empenho dos colaboradores e para o controle dos comportamentos indesejáveis. No que se refere aos transformacionais, os processos de motivação são fundamentados em um apelo a valores morais e ideais superiores que vão além dos interesses de cada um. Assim sendo, atribui-se ao líder uma capacidade para formular e articular uma determinada visão para a organização que é reconhecida por todos como merecedora de confiança e apoio.

- **Liderança autêntica:** Luthans e Avolio (2003) definem a liderança autêntica um processo que se baseia em capacidades psicológicas positivas e em um contexto organizacional altamente desenvolvido, o que resulta em maior autoconsciência e comportamentos positivos autorregulados por parte dos líderes e liderados, promovendo o autodesenvolvimento positivo.
- **Liderança Situacional:** A liderança situacional está diretamente apoiada na relação entre líder e liderado, principalmente na confiança e exemplo que este líder tem para com seu time, para que com base nos comportamentos deste líder, seus liderados se mantenham seguidores de suas atitudes e decisões (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Desta forma, o modelo da Liderança Situacional visa fortalecer o relacionamento entre líder e liderado, por meio do alinhamento entre a maturidade dos liderados nas suas respectivas atividades ocupacionais, com a ação adequada de liderança do líder (HERSEY; BLANCHARD, 1986). O modelo, ele é baseado em 3 grandes pilares, sendo estes: o comportamento com ênfase na tarefa, o comportamento com ênfase no relacionamento, e a maturidade do liderado. O comportamento da tarefa, é a necessidade com a qual o liderado precisa de direcionamento ou orientação do seu líder. Já o comportamento relacional se dá pela necessidade de apoio emocional e social. Por fim, a maturidade está relacionada com a competência do liderado para com a função que o mesmo atua, e conseqüentemente suas atividades e objetivos, além da capacidade e disposição de assumir a responsabilidade por seus comportamentos (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

É de responsabilidade do líder saber identificar a maturidade dos seus liderados, seja de forma individual ou conjunta, e desta forma, utilizar o comportamento mais adequado para com eles, com base no modelo (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

2.3 Liderança e Soft Skills

Desde os anos 1940, quando Elton Mayo e colaboradores desenvolveram a teoria das relações humanas, demonstravam a necessidade de humanizar e democratizar a administração. A partir dos anos 1980, outras formas de gestão favorecendo a participação dos trabalhadores na tomada de decisão, começaram a ser difundidas. As empresas passam a treinar seus colaboradores com o objetivo de adaptá-los a mudanças técnicas, gerenciais e corporativas (CRUZ, 2010).

Na década de 1990, a reestruturação produtiva e a qualidade total evidenciaram a necessidade de as organizações encontrarem novas formas de capacitarem seus líderes e liderados, mobilizando recursos para competências técnicas, sociais e culturais. A tendência das ações estava centrada em cursos tanto para desenvolvimento de conhecimento técnico quanto para o desenvolvimento de comportamento como liderança, comunicação ou tomada de decisão (LARANGEIRA, 1997).

Áreas de treinamento começam a utilizar o termo (T&D) considerando o aspecto comportamental da sua atribuição, capacitando ou desenvolvendo habilidades específicas de acordo com as necessidades individuais e organizacionais (EBOLI, 2002). Já no século XXI, chegamos em uma fase marcada por muitas mudanças tecnológicas e sociais, onde no âmbito organizacional, a necessidade de respostas rápidas afim de garantir competitividade, impacta direto no perfil dos colaboradores, fazendo despontar uma necessidade de forma mais latente, as chamadas Soft Skills.

Nesta cronologia evolutiva do perfil profissional das organizações, o papel de liderança ganha profundo destaque, incorporando novas perspectivas, precisando ser ele o referencial para suas equipes, indo do até então essencial papel de desenvolver e acompanhar tecnicamente seus colaboradores, para um novo papel necessitando também apurar e aplicar habilidades até então não focadas, ligadas a aspectos das relações humanas e da coletividade. Lideranças passam a olhar mais atentamente a habilidades socioemocionais e a utilizá-las nas suas práticas de gestão.

2.3.1 A sinergia necessária

Mintzberg (1990) e Motta (2001), embora assumam e concordem que o papel de gestão é repleto de nuances, salientam que estas não são ensinadas nas escolas de negócios ou faculdades de administração. Segundo Mintzberg (1990, 2004), as escolas de gestão desenvolvem prioritariamente as habilidades cognitivas, deixando outras habilidades essenciais fora do seu currículo, ou seja, “ao invés de ensinar as habilidades sociais e de comunicação (Soft Skills), as escolas tenderam a “cobri-las” nos dois sentidos da palavra: abordá-las e obscurecê-las” (MINTZBERG, 2004, p. 49).

Nesta perspectiva, Mintzberg (2004) chama a atenção para a ausência de exercitar habilidades gerenciais (capacidade de desenvolver relacionamentos, negociação, capacidade de motivar equipes, resolução de conflitos), habilidades

sociais e de comunicação durante o período de formação, ao qual Mintzberg denomina Soft Skills. Esta posição de Mintzberg, ao qual sinaliza para uma necessidade não atendida apresentada no início do século, nos parece continuar bastante atual nos dias de hoje.

A liderança e as Soft Skills são muito benéficas para administrar a organização de forma eficaz e eficiente. Esta afirmação foi apoiada pelos pesquisadores anteriores, como Tang (2012) e Wallapha (2012). Wijan (2012) afirmou que os líderes neste século precisam integrar suas hard skills e suas Soft Skills, a fim de aumentar a eficiência e a eficácia das práticas de trabalho. O autor ainda enfatizou que a liderança através de Soft Skills, era um importante preditor para desenvolver e aprender a inovação a ser ocorrida por meio de cooperação.

Isso é ainda apoiado pelo argumento de Tang (2012), justificando que liderança e Soft Skills são aspectos integrados, composto por trabalho em equipe, comunicação, domínio pessoal, desenvolvimento pessoal, iniciativa, capacidade de liderança, planejamento e organização, e habilidades de apresentação. As Soft Skills podem ser definidas como habilidades relacionadas às habilidades humanas com foco na competência em trabalhar com outros indivíduos. Isso foi apoiado pela declaração de Wilaipan (2013), ao qual vê nas Soft Skills, fatores básicos para o ser humano ter melhor desempenho em seu local de trabalho.

Segundo Baesso *et al.* (2017), o líder, como responsável que tem a capacidade de coordenar, organizar e acima de tudo, motivar uma equipe de pessoas para seguir sua visão e atingir seus objetivos e metas, deve reunir três capacidades para poder criar, consolidar e aumentar sua posição: Primeiro, uma capacidade técnica, que supõe um alto conhecimento do trabalho, manipulação de instrumentos e técnicas. Segundo a capacidade intelectual, no sentido de saber contemplar a empresa como um todo e de captar todos os elementos relevantes que podem influenciá-la. E terceiro a capacidade humana, que basicamente se refere a trabalhar com pessoas.

Esta última, mais estritamente ligada as Soft Skills, remete ao saber lidar com as atitudes, opiniões e suposições de outras pessoas ou grupos, bem como intuir e mostrar sensibilidade. É criar uma atmosfera de clima de aprovação, respeito e segurança entre seus liderados. A capacidade autêntica de trabalhar com outras pessoas deve tornar-se uma atividade natural e contínua, pois não é algo que se faz necessário apenas nos momentos de tomada de decisões, mas na atuação individual de cada dia (BAESSO *et al.*, 2017).

Outro aspecto extremamente importante, que evidencia o papel íntimo de correlação entre as ações de um bom líder e a atuação das Soft Skills neste contexto, é o resultado que isso pode desempenhar na motivação da equipe. A motivação é definida como uma série de processos que afetam a intensidade, direção e persistência do esforço que faz um indivíduo para atingir um objetivo. Esse processo é importante para um indivíduo, uma vez que permite a você realizar qualquer atividade, permanecer nele e atingir o seu objetivo porque a motivação é importante para realização de objetivos organizacionais que não só beneficiar uma organização (COSTA, 2002).

Saber exercer seu papel com forte senso de trabalho em equipe, comunicando de forma transparente e objetiva suas ideias, apto e solícito a resolver e dirimir problemas de forma amigável e proximal, refletem de forma nítida, a características de um líder eficaz nos dias de hoje. Contudo, estas são as Soft Skills essenciais apontadas neste trabalho, quando o autor estabelece um cruzamento de conceitos de diferentes estudiosos que tecem conceitos sobre o tema, ou seja, apontamentos que caracterizam e manifestam a sinergia necessária destas duas frentes, ao qual precisam estar inseridas em um universo único.

2.4 Soft Skills

Quando falamos de habilidades que podem ser creditadas, nos referimos a algo que abre espaço a mensuração, a aspectos que abrem possibilidade de comparação quando pensamos em um profissional contra outro em uma contratação por exemplo. Por outro lado, as habilidades sociais são mais difíceis de credenciar e só podem ser obtidas parcialmente por meio de certificados e experiência profissional comprovada (HERRERA; TORRES, 2020). Habilidades e competências técnicas são muito fáceis de certificar e desempenham um papel importante no processo de entrada de colaboradores nas organizações.

Já as Soft Skills referem-se às habilidades que dão à pessoa a capacidade de motivar e trabalhar em equipe e, também, em um sentido mais amplo, aos traços de caráter que constituem uma pessoa. Normalmente, as habilidades pessoais podem ser divididas em três categorias: habilidades interpessoais, habilidades sociais e habilidades metódicas (GUERRA-BAEZ, 2019). Essencialmente, essas três categorias

respondem às seguintes questões: Como você age como um indivíduo independente? Como você age como um indivíduo social? e como você enfrenta os desafios?

Já Maximiano (2019) define as *soft skills* como um grupo de qualidades pessoais que os indivíduos possuem, que contribuem e favorecem consideravelmente nas atividades das organizações. Versa ainda que são imprescindíveis para os gestores, que possam desenvolvê-las em si mesmos e com as pessoas com quem trabalham, além disso elas representam um papel fundamental nas relações. Deepa e Seth (2013) destacam que no cenário atual, as *soft skills* são essenciais no local de trabalho, em razão de que as atividades e trabalhos passam a ser mais eficientes em meio à busca por resultados, quando abrangem relacionamento com o próximo, seja no ambiente de trabalho, na vida pessoal, ou na sociedade.

Atualmente, nota-se cada vez de forma mais clara, que independentemente do nível de habilidade técnica que um profissional possua, será muito difícil progredir se você não tiver um forte conjunto de habilidades sociais também chamadas de Soft Skills. Embora existam muitas posições que requerem especialistas altamente qualificados e não tanto pessoas com habilidades sociais, esse não é o caso mais comum. Saber trabalhar em equipe, com equipe, ter capacidade de comunicação e talento organizacional são competências muito procuradas, ou seja, são necessárias competências que sirvam para criar um ambiente de trabalho positivo (NAGIB; SILVA, 2020).

Algumas posições exigem mais trabalho em equipe do que outras. Outros precisam estar preparados para enfrentar um novo desafio a cada dia e, portanto, precisam de independência e flexibilidade. Por outro lado, quando o trabalho é muito repetitivo, é preciso ter resistência mental e disciplina. Ou seja, é muito difícil estabelecer quais habilidades pessoais ou sociais são mais importantes do que outras. O que está claro é que ter um conjunto sólido de habilidades pessoais é inestimável em qualquer trabalho (GUERRA-BAEZ, 2019).

2.4.1 A história das Soft Skills

Desde o início dos tempos, as pessoas têm sido treinadas nas áreas de desenvolvimento ocupacional e pessoal. Por exemplo, pessoas recebem treinamentos de hard skills de seus mestres desde a idade média. Continuamos a ver o treinamento ocorrer para uma ampla gama de habilidades em todo o espectro de

abordagens, começando com educação formal, certificação e habilidades técnicas, programas de desenvolvimento corporativo, campos de treinamento militares, programas de educação executiva e programas de coaching e mentoria, para citar alguns.

Quando o termo Soft Skills entrou pela primeira vez no léxico? A primeira articulação apareceu em um documento do exército americano de 1968 chamado "Regulamento nº 350-100-1: Engenharia de Sistemas de treinamento (Design de Curso)." Este regulamento se concentrou no treinamento de militares para as tarefas-chave sobre ações militares modernas. Isso trouxe várias reflexões e, em dezembro de 1972, o Comando continental do Exército dos EUA realizou uma Conferência de treinamento sobre Soft Skills da CONARC, para explorar ainda mais a área. A conferência marcou o primeiro uso do termo Soft Skills quando Paul G. Whitmore entregou dois trabalhos: "O que são Soft Skills?" e "O Modelo Comportamental como ferramenta para analisar Soft Skills". Os trabalhos delinearam a diferença entre hard skills e Soft Skills e criaram uma estrutura para uso.

Naquela época, definia-se Soft Skills como importantes habilidades relacionadas ao trabalho que envolvia pouca ou nenhuma interação com máquinas e que poderiam ser aplicadas em vários contextos (HAINES; HUNT, 1973). Nos anos 1990, a associação americana de treinamentos e desenvolvimento publicou um estudo sobre as necessidades da força de trabalho, afirmando que o novo ambiente empresarial tinha passado a exigir profissionais capazes de resolver problemas e interagir de maneira mais eficaz com os colegas (LAKER; POWELL, 2011). O quadro 2, traz algumas definições de diferentes autores ao longo da história, conforme segue:

Quadro 2 - Definições sobre Soft Skills ao longo da história

Soft Skills	Autores	Fonte
Relacionadas a comportamentos e atitudes.	Nikitina; Furuoka (2011).	<i>Educational Research for Policy and Practice</i>
Habilidades não cognitivas.	Kandra; Cisa eNyamari (2011).	<i>Isaca Journal</i>
Traços de personalidade e habilidades não cognitivas.	Heickman; Kautz (2012).	<i>Labour economics,</i>
Com valor para a saúde organizacional e a solidariedade cultural da empresa.	Taghavian (2013).	<i>Drexel University</i>
Combinação de qualidades pessoais e habilidades interpessoais que ajudam no trabalho.	Wesley; Jackson; e Lee (2017).	<i>Emerald Insight</i>
Relacionadas ao mercado de trabalho; comportamentos, atitudes e características, complementos necessários à habilidade cognitivas no processo de produção.	Cunningham e Villaseñor (2016).	<i>The World Bank Research Observer</i>
Conjunto de competências e habilidades pessoais que descrevem a atitude de cada um, a compatibilidade com os outros e como as interações sociais, principalmente no ambiente profissional.	Cotet; Balgiu e Zaleschi (2017).	<i>MATEC Web of Conferences</i>
Habilidades essenciais para competitividade e produtividade.	Piñol <i>et al.</i> (2017).	<i>Procedia Manufacturing</i>
Atributos pessoais que melhoram as interações de um indivíduo, bem como o desempenho no trabalho.	Cacciolatti; Lee e Molinero (2017).	<i>Technological Forecasting and Social Change</i>
Como um "toque humano", diferencial por ser algo específico que as máquinas não puderam reproduzir.	Alberti-Alhtaybat; Al-Htaybat e Hutaibat (2017).	<i>Journal of Business Research</i>
Como habilidades necessárias para promoção da inovação.	Lamnabhi-Lagarrigue <i>et al.</i> (2017).	<i>Annual Reviews in Control</i>
Habilidades mais exigidas e aplicadas atualmente.	Grace (2017).	<i>Plastic Engineering</i>

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Penhaki (2019).

Um autor muito influente e que tem sua obra fortemente associada ao tema é Goleman (1988), que escreveu sobre as habilidades relacionadas a inteligência emocional, estruturada em cinco pilares principais: (1) Autoconsciência, ligada a capacidade de monitorar e entender seu próprio padrão emocional, (2) Automotivação, ligada a habilidade de lidar com as emoções e manter o foco, (3) Autocontrole; a capacidade de dominar as emoções negativas, (4) Empatia, poder de conseguir se colocar no lugar do outro e (5) Habilidades sociais, na qual implica na maneira como o indivíduo se relaciona com os outros, equilibrando outras habilidades.

Tais ideias ganham força, à medida que as mudanças nas organizações do trabalho impuseram novas exigências aos profissionais e demandaram novas capacidades, como relacionamento interpessoal, resolução de problemas, comunicação, entre outras. As formas hierárquicas sofreram alterações e muitas organizações mudam suas estruturas verticalizadas para uma organização mais flexível, promovendo mais interação e compartilhamento, significando que as decisões até então relegadas a altas esferas, passam a circular em todos os níveis organizacionais (LAKER; POWELL, 2011).

Em um horizonte futuro, outros aspectos serão fundamentais para o sucesso das empresas, como novas formas de medir e recompensar o desempenho, novas estratégias para atrair e reter talentos competentes e estruturas hierárquicas para

modelos mais colaborativos e em rede, exigindo muito mais habilidades relacionais (KLAUS, 2016). No meio acadêmico, o estudo destas mudanças estruturais na organização, associada a tecnologia, automatização e competição, explicou a crescente ênfase das soft skills no ambiente corporativo, passando a ser alvo de pesquisa, objetivando compreendê-la dentro das organizações (ROBLES, 2012).

2.4.2 As Soft Skills essenciais

À medida que o local de trabalho evolui para refletir as necessidades de mudança dos trabalhadores atuais, os programas de aprendizagem de Soft Skills estão se expandindo para incluir atenção plena, equilíbrio vida-trabalho (ou, mais precisamente, integração vida profissional), viés inconsciente, saúde mental e bem-estar. Deepa e Seth (2013, p. 1), argumentam que Soft Skills é um termo genérico - “UMBRELLA TERM” - que engloba habilidades de comunicação, interpessoais, inteligência emocional, liderança, trabalho em equipe, negociação, gestão de tempo, estresse e etiqueta.

Robles (2012), após realizar um estudo com 49 executivos norte-americanos sobre as principais Soft Skills demandas no mercado de trabalho para um novo funcionário, elaborou uma lista com 490 Soft Skills. Após um processo de codificação de termos e temas, este conjunto se reduziu a uma lista de 26 habilidades. Dessas 26, foram selecionadas 10 das que constavam mais vezes durante as respostas dos executivos. Logo Robles (2012, p. 455) chegou na seguinte relação:

- a) Comunicação: capacidade de comunicação oral, escrita, apresentação e capacidade de escuta;
- b) Cortesia: postura, etiqueta empresarial, bons modos, capacidade de dizer bom dia e obrigada (“says please and thank you”);
- c) Flexibilidade: capacidade de adaptação, dinamicidade, facilidade para mudanças, eterno aprendiz (“*lifelong learner*”);
- d) Integridade: honesto, ético, moral elevada, possui valores pessoais;
- e) Habilidades Interpessoais: agradável, gentil, senso de humor, amigável, afetuoso, possui autocontrole, paciente, sociável;
- f) Atitude Positiva: otimista, entusiasta, animado, automotivado, feliz, confiante;
- g) Profissionalismo: eficiente, aparência profissional, equilibrado
- h) Responsabilidade: responsável, de confiança, inventivo, autodisciplinado, quer fazer o bem;
- i) Trabalho em equipe: cooperativo, diplomático, capacidade de dar suporte, colaborativo;
- j) Ética no Trabalho: disposto a trabalhar, fiel, motivado, pontual.

O quadro 3 evidencia um conjunto de habilidades, comportamentos de atitudes relacionadas ao tema, sob o ponto de vista de diferentes autores.

Quadro 3 - Lista de Soft Skills essenciais compilado de diferentes autores

		AUTORES						TOTAL
		MINTZBERG(1994)	CARNEVALE, GAINER e MELTZER(1990)	HARVEY, MOON e GEALL(1997)	OBLINGER e VERVILLE(1998)	CAUDRON(1999)	TULGAN(2012)	
S O F T S K I L L S E S S E N C I A I S	HABILIDADES DE TRABALHAR EM EQUIPE	SIM	SIM	SIM	SIM		SIM	5
	HABILIDADES DE COMUNICAÇÃO	SIM		SIM		SIM		3
	HABILIDADES INTERPESSOAIS		SIM	SIM		SIM		3
	RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS		SIM		SIM		SIM	3
	APRENDIZAGEM PRÓATIVA				SIM		SIM	2
	HABILIDADES COM PESSOAS		SIM				SIM	2
	TOMADA DE DECISÃO				SIM		SIM	2
	ATITUDE POSITIVA						SIM	1
	AUTO AVALIAÇÃO						SIM	1
	HABILIDADES DE CONTEXTUALIZAR		SIM					1
	HABILIDADES DE PENSAR FORA DA CAIXA	SIM						1
	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL					SIM		1
	LIDERANÇA	SIM						1
	ORGANIZAÇÃO		SIM					1
	PENSAMENTO CRÍTICO				SIM			1
	PERSISTENCIA				SIM			1
	RESOLUÇÃO DE CONFLITOS		SIM					1
	RESPEITO AO CONTEXTO						SIM	1
RESPONSABILIDADE						SIM	1	
VERBALIZAÇÃO DE PENSAMENTOS		SIM					1	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

No compilado de vários autores expresso no quadro 3, observa-se que pelo menos vinte (20) Soft Skills são apontadas como as essenciais sob o ponto de vista deles, onde as sete primeiras expostas em ordem de relevância, são mencionadas minimamente duas vezes por diferentes autores. Contudo, a habilidade de saber trabalhar em equipe, ou seja, desempenhar um papel necessário para apoiar uma missão maior, é mencionado quase que integralmente por todos os autores trazidos neste trabalho. Tal aspecto que de forma direta carrega consigo a importância das habilidades de viés humano, vão ao encontro da essência do tema Soft Skills.

Já o estudo de Swiatkiewicz (2014) constatou um leque de Soft Skills (competências transversais) elencadas como necessárias para a atuação do profissional diante da complexidade do século XXI. Entretanto, algumas foram citadas como as mais relevantes e demandadas pelo mercado de trabalho. São elas: “disponibilidade, responsabilidade, capacidade de iniciativa, pontualidade, motivação, organização, flexibilidade, zelo pela qualidade, relações sociais e capacidade de comunicação” (SWIATKIEWICZ, 2014, p. 679).

2.4.4 A importância das Soft Skills no cenário atual

As Soft Skills são tão importantes quanto as habilidades cognitivas (JOHN, 2009; ZEHR, 1998). Desenvolver Soft Skills pode fazer a diferença na contratação para um trabalho em sua área (EVENSON, 1999), e a falta de Soft Skills pode afundar a promissora carreira de alguém que tem capacidade técnica e experiência profissional, mas sem qualidades interpessoais (KLAUS, 2010). Wellington (2005) descreve as Soft Skills com base em suas experiências em diferentes cargos de gestão, principalmente dentro dos recursos humanos.

Cobanoglu, Dede e Poorani (2006) concluíram que as Soft Skills estavam entre as habilidades mais importantes nos requisitos de trabalho para um gerente de tecnologia da informação hoteleira: a comunicação foi a mais importante, seguida pelo pensamento crítico e, em seguida, o conhecimento da tecnologia da informação. Na verdade, as Soft Skills são tão importantes que são classificadas como número um para potenciais contratações de emprego em muitas ocupações em diferentes setores (SUTTON, 2002).

Pesquisas atuais mostram que os empregadores, querem contratar candidatos com fortes habilidades interpessoais (EMPLOYERS..., 2014; GLENN, 2008;

MITCHELL *et al.*, 2010; PERREAULT, 2004; SUTTON, 2002; WILHELM, 2004). Em uma pesquisa realizada pelo *Institute for Business Value* (IBM) no ano de 2016 (Figura 2), abordou-se a preferência de executivos com habilidades técnicas, porém, em 2018, a mesma pesquisa repetiu-se, com as habilidades comportamentais sendo mais enfáticas e ocupando as primeiras posições.

Figura 2 - Executivos apontam as habilidades comportamentais em relação a força de trabalho



Fonte: IBM (2016, 2018).

Porém, nota-se que esta fortaleza profissional, é deficientemente trabalhada desde a sua base, onde os recém-formados saem de suas formações teóricas para o mercado estando aquém das expectativas dos empregadores (NATIONAL UNION OF STUDENTS (NUS); CBI, 2011). Agregar profissionais a organização com habilidades interpessoais será fundamental para que estruturas bem-sucedidas, mantenham uma vantagem competitiva (GLENN, 2008).

2.4.5 O papel organizacional das Soft Skills

No ambiente das organizações, embora algum orçamento seja dedicado aos gestores de treinamento para cumprir com seus treinamentos curriculares diversos,

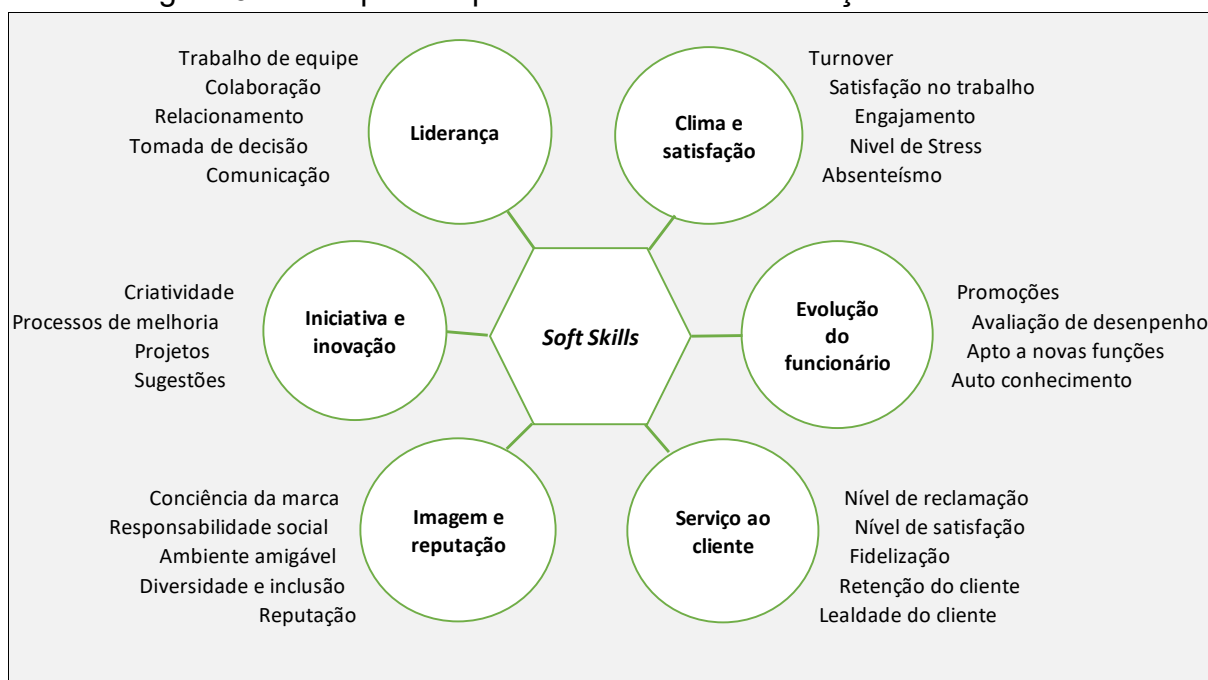
na maioria das vezes pouca atenção é dada às Soft Skills (WHITE, 2005). Muitos executivos veem o conceito de treinamento de Soft Skills como simplesmente um seminário motivacional, que oferece pouco uso para aplicação e/ou emprego gerando baixo valor para a empresa que paga pelo treinamento (ONISK, 2011); e alguns dirão que Hard Skills, prevalecem sobre como saber ser diplomático com um cliente instável ou mostrar finesse como um membro efetivo da equipe (EVENSON, 1999).

Em contraste, Klaus (2010) observa que frequentemente encontra gerentes seniores reclamando que seus mais novos funcionários não têm as habilidades interpessoais necessárias para o sucesso no mundo dos negócios. As medidas de personalidade são preditores igualmente importantes do sucesso do trabalho, como capacidade cognitiva e precisão de trabalho. Moad (1995) justifica os aumentos nos orçamentos de treinamento impulsionados pelas mudanças nas tecnologias de cliente/servidor e a necessidade de Soft Skills nos negócios. Contudo, Onisk (2011) menciona que as Soft Skills devem ser quantificáveis e medidas em retornos, com o benefício traduzido para o resultado.

A necessidade de converter dados em quantidades monetárias, nem sempre é claramente compreendida por líderes de um programa. Um programa pode ser bem-sucedido apenas fornecendo dados de impacto e a quantidade de mudança que é diretamente atribuído a ele. Por exemplo, uma melhoria em um status de saúde, crescimento de emprego ou participação de mercado, pode ser ligado diretamente a um programa de soft skills. Enquanto para alguns isto poderá ser o suficiente, outros irão querer saber o valor real que um programa assim pode estar trazendo.

Calcular o ROI e medir a eficácia do treinamento de comunicações, ética, habilidades de trabalho em equipe e outras habilidades sociais é extremamente difícil. Embora não seja este o principal objetivo deste estudo, há o entendimento sobre a importância de se encontrar meios de mensurar o retorno da aplicabilidade da ferramenta, ao qual passa necessariamente por ter dados claros e possíveis indicadores de soft skills a serem avaliadas como ponto de partida, exemplificados na figura 3, a seguir:

Figura 3 - Exemplos de possíveis dados de avaliação em Soft Skills



Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Proving the value of Soft Skills (2020).

Portanto, muitos departamentos de treinamento corporativos, são relutantes em fornecer treinamento de Soft Skills. No entanto, Moad (1995) observa que o impacto das Soft Skills no ROI, muito mais do que justifica o dinheiro gasto em treinamento. Hard Skills por si só, podem ser insignificantes sem Soft Skills. Por exemplo, os programadores de software, precisam de dois tipos de habilidades: um conjunto de habilidades para desempenhar funções técnicas no trabalho e um conjunto de habilidades suaves para abordar o trabalho com uma atitude positiva (MAGAZINE, 2003).

Os processos de avaliação estão constantemente presentes na evolução da sociedade, ganhando relevância, especialmente, diante da pressão que as organizações estão sofrendo para apresentarem resultados positivos (PORTER, 2009). Dentro da perspectiva abordado nesta pesquisa, encontram-se os modelos de avaliação que levam em conta, especialmente, uma abordagem de mensuração, que trata de controlar as formas com que os movimentos corporativos se manifestam ao contexto gerencial (HUBBARD, 2009; KAPLAN; NORTON, 2008).

2.5 A indústria Farmacêutica

Obviamente que muitas coisas mudaram desde os primórdios, onde os medicamentos à base de extração vegetais eram preparados por médicos e posteriormente boticários, até hoje, onde o desenvolvimento de medicamentos através de química combinatória e tecnologia de DNA recombinante, depende da colaboração e esforço de cientistas em universidades e empresas privadas. Contudo a essência desta atividade se mantém: Prover saúde e bem-estar através da cura. A partir dessa necessidade de cura e qualidade de vida é que a medicina e os medicamentos vêm se desenvolvendo ao longo do tempo (AGUIAR, 2009).

A era moderna da descoberta e desenvolvimento de medicamentos, originada no século 19, quando os cientistas aprenderam a isolar e purificar compostos medicinais e desenvolveram técnicas de fabricação em larga escala, ajudou muito o progresso médico. À medida que a compreensão da biologia e da química foi avançando através do século 20, a ocorrência e a gravidade de muitas doenças, foram sendo bastante reduzidas. Hoje, identificar novos alvos de medicamentos, obter aprovação regulatória e refinar os processos de descoberta de medicamentos estão entre os desafios que a indústria farmacêutica enfrenta no avanço contínuo do controle e eliminação de doenças.

Além do passado de grande sucesso, são ótimas as expectativas para o futuro desse importante segmento, inclusive devido aos novos hábitos de consumo estimulados pela tecnologia. É esperado um aumento de 21,3% nas vendas online da indústria farmacêutica entre 2020 e 2027 com base em estudo da Data Bridge Market Research. Essas projeções acompanham tendências globais de desenvolvimento do comércio eletrônico, que ganhou 4 milhões de novos consumidores só no Brasil durante o período de pandemia da Covid-19.

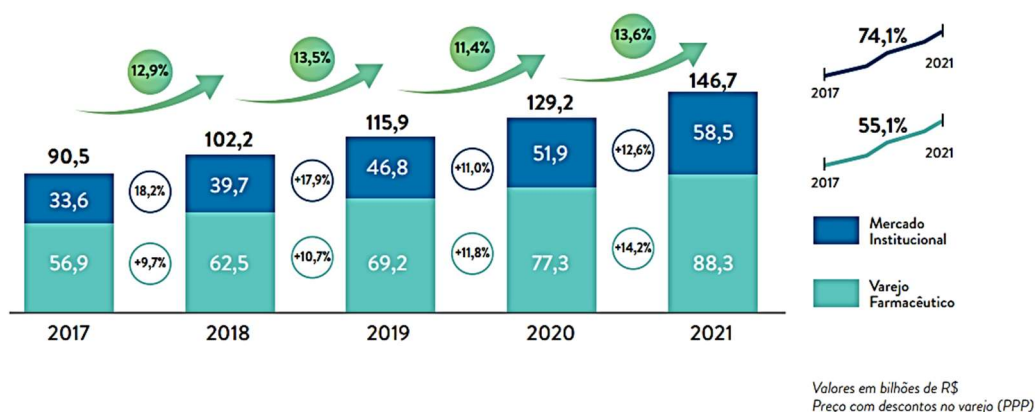
2.5.1 Mercado farmacêutico no Brasil

Pela primeira vez, o mercado farmacêutico brasileiro, que engloba as vendas de todos os laboratórios instalados no Brasil, ultrapassou a marca de R\$ 145 bilhões em 2021, chegando a R\$ 146,7 bilhões. O valor representou um crescimento de 13,6% em comparação ao ano anterior. O aumento mais significativo que ocorreu no

chamado mercado institucional, formado por governos, clínicas e hospitais, cresceu 74,1% desde 2017, impulsionado principalmente por medicamentos antineoplásicos e imunossupressores.

O varejo farmacêutico, em que 75% das compras são realizadas pelo público final, o aumento foi de 55,1% nos últimos quatro anos. Essa alta se justifica por várias razões, entre estas o envelhecimento da população e a oferta de novos tratamentos. Destas informações obtidas junto a Guia Interfarma (ASSOCIAÇÃO DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA DE PESQUISA, INTERFARMA, 2022), o varejo responde por R\$ 88,3 bilhões em vendas, em 2021, enquanto o mercado institucional corresponde a R\$ 58,5 bilhões.

Gráfico 1 - Crescimento do mercado farmacêutico Brasileiro



Fonte: Interfarma (2022).

Quando se avalia o mercado farmacêutico mundial, o Brasil se destaca no panorama farmacêutico, oscilando atualmente entre a 10^a e 8^a posição. Mercados farmacêuticos de países emergentes estão melhorando em seus rankings globais, enquanto os mercados desenvolvidos vêm aparecendo em classificações mais baixas. Nesse ritmo de crescimento, estima-se que o Brasil alcance a 6^a posição em 2026. Esse bom desempenho do país acontece por algumas razões. Dentre elas:

- população: somos o 6^o país com a maior população do mundo. Em 2019, ultrapassamos 210 milhões de habitantes (IBGE);
- sistema Público de Saúde: garantia de acesso à saúde a toda população por meio do Sistema Único de Saúde (SUS);

- c) longevidade: o envelhecimento da população representa maior incidência para doenças. Ou seja, quanto maior a idade, aumentam as chances de uma pessoa ficar doente.

Além de todo o exposto, em uma análise mais ampla, a redução das fronteiras entre os sistemas financeiros, fruto da globalização e as inovações tecnológicas, trouxeram um impacto mais acentuado ao segmento da indústria farmacêutica nos mercados classificados como emergentes, ao qual a indústria farmacêutica nacional, está inserida. Contudo, é necessário estruturar a cadeia para gerar resultados positivos (CAPANEMA, 2006), promovendo uma maior verticalização do setor e investimentos em criação de indústrias que sejam capazes de produzir matéria-prima.

2.5.2 Inovação

A palavra inovação, derivada do termo em latim “innovatio”, se refere à “implementação de um novo produto ou melhoria significativa em um produto existente, podendo também ser um processo ou um novo método organizacional nas práticas do negócio” (OCDE, 2004). Joseph Schumpeter, um dos maiores estudiosos do tema, conceitua a inovação como sendo “a introdução comercial de um novo produto ou uma nova combinação de algo já existente, criado a partir de uma invenção que, por sua vez, pertence ao campo da ciência e tecnologia” (SCHUMPETER, 1997, p.46).

A indústria farmacêutica foi uma das primeiras a ter escritórios especializados em P&D. As empresas alemãs do segmento já tinham estabelecido, em 1870, um novo padrão de pesquisas, onde a Bayer, Hoechst e a Basf estiveram entre as primeiras instituições do mundo a organizarem seus laboratórios próprios com profissionais de P&D (FREEMAN, SOETE, 2008). No Brasil, a indústria desenvolveu-se mais tardiamente, onde com o incentivo do estado a pesquisa e inovação, fez surgir alguns importantes laboratórios de pesquisa como Instituto Bacteriológico (1892), Instituto Butantan (1899), e Instituto Soroterápico Federal de Manguinhos (1900).

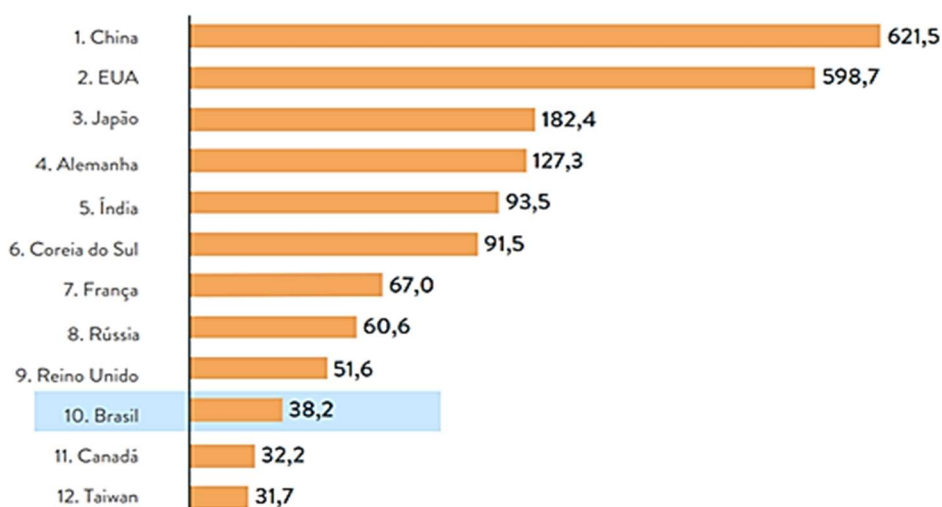
Atualmente, o setor farmacêutico constitui uma das mais importantes frentes de inovação no contexto mundial, em média 20,9% das receitas das empresas do setor são aplicadas em P&D para desenvolvimento de novos medicamentos (EVALUATEPHARMA, 2018). Conforme Gadelha (2002, 2003, 2006), o sistema

produtivo da saúde corresponde a uma das áreas de maior dinamismo, envolvendo alta atividade inovativa pela existência de uma base produtiva de grande relevância em bens e serviços, sendo responsável por uma parcela significativa do PIB de economias desenvolvidas e emergentes.

Dentre 132 países, o Brasil ocupa a 57^a posição no ranking mundial de inovação, segundo o Global Innovation Index 2021 (GII) (INTERFARMA, 2022), um dos mais importantes relatórios do segmento. Comparado a 2020, o País subiu cinco posições. Na economia moderna, investimentos realizados em pesquisa e desenvolvimento (P&D) pelos setores privado ou público são uma forma de mensurar o potencial de um país. Quanto mais o Estado incentiva a produção de inovação e a descoberta de novos conhecimentos, mais atrativo o país se torna para receber investimentos.

Em 2020, os dez países com mais pedidos para registro de patentes somam 3 milhões de inovações em potencial. O Brasil, contudo, registrou pouco mais de 24 mil pedidos no ano, enquanto a China lidera mundialmente os pedidos de patentes, com pouco menos de 1,5 milhão de registros em 2020, o que representa um aumento de 6,9% sobre o ano anterior (<https://www3.wipo.int/ipstats/>). Em 2021, a China será o país com o maior gasto total em pesquisa e desenvolvimento do mundo, com gastos superiores a 621 bilhões de dólares. Estima-se que o Brasil tenha um gasto total a 38,2 bilhões de dólares, sendo o 10^o país com maior gasto com P&D do mundo.

Gráfico 2 - Países com maior investimento em P&D



Fonte: Statista (2022).

A produção de medicamentos ocupa um lugar essencial no processo de acumulação de capital internacional, sendo um dos ramos industriais mais lucrativos (SCHWEITZER, 2007). Contudo, parece significar melhores resultados a aqueles países que estimulam e viabilizam condições para que a inovação esteja ao centro do processo, sendo está uma realidade ainda pertencente a um grupo concentrado de países. Como a implementação do processo de inovação tecnológica ainda é realidade de poucas nações, o processo de acumulação de capital no setor acaba se tornando restrito (SCHWEITZER, 2007).

2.6 Síntese do referencial teórico

A seguir serão apresentados os principais conceitos tratados na fundamentação teórica.

Quadro 4 - Síntese do referencial teórico

ASSUNTO	AUTOR	DEFINIÇÃO
Liderança	Maxwell (2011, p. 13)	Disposição de assumir riscos; é se sentir incomodado com a realidade; é enxergar as possibilidades de uma situação enquanto outros só conseguem ver as dificuldades; é o poder de potencializar muitas vidas.
	Robbins (2005, p. 14)	Processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas.
Soft Skills	Maximiano (2019)	Grupo de qualidades pessoais que os indivíduos possuem, que contribuem e favorecem consideravelmente nas atividades das organizações
	Heckman e Kautz (2012); Swiatkiewicz (2014)	Soft Skills ou ainda employability skills, critical abilities, transferable skills, key qualifications, people skills, personality traits, noncognitive skills, noncognitive abilities, character, e socioemotional skills , constituem características transversais denominadas habilidades gerais, críticas, universais, humanas, não acadêmicas ou competências necessárias para conseguir e manter o trabalho e o emprego
Liderança e Soft Skills	Tang (2012)	Liderança e Soft Skills são aspectos integrados, composto por trabalho em equipe, comunicação, domínio pessoal, desenvolvimento pessoal, iniciativa, capacidade de liderança, planejamento e organização, e habilidades de apresentação.
Líder	Bossidy e Charan (2004)	Quem faz acontecer a estratégia da empresa e a geração de resultados.
Indústria Farmacêutica	Aguiar (2009)	A partir dessa necessidade de cura e qualidade de vida é que a medicina e os medicamentos vêm se desenvolvendo ao longo do tempo

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Método científico pode ser definido como um conjunto de etapas e instrumentos pelo qual o pesquisador científico, direciona seu projeto de trabalho com critérios de caráter científico para alcançar dados que suportam ou não sua teoria inicial (CIRIBELLI, 2003).

A presente pesquisa tem o objetivo de encontrar possibilidades de respostas para a problemática apresentada. Para atingir este objetivo, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa, com finalidade exploratória e descritiva, dado que a qualitativa é mais flexível do que a quantitativa no que tange a descoberta de novos fenômenos e situações não pensadas anteriormente (BRYMAN, 1984).

Com o objetivo geral de descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certos elementos, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por indivíduos e grupos sociais, é possível afirmar que a pesquisa qualitativa é o método mais indicado neste trabalho, pois fortemente embasado na fenomenologia, destaca a ideia de que o mundo é criado pela consciência humana; portanto, implica o reconhecimento da importância das pessoas no processo da construção do conhecimento (GIL, 2008).

Segundo Flick (2009), três perspectivas resumem as pesquisas qualitativas no que se refere aos pontos de referência teórica: primeiro, encontram-se as tradições do interacionismo simbólico e da fenomenologia. O segundo diz respeito às perspectivas teóricas da etnometodologia e do construcionismo, as quais se interessam pelas rotinas diárias e pela produção da realidade social. O terceiro ponto de referência, abrange as posturas estruturalistas ou psicanalistas, que compreendem estruturas e mecanismos psicológicos inconscientes e configurações sociais latentes.

A pesquisa qualitativa, emprega diferentes concepções filosóficas, estratégias de investigação, métodos de coleta, análise e interpretação e dados (CRESWELL, 2010). Godoy (1995) menciona que, na pesquisa qualitativa, o pesquisador parte de focos de interesse amplos, que vão sendo definidos à medida que o estudo avança. A abordagem qualitativa para os estudos das relações sociais é de vital relevância, pois esta contempla a pluralização das diversas esferas da vida que vão além de informações quantificáveis (FLICK, 2009).

Tendo em vista que o estudo é de característica qualitativa e descritiva, Moreira (2004) aponta que seu foco está na interpretação. As descrições do fenômeno

estudado permitem com que o pesquisador perceba e interprete as opiniões dos entrevistados ao vivenciar o fenômeno em questão, auxiliando na compreensão dos significados que as pessoas atribuem ao determinado fenômeno.

Sobre a pesquisa descritiva, segundo Malhotra (2001), a pesquisa descritiva é marcada por um enunciado claro do problema, hipóteses específicas e necessidades detalhadas de informação. Assim, uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2010). Compreendem os estudos que pretendem caracterizar, descrever ou traçar informações sobre um determinado assunto. Conforme Gil (2010), as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno.

Descritiva, visto que busca definir ou descrever um assunto, em nosso caso, entender como os líderes de vendas, percebem o papel das soft skills no trabalho de suas equipes na indústria farmacêutica do RS.

Sobre a pesquisa exploratória, segundo Gil (2008, p. 27), as pesquisas exploratórias “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Seu planejamento é bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao tema estudado (GIL, 2010).

Gil (2008) afirma que as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Normalmente, esse tipo de pesquisa é realizado quando o tema escolhido é pouco explorado como o tema proposto sobre Soft Skills na indústria farmacêutica. Assim, as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses.

3.1 Delineamento da pesquisa

Quanto ao método, esta pesquisa utilizou a pesquisa de campo que segundo Marconi e Lakatos (2010), tem o objetivo de se obter informações e conhecimentos sobre o problema o qual se está estudando. Assim, é possível obter uma resposta, esclarecer uma hipótese, ou desvendar novos fenômenos ou ainda, descobrir as relações entre eles. A pesquisa de campo envolve a observação de fatos e fenômenos de forma natural, espontânea, são investigações empíricas. O pesquisador observa,

pergunta, ouve, vê e faz registros daquilo que considera relevante para posteriormente analisar e assim responder seu problema de pesquisa.

Este tipo de estudo permite a utilização de procedimentos exclusivos como a análise de conteúdo a fim de obter generalizações e que possibilitem a organização em categorias conceituais, para posterior análises e ou futuramente ser repetidas em novos estudos. Esse sistema não favorece a emissão de descrição quantitativa exata entre as variáveis, mas oferece a vantagem de produzir uma quantidade elevada de informações sobre o fenômeno estudado (MARCONI; LAKATOS, 2019).

Desta forma o presente estudo foi desenvolvido em etapa única. Para este trabalho, foi aplicado como instrumento de coleta, um roteiro de entrevista semiestruturada (Apêndice A) com dez gestores de vendas da indústria farmacêutica do Rio Grande Sul. Os gerentes foram entrevistados por serem líderes de equipes de representantes de vendas em diferentes empresas farmacêuticas atuando no RS. Foi feita entrevista e os respondentes por concordar, assinaram os termos de consentimento livre e esclarecido, que está no (Apêndice B).

Outra etapa foi a análise dos dados coletados e dos resultados. Para a análise dos resultados qualitativos e tratamento das informações coletadas nas entrevistas foi utilizada a técnica de análise de conteúdo.

Vale ainda explicar que a pesquisa também envolveu coleta de dados e informações de modo bibliográfico e documental. A pesquisa bibliográfica, como estratégia de pesquisa, permite ao pesquisador utilizar-se de uma série de recursos disponíveis sobre um determinado tema de estudo. Para pesquisar o fenômeno, fato ou evento propriamente dito, o pesquisador recorre a pesquisas já realizadas, e a materiais já publicados para fazer a sua pesquisa. Para Gil (2008), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica está no fato de permitir ao investigador o acesso a informações de maneira mais ampla do que seria possível pesquisando diretamente.

Conforme Gil (2010), a pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a documental utiliza materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. Gil (2010) destaca ainda que nem sempre é clara a distinção entre a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental, já que as fontes bibliográficas também são documentos impressos para determinado público.

O autor observa também que boa parte das fontes consultadas nas pesquisas documentais, tais como jornais, boletins e folhetos, podem ser consideradas como fontes bibliográficas. Nesse contexto, é possível tratar a pesquisa bibliográfica como um tipo de pesquisa documental. Segundo Gil (2010), a pesquisa documental pode apresentar algumas limitações que se referem à não representatividade e à subjetividade dos documentos. Para garantir a representatividade é importante considerar um grande número de documentos.

Por se tratar de uma pesquisa de orientação qualitativa, a população alvo da pesquisa, sujeitos (ou participantes) e unidades de análise, em geral não são selecionados por amostragem estatística, mas por estarem mais próximos ou envolvidos com o fenômeno que está sendo pesquisado. Será de característica não probabilística, ou seja, não apresentam fundamentação matemática ou estatística, dependendo unicamente de critérios do pesquisador.

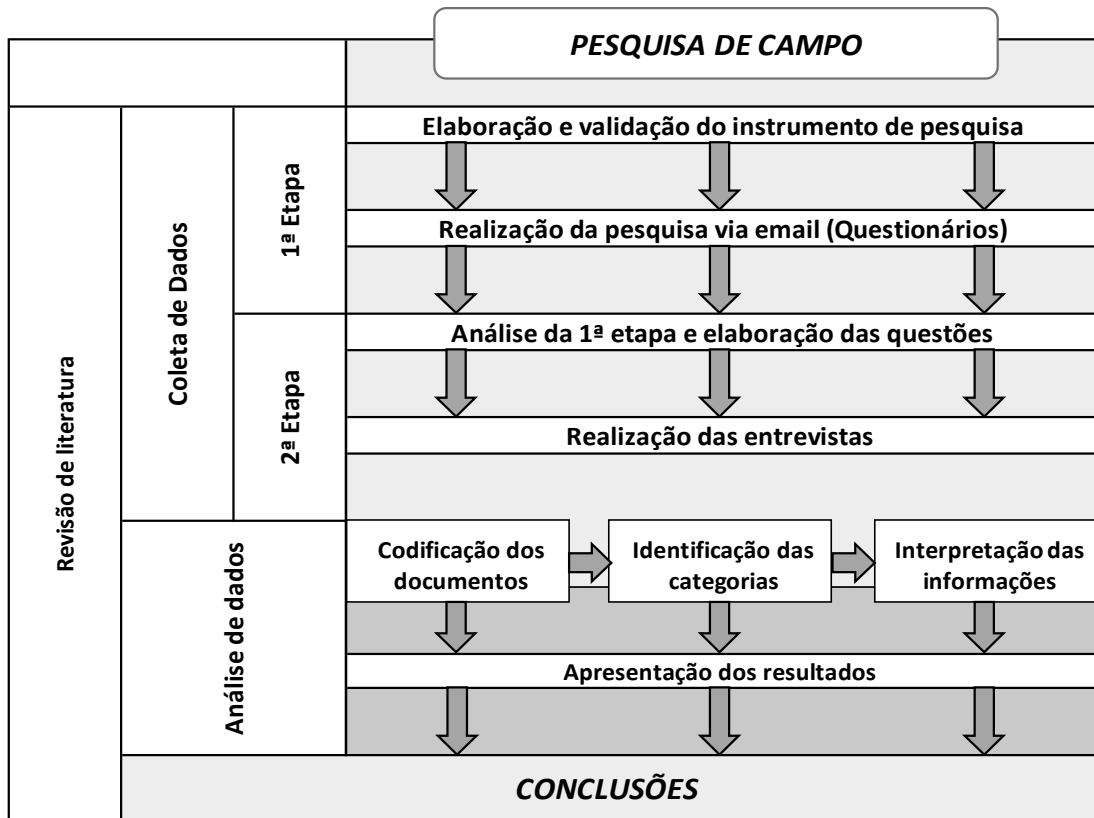
A presente pesquisa, foi realizada junto a indivíduos de empresas do ramo farmacêutico, do Rio Grande Sul – Brasil. Este projeto foi dirigido a líderes de vendas das empresas selecionadas. Dois aspectos principais, motivaram a escolha do tema e desenvolvimento deste trabalho: 1) Entender que existem oportunidades na abordagem do tema Soft Skills na indústria farmacêutica. 2) Entender o ponto de vista e envolvimento destes líderes quanto ao tema Soft Skills.

Para captura dos dados qualitativos, conforme já mencionado, foram entrevistados dez gerentes de vendas da indústria farmacêutica do Rio Grande do Sul, com a realização de entrevista semiestruturada constante do Apêndice A, nove pessoalmente com utilização do aplicativo Transcribe Live e um via *MSTeams*.

No total foram realizadas 10 entrevistas, com a gravação do áudio em nove das entrevistas realizadas pessoalmente via aplicativo Transcriber Live e uma com gravação de áudio e vídeo via *MSTeams*. As entrevistas foram transcritas com a utilização do recurso transcrever do Transcriber Live e MS360/*Word* e revisadas pelo entrevistador.

Assim, a figura 4 sintetiza o fluxo da pesquisa de campo, desenvolvida pelo pesquisador:

Figura 4 - Fluxo da pesquisa de campo



Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

Assim sendo, os procedimentos de coleta e análise de dados serão detalhados nos itens a seguir.

3.2 Técnica e procedimentos de coleta de dados

O principal procedimento de coleta de dados foi o de entrevistas semiestruturadas. Prodanov e Freitas (2013) as descrevem como um recurso para a obtenção de informações de alguém sobre determinado assunto ou problema, onde seu caráter exploratório exigirá relativa estrutura. De acordo com (HAIR *et al.*, 2005), a entrevista semiestruturada, segue uma lista de tópicos a serem investigados, mas pode incluir outras perguntas, conforme o andamento da conversa. O instrumento que pode apoiar a condução de uma entrevista é chamado de roteiro.

Ademais, a pesquisa também envolveu coleta dados e informações de modo bibliográfico e documental. Gil (2008) destaca como principal diferença entre esses tipos de pesquisa a natureza das fontes de ambas. Conforme mencionado anteriormente, a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições

de vários autores sobre determinado assunto. A pesquisa documental, em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos do trabalho.

Os dados qualitativos foram coletados por entrevistas com roteiro semiestruturado aplicada ao grupo de gerentes de vendas da indústria farmacêutica, que trabalham em dez diferentes empresas farmacêuticas no Rio Grande do Sul.

Foram feitos contatos telefônicos e remetidas mensagem pelo aplicativo *WhatsApp* para os dez gerentes de vendas da indústria farmacêutica, informando o objeto da pesquisa e convidando-os para o agendamento da entrevista. As entrevistas com roteiro semiestruturado (Apêndice A) foram realizadas com os dez gerentes de vendas da indústria farmacêutica, por serem eles líderes de pessoas, propriamente de equipes de vendas, objeto deste estudo.

A escolha dos profissionais, se deu de forma aleatória, apenas respeitando o critério de ter uma amostra mais heterogênea, com um quantitativo de líderes do sexo feminino em igual número a de líderes do sexo masculino. Da mesma forma, líderes em igual quantidade de empresas nacionais e multinacionais.

Os entrevistados foram divididos em um grupo único de respondentes, como apresentado na Tabela 1. Nela também são listados dados sociodemográficos dos respondentes.

Tabela 1 - Grupo de respondentes

ENTREVISTADO	CARGO ATUAL	FORMAÇÃO	TEMPO DE LIDERANÇA	TEMPO DE EMPRESA
E1	Gerente Distrital	Pós	de 3 e 4 anos	de 5 e 10 anos
E2	Gerente Regional	MBA	mais de 5 anos	de 5 e 10 anos
E3	Gerente Distrital	MBA	mais de 20 anos	até 2 anos
E4	Gerente de Demanda	MBA	mais de 5 anos	até 2 anos
E5	Gerente Distrital	Superior	mais de 10 anos	de 2 e 5 anos
E6	Gerente Distrital	MBA	mais de 10 anos	de 2 e 5 anos
E7	Gerente Distrital	MBA	mais de 5 anos	até 2 anos
E8	Gerente Distrital	Pós	de 3 e 4 anos	até 2 anos
E9	Gerente Distrital	Pós	mais de 10 anos	mais de 20 anos
E10	Gerente Distrital	MBA	de 3 e 4 anos	de 5 e 10 anos

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A tabela 1 é de fácil entendimento, pois não há divisão de grupos, considerando que essa informação será importante para a análise dos dados qualitativos. Foi utilizado também uma abreviatura única “E” para todos os entrevistados, os diferenciando em função do seu número presente na tabela.

As datas e horários foram livremente indicados pelos entrevistados. Do total de gerentes de vendas da indústria farmacêutica entrevistados, três concederam a entrevista dentro do horário de trabalho e dois durante o horário de almoço. Os outros cinco entrevistados, concederam a entrevista após o horário de trabalho. Todos os gerentes de vendas da indústria farmacêutica participantes, responderam a todas as perguntas integralmente.

Após o agendamento, as entrevistas foram realizadas de forma presencial com aplicativo Transcribe Live e via aplicativo *MSTeams*, sendo gravadas com a autorização dos entrevistados. As entrevistas foram realizadas nos meses de maio e agosto de 2022 e duraram em média 29 minutos. No início da entrevista foi relatada sua justificativa e o tema da pesquisa, reforçando a confidencialidade das informações, e o anonimato dos respondentes. Estas informações estão contidas na Tabela 2, a seguir;

Tabela 2 - Informações operacionais das entrevistas

ENTREVISTADO	DURAÇÃO	LOCAL DA ENTREVISTA	DATA
E1	20	PRESENCIAL	11.05
E2	51	PRESENCIAL	12.05
E3	20	TEAMS	16.05
E4	32	PRESENCIAL	24.05
E5	34	PRESENCIAL	14.07
E6	26	PRESENCIAL	15.07
E7	26	PRESENCIAL	18.07
E8	35	PRESENCIAL	19.07
E9	19	PRESENCIAL	20.07
E10	28	PRESENCIAL	08.08

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Após, as entrevistas foram transcritas com a utilização do aplicativo MS360/*Word* e revisadas pelo entrevistador para conferência de fidedignidade, confrontando a transcrição com o áudio das entrevistas, na tentativa de corrigir eventuais erros de transcrição. Uma entrevista, por solicitação do participante em função de agenda, foi realizada com o uso do *MSTeams*.

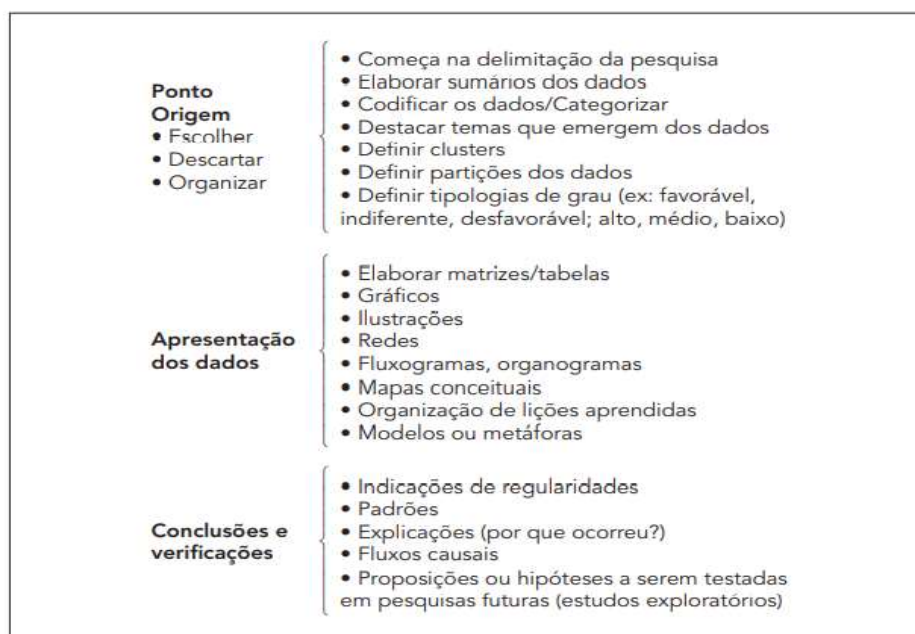
O roteiro de entrevista semiestruturada, que está no Apêndice A, foi criado com base no referencial teórico e nos objetivos específicos. Foi validado por um gerente sênior da indústria farmacêutica e um professor da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos).

Segundo Flick (2013), na entrevista semiestruturada, são preparadas várias perguntas que cobrem o escopo da entrevista, que guia e serve de orientação para os entrevistadores. O entrevistador pode se desviar do roteiro, com o objetivo de obter visões e percepções individuais do entrevistado sobre o tema. O roteiro serve para dar início ao diálogo para que o entrevistado se manifeste de forma mais livre. Da mesma forma, o entrevistador pode aprofundar, explorar mais o tema.

3.3 Procedimentos de análise de dados

Tendo esta pesquisa uma natureza qualitativa, a estratégia analítica geral para dados qualitativos consiste basicamente em três principais etapas (MILES; HUBERMAN, 1994; YIN, 2010) – evidenciadas na Figura 5.

Figura 5 - Etapas de estratégia analítica para dados qualitativos



Fonte: Adaptada pelo autor baseado em Miles e Huberman (1994) e Yin (2010).

Seguindo esta lógica, a técnica de análise de dados qualitativos a ser empregada foi a análise de conteúdo. Conforme Prodanov e Freitas (2013), a análise e interpretação desenvolve-se a partir de evidências observadas, de acordo com a metodologia, com relações feitas através do referencial teórico e complementadas com o posicionamento do pesquisador. Antes das conclusões e considerações finais,

torna-se necessário agrupar os dados, sintetizando-os, ordená-los de forma lógica e que possam dar respostas claras e objetivas ao problema de pesquisa.

Richardson (1999), com base em Bardin, comenta que toda a análise de conteúdo deve basear-se em uma definição precisa dos objetivos da pesquisa. Após a definição dos objetivos, necessita-se delimitar o material de pesquisa que será submetido à análise: textos, transcrições etc. A análise de conteúdo “consiste em classificar em categorias preestabelecidas os elementos de um texto ou de uma comunicação que se quer analisar. Os elementos escolhidos podem ser de diferentes tipos, como palavras, frases, parágrafos ou documentos inteiros” (DENCKER; DA VIÁ, 2001, p. 179).

Essas informações foram organizadas em categorias que estão alinhadas aos objetivos específicos, tendo como referência as bases teóricas da construção do instrumento de coleta de dados, as Soft Skills e a liderança:

- a) compreensão de liderança e desafios do Líder na Indústria Farmacêutica;
- b) entendimento sobre Soft Skills e a percepção de importância dada pelas organizações, no ponto de vista dos gestores;
- c) a relação e importância das Soft Skills para a gestão das equipes da indústria farmacêutica;
- d) contribuições gerenciais do trabalho.

Wijan (2012), Tang (2012) e Wallapha (2012), apoiam a afirmação de que a liderança e as Soft Skills, são muito benéficas para administrar a organização de forma eficaz e eficiente. Wijan (2012) ainda enfatizou que a liderança através de Soft Skills, era um importante preditor para desenvolver e aprender a inovação a ser ocorrida por meio de cooperação.

3.4 Procedimentos éticos relacionados à pesquisa

Todos os participantes, desde os primeiros contatos, foram devidamente informados do teor e objetivos da pesquisa, os deixando muito à vontade para participar ou não, ou ainda ocultar seu nome caso assim desejassem participar, sem identificação. Também foi assumido durante as entrevistas gravadas, a não divulgação dos nomes dos participantes, identificados com a abreviatura “E”, assim

como a não divulgação de nomes de empresas ou dados pessoais que pudessem os identificar.

Igualmente, os entrevistados foram informados sobre os benefícios da pesquisa, destacando-se a importância do estudo que servirá para um melhor entendimento e identificação dos comportamentos do líder e que causam maior impacto nos resultados das equipes (YUKL *et al.*, 2019), na opinião dos próprios liderados, para reconhecer, disseminar e estimular essas práticas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo é apresentada a análise e discussão dos dados qualitativos da pesquisa, resultado das entrevistas com os dez Gerentes de vendas da Indústria Farmacêutica no Rio Grande do Sul. Para a análise qualitativa, foi realizada análise de conteúdo das entrevistas com o auxílio do *software* Transcribe Live, observando os tópicos a seguir, criados com base no referencial teórico, além da análise dos dados sociodemográficos:

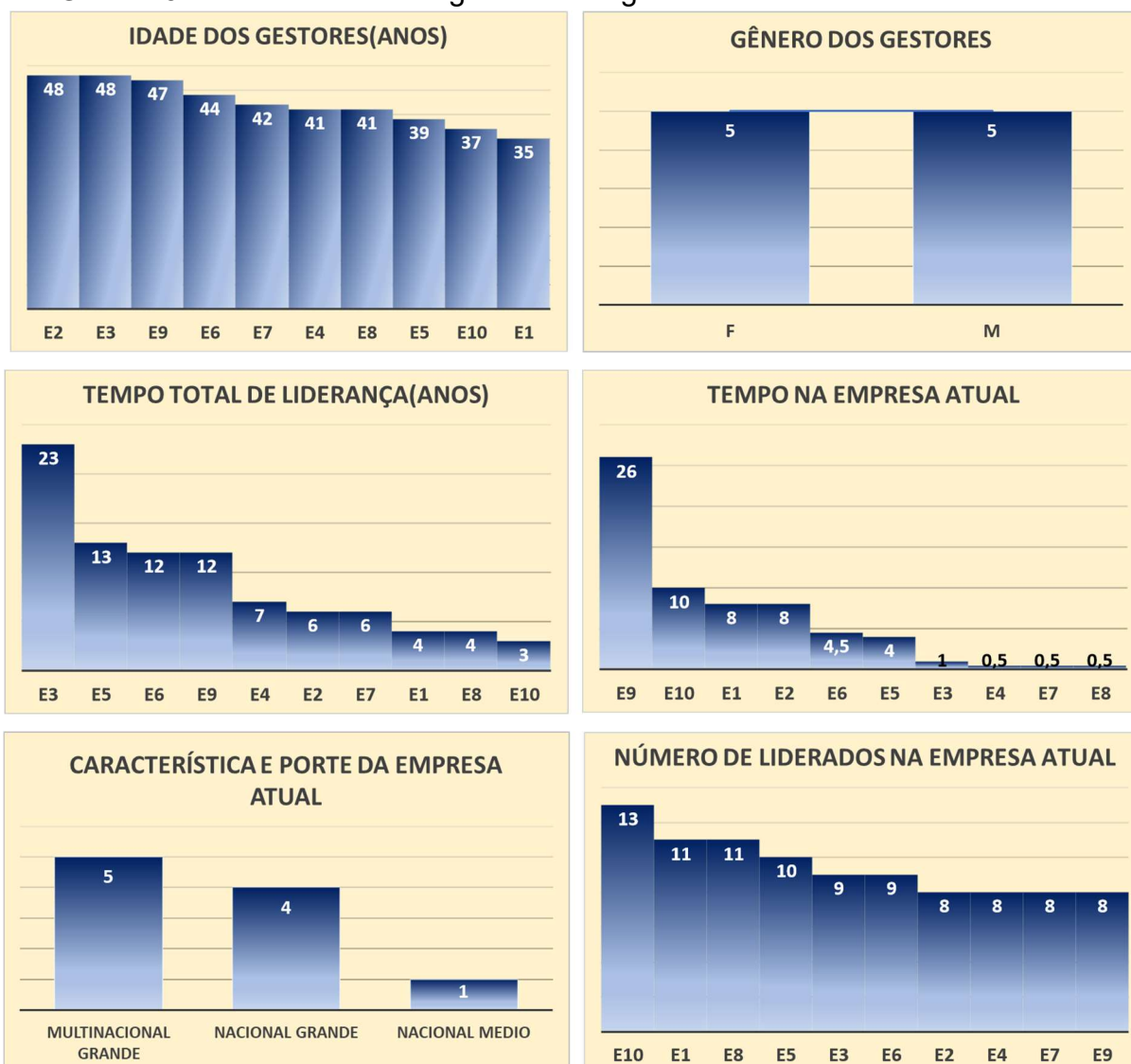
- a) compreensão de liderança e desafios do Líder na Indústria Farmacêutica
- b) entendimento sobre Soft Skills e a percepção de importância dada pelas organizações, no ponto de vista dos gestores
- c) a relação e importância das Soft Skills para a gestão das equipes da indústria farmacêutica
- d) contribuições gerenciais teóricas do trabalho

4.1 Dados sociodemográficos

Com relação aos dados sociodemográficos dos gerentes entrevistados, foram trazidos para este trabalho, cinco líderes do sexo masculino e cinco do sexo feminino. Observou-se também uma pluralidade em relação as formações destes profissionais, sendo um farmacêutico, um advogado e os demais, administradores com diferentes ênfases como hospitalar e liderança de pessoas. Destaca-se também que nove em dez líderes entrevistados, possuíam pós-graduação ou MBA. Visando dar mais amplitude ao tema, foi trazido para o trabalho cinco líderes de empresas farmacêuticas nacionais e outros cinco de empresas farmacêuticas multinacionais.

Alguns deste dados entre outros, são apresentados a seguir no gráfico 3.

Gráfico 3 - Dados sociodemográficos dos gestores da indústria Farmacêutica



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A idade média dos entrevistados foi de 42 anos, sendo a idade máxima de 48 anos e um gestor com 35 anos de mínima. O tempo total de experiência dos entrevistados, também apresentou extremos bem significativos, sendo o mais experiente com atuação como líder a 23 anos e na outra ponta o menos experiente com 3 anos. A média neste quesito foi de 9 anos. Já o tempo pela qual os entrevistados estão em suas empresas atual, também variam bastante, saindo de uma ponta com 26 anos de empresa, para a outra com 6 meses na organização atual.

Os segmentos de atuação destes líderes, também variam bastante, sendo oncologia, imunologia, metabolismo ósseo, dor, psiquiatria, dermatologia, cardiologia, sistema nervoso central. A grande maioria das empresas trazidas para o trabalho, foram classificadas de grande porte e uma de médio porte. O número de liderados

nas equipes apuradas, variam de 8 liderados no mínimo a 13 liderados no máximo. Apesar de todos os líderes estarem sediados no estado do Rio Grande do Sul, cinco deles cobrem áreas que extrapolam este limite, atuando em até 5 estados.

A seguir, será apresentado os resultados provenientes da pesquisa, realizada com os gestores de vendas da indústria farmacêutica no Rio Grande do Sul.

4.2 Compreensão de liderança e desafios do Líder na Indústria Farmacêutica

Segundo os respondentes, de forma geral entende-se que o perfil de liderança na área de vendas da indústria farmacêutica, independente da especialidade de atuação em que esteja inserida, do porte da empresa em que se analise ou até mesmo a característica de operação, se nacional ou de capital estrangeiro, tem um papel singular na relação entre os objetivos estabelecidos pelas organizações e como eles serão atingidos através de pessoas. Para Jucá *et al.* (2013, p. 12), liderança é uma habilidade que se constrói, se cultiva, e que precisa ser bem administrada como qualquer outro ativo intangível que as organizações possuem”.

Contudo, percebe-se que em meio a um setor de extrema competitividade, onde por muitas vezes os líderes são apontados por outros stakeholders como sendo a figura central neste ecossistema, investimentos mais adequados deveriam acontecer nestes profissionais, visando apoiar-lós no melhor e mais amplo entendimento de seus papéis, provendo mais conhecimento técnico e ferramentas como fator estratégico, para o trabalho destes profissionais. Bass, B. e Bass, R. (2008, p. 52) declaram que “Líderes são agentes de mudança, cujos atos afetam outras pessoas mais do que os atos de outras pessoas”.

Diferentes achados foram capturados junto aos profissionais entrevistados neste trabalho quanto a compreensão de liderança e as abordagens utilizadas na indústria farmacêutica, influenciados pelo histórico profissional de cada um, empresas aos quais estão ligados e as bases teóricas de liderança utilizadas nestas organizações assim como a formação acadêmica e os diferentes construtos na área de liderança que podem os influenciar. Da mesma forma ocorreu no tocante aos principais desafios mencionados pelos entrevistados, onde alguns destes desafios foram trazidos de forma comum a todos os líderes, por se tratar de temas ligados a pessoas. Outros pontos específicos ao qual foram referidos, assim o foram por estarem ligados a seus segmentos de negócio nas áreas de atuação de cada um.

Assim sendo, este item está subdividido em um ponto trazendo as opiniões sobre o tema liderança e a forma como isto acontece para os entrevistados. Um segundo ponto com o entendimento dos gestores quanto ao construto de liderança por eles utilizados e um último ponto retratando os desafios vislumbradas por estes líderes na gestão de suas equipes.

4.2.1 Liderança

Em relação a compreensão de liderança e a maneira como isso acontece junto aos gestores entrevistados, abre-se um leque de colocações bastante conectados as teorias observadas nesta área. Bergamini (200a, p. 76) define que “Liderar, antes de qualquer coisa, é entendido hoje como um processo que muito frequentemente envolve uma forte influência mútua, sobretudo para entender a preocupação que diz respeito a objetivos mútuos, tanto da organização como do líder e do seguidor.” Tal lente teórica, conversa com as seguintes colocações:

“E2: Liderar significa uma condução para, as pessoas de forma saudável, produzirem o melhor delas em prol de um grupo ou ideia. A ideia de liderar pessoas, era um movimento natural para tentar implementar ideias e que nas posições que eu vinha exercendo, eu tinha pouca influência. Quando você passa a liderar pessoas, você consegue fazer com que seu ponto de vista passe a ser mais vezes discutido e esse era um intuito de liderar pessoas”.

“E8: Foi algo que surgiu naturalmente da atuação junto à equipe. Eu acho que uma das formas, é pelo reconhecimento das pessoas que convivem contigo né. É uma liderança natural. Então minha gestora, por identificar algumas competências, no sentido das pessoas me terem como uma referência e a facilidade para compartilhar este nível de informação, me pôs em destaque para liderar”.

A fala feita do entrevistado 2, reforça de forma prática os achados conceituais quanto a essência de liderança, onde ele menciona que *“foi um movimento natural para tentar implementar ideias com maior influência”*. Já a entrevistada 8, acredita que a liderança se dá pelo *“reconhecimento das pessoas que convivem contigo. É um processo que aconteceu naturalmente”*. Para Yukl (2013), liderança é definida como um processo de influenciar mudanças significativas nas atitudes e pressupostos dos membros da organização.

Ainda nesta linha, de liderar através uma influência positiva, em meio às diferenças, cultivando um local de trabalho mais inclusivo, estabelecendo uma relação de confiança mútua, o entrevistado 5 posiciona:

“E5: Creio que liderar é inspirar pessoas, ser exemplo de gestão/organização e ajudar pessoas a alcançar seus objetivos. Minha liderança se deu por performance e por outras competências como um trânsito positivo com os colegas e uma influência positiva na minha equipe. De lá para cá então, meu principal desafio foi ter uma percepção de que pessoas diferentes são complementares em prol de um objetivo único”.

A entrevistada 5, na mesma direção dos entrevistados anteriores, menciona que sua liderança veio porque teve reconhecimento de seus gestores pelo bom trânsito e a influência positiva junto aos colegas. Também está em linha com Yukl (2013), ao qual descreve a liderança como sendo um processo de influenciar outros a entender e concordar sobre o que precisa ser feito e como fazer e o processo de facilitar esforços individuais e coletivos para alcançar objetivos compartilhados.

Observa-se que as evidências destacadas dão conta que há um entendimento correto do conceito de liderança pelos entrevistados no sentido de que é uma “arte” de influenciar e desenvolver outras pessoas para que possam atinjam seu maior potencial. No mesmo sentido, Luthans e Avolio (2003), definem a liderança como um processo baseado em capacidades psicológicas positivas e, no contexto organizacional, altamente desenvolvido, resultando em maior autoconsciência e comportamentos positivos e autorregulados, tanto dos líderes quanto dos liderados, promovendo, assim, o autodesenvolvimento positivo.

Se entende, portanto, a partir desta construção, que o objetivo específico de conceituar liderança pela ótica dos respondentes, mediante suas colocações, espelhadas com as lentes teóricas dos autores citados, foi atingido. Adicionalmente, o autor deste estudo, a partir das colocações dos entrevistados, entende a liderança como “um movimento natural de influência, para tentar implementar ideias e fazer com que seu ponto de vista passe a ser mais vezes discutido, sendo obtido através do reconhecimento dos colegas, por competências como ser uma referência, uma influência positiva, determinado, com bom trânsito e forte comunicação”.

4.2.2 Teorias de liderança: a percepção e entendimento dos gestores

Neste subitem, procurou-se destacar a visão dos entrevistados no que tange as teorias. Vale destacar que nem todos seguem uma abordagem determinada advinda das suas empresas, mas sim os que trazem consigo de experiências pregressas, o que em algumas falas, pode se constatar preocupação por parte destes líderes, entendendo que isso possa resultar em conflitos entre pares e confusão para os liderados mediante a necessidade de trocas de equipes por realocações organizacionais, implementadas por estratégia de negócio.

Este é um assunto largamente estudado, com diferentes visões e autores enriquecendo o tema ao longo da história humana. Nesta compreensão de liderança, resultante das respostas dos líderes entrevistados, observa-se que diferentes construtos de liderança, aparecem nos achados capturados. A liderança situacional é fortemente evidenciada neste trabalho como a teoria mais utilizada por líderes junto as equipes de vendas na indústria farmacêutica, mencionada por pelo menos quatro líderes entrevistados, conforme observa-se a seguir:

“E2: Atuamos hoje no que nós definidos como liderança situacional. A liderança situacional II, traz quatro níveis de entendimento, não para o indivíduo, mas para a atividade do indivíduo. Então eu posso ter um consultor por exemplo, nível super executivo, qualificado, bem desenvolvido, bem treinado, com excelentes resultados, mas mesmo este consultor, tem aptidão ou conhecimentos para uma tarefa em estágios diferentes”.

“E7: A empresa, estimula, valoriza e treina para que seja uma gestão situacional, onde realmente nossa atuação seja bem adequada a cada perfil de liderado e principalmente respeitando estes liderados com perfis diferentes, pensando em um atendimento diferenciado também para cada cliente”.

“E8: Nós viemos recentemente de um workshop de liderança em São Paulo, onde a pauta foi sobre os líderes modernos, onde justamente trabalhar muito mais através da questão da liderança situacional e a gestão de pessoas com inteligência emocional”.

“E9: Apesar de não existir nenhum modelo específico ou orientação da empresa, eu me identifico mais com a liderança situacional. Analiso a situação e nível de maturidade de cada representante, como ele está também em nível emocional e no trabalho em si e aplico o máximo de recursos e direcionamento para que ele responda melhor ou consiga trazer maior benefício”.

As falas de todos os gestores entrevistados E2, E7, E8 e E9, mencionam suas ações, consonantes a (BLANCHARD *et al.*, 2007), ao qual salienta que a Liderança

Situacional enfatiza a capacidade do líder em reconhecer o nível de maturidade de seu liderado e adequar a forma de liderança ao nível de desenvolvimento, buscando ter pessoas cada vez mais autogeridas e autogeradas. É a partir do “desenvolvimento de indivíduos e de equipes autogeridas, que substituam a hierarquia, que gerentes podem assumir com maior facilidade seus novos, e mais influentes, papéis como incentivadores, mentores e líderes de equipe.” (BLANCHARD *et al.*, 2007, p. 92).

Outras percepções foram capturadas nas falas dos entrevistados quanto a liderança exercida. Mesmo que sem um direcionamento direto feito por suas empresas, segundo dois destes líderes, suas atuações tomam como base a liderança Autêntica, conforme as falas:

“E5: Sou muito da opinião do empoderamento, de engajamento das pessoas, de compartilhar as coisas com elas, compartilhar decisões para comprometer as pessoas, para que elas se sintam parte de um ambiente de trabalho agradável e de confiança mútua. Procuro também trazer um ambiente de responsabilidade, ao mesmo tempo de tranquilidade, positivo, para que ninguém trabalhe sob pressão nem tão pouco descomprometido”.

“E10: Então é isso que eu, cada vez mais me esforço para dar; um ambiente confiável, ético e saudável, muito preocupado com a saúde mental das pessoas. Uma liderança assim, transparente, baseada em trocas claras, com liberdade e responsabilidade, focada em cada um, com entendimento claro do seu papel”.

Tais colocações de E5 e E10, vão ao encontro da teoria da liderança autêntica, que segundo Walumbwa *et al.* (2008, p. 94), define como um padrão de comportamento do líder que se baseia e promove capacidades psicológicas positivas e um clima ético positivo, para estimular maior autoconsciência, perspectiva moral internalizada, processamento equilibrado de informações e transparência relacional, promovendo o autodesenvolvimento positivo.

Contudo E10, quando questionada sobre a orientação de sua organização quanto a uma linha, em sua fala complementar, evidencia algum nível de discordância com a postura. *“E10: Não há uma linha. Embora não concorde completamente por ver alguns riscos, não há determinação da empresa. Sigo meu estilo. O modelo de gestão é de escolha individual, no que acredita”.*

Outros construtos em liderança, foram apontados durante as entrevistas com os líderes trabalhados, mostrando que mesmo em se tratando de um único segmento na área de saúde, a pluralidade em relação a maneira como líderes direcionam seus trabalhos junto a suas equipes, difere em função da forma como a organização assim

os direciona ou ainda em função da experiência carregada por eles, quando a empresa não tem um direcionamento mais diretivo sobre o tema. Consta-se através de algumas evidências, que isto pode não ser tão positivo, pelo fato de cada líder dentro da mesma organização, direcionar à sua maneira.

Uma liderança mais influenciada pela corrente transacional, mas sem um direcionamento formal por parte da empresa, na opinião do líder E1, foi observada através da seguinte colocação: *“E1: Não vejo que há algo formalizado. A empresa tem, em minha opinião hoje, um modelo de liderança voltado para a geração de resultados com metas e recompensas claras, que não é necessariamente baseada em algum modelo formal, em algum modelo acadêmico. Passa pela própria visão do gestor alinhado com a expectativa da empresa”*.

E1 complementa ainda, dizendo que *“hoje há uma troca clara de entrega, mediado pelo líder, voltado para o resultado”*. Tal fala, vai ao encontro do conceito de liderança transacional que segundo Bass, Avolio e Jung (2003), os seguidores aceitam, cumprem ou concordam com o líder em troca de elogios, recompensas e recursos ou a prevenção de ações disciplinares. Esse tipo de liderança utiliza a recompensa contingente, esclarece as expectativas e oferece reconhecimento quando as metas são alcançadas.

Outros dois perfis de liderança, em diferentes momentos de carreira de um dos líderes entrevistado, foi trazido por ele. O entrevistado em sua fala, acredita que sua experiência anterior foi muito mais voltado para uma liderança autocrática:

“E3: Na empresa anterior, eu tinha uma estrutura mais verticalizada, no qual a tomada de decisão era mais centralizada em mim e mais relacionada a estabelecimento de processos e tarefas para o atingimento de metas. Era uma liderança menos participativa/colaborativa. Uma liderança que estava mais relacionada ao cumprimento de indicadores de performance e menos pessoas”.

A colocação de E3, corrobora com a definição de liderança autocrática de Tannenbaum e Schmidt (1973), onde o poder do líder ocorre em função de sua posição. Aqui, o foco está na tarefa, sendo caracterizado pela centralização da autoridade e do processo de decisão no líder. Ainda na mesma resposta, em seu entendimento, hoje, ele está inserido em um ambiente organizacional que estimula seus líderes a seguir uma linha democrática de gestão:

“E3: Na empresa atual, sem dúvida nenhuma, acho que a principal palavra que eu poderia enunciar aqui ou frase, é liderança colaborativa. Visa focar na colaboração para o trabalho em equipe, onde acredito bem mais. Então, aqui não se visa muito a questão do cargo, mas sim a colaboração mútua entre as áreas e as pessoas”.

Esta forma conceitual de liderar pessoas, através de uma liderança democrática, também foi trazida por outro líder, observando que este é um direcionamento explícito empregado por sua organização. Desta forma, assim ele coloca:

“E6: Acho que a principal linha adotada pela minha empresa é uma liderança mais compartilhada. É uma liderança da democracia diríamos assim, onde realmente tu consegues ser ouvido antes da decisão. É um processo bem colaborativo”.

Tanto E3 quanto E6, segundo suas colocações, parecem nortear suas ações em linha com os conceitos da liderança democrática, onde segundo Bateman e Esnell (1998), mencionam que são líderes que buscam informações, e opiniões do grupo para atingir objetivos. O líder que usa esta abordagem, tem um conceito equilibrado sobre si, e que seus liderados são iguais, entende fácil sua equipe e sabe ouvir.

A liderança transformacional, descrita por (BERGAMINI 2009), como aquela que foca na mudança, inovação, empreendimento, emerge da fala de uma das líderes entrevistada.

“E4: Eles buscam uma liderança criativa, engajada, com alta adaptabilidade a mudanças, mas que tenham assim um otimismo. Crie boas expectativas em relação às entregas. Assim, até na hora da gente falar de coisas ruins, o clima não deve ser ruim. Porque é um ambiente que se construiu, é uma empresa inovadora e muito jovem”.

Tal opinião descrita pela Líder E4, conversa com o conceito dos autores Avolio; Gardner (2005), de que líderes transformacionais, podem transformar outras pessoas e organizações por meio de uma poderosa visão positiva, uma ideia intelectualmente estimulante, atenção para elevar as necessidades dos seguidores e ter um claro senso de propósito. E4 complementa ainda; *“E4: Pessoas que estão lá, são pessoas muito motivados no cargo que ocupam. Esse clima contagia. As pessoas para virem trabalhar aqui, elas têm que gostar do novo”.*

Esta última fala, também evidencia uma conexão com Carvalho Neto *et al.* (2012), que menciona que os líderes transformacionais se consideram agentes de mudança, pois são designados para transformar a organização a que pertencem. Têm

condições de lidar com a resistência, tomar uma posição, assumir riscos e confrontar a realidade. enxergam o erro como uma possibilidade de aprendizado e podem enfrentar a complexidade e a incerteza.

O Quadro 5 a seguir, procura inferir alguns construtos de liderança e suas definições, com as colocações práticas expressadas por cada um dos líderes entrevistados, baseadas em suas experiências de atuação junto as equipes lideradas.

Quadro 5 - Abordagens de liderança: relação entre teoria e prática

ENTREVISTADO	TEORIA	DEFINIÇÃO	CARACTERÍSTICAS TRAZIDAS PELOS LÍDERES
E2 E7 E8 E9	Situacional	Liderança Situacional enfatiza a capacidade do líder em reconhecer o nível de maturidade de seu liderado e adequar sua liderança ao nível de desenvolvimento, buscando ter pessoas cada vez mais autogeridas e autogeridas. Hersey e Blanchard (1988)	Do mais diretivo para delegação de atividades com baixa supervisão
			Atuação individualizada a cada perfil de liderado
			Análise de situação e maturidade de cada liderado
E5 E10	Autêntica	"Um líder autêntico influencia e motiva os seguidores a atingir metas por meio de sua sinceridade e perspectiva moral positiva, possibilitada por meio de uma consciência elevada e processamento equilibrado" Crawford et al., (2020, p. 126)	Empoderamento, ambiente agradável de confiança mútua
			Ambiente confiável, ético de uma liderança transparente, baseada em trocas claras com responsabilidade
E1	Transacional	Seguidores aceitam, cumprem ou concordam com o líder em troca de elogios, recompensas e recursos ou a prevenção de ações disciplinares. Utiliza a recompensa contingente, esclarece as expectativas e oferece reconhecimento quando as metas são alcançadas. Bass, Avolio e Jung (2003)	Modelo de geração de resultados e metas e recompensas claras. Troca clara de entrega mediada pelo gestor
E3	Autocrática	O poder do líder ocorre em função de sua posição. Nesta perspectiva, o foco está na tarefa, sendo caracterizado pela centralização da autoridade e do processo de decisão. Tannenbaum e Schmidt (1973)	Tomada de decisão centralizado no gestor, com uma liderança menos participativa/colaborativa, voltada a processos.
E3 E6	Democrática	Liderança que busca informações, e opiniões do grupo para atingir objetivos. O líder que usa esta ótica, tem um conceito equilibrado sobre si, e que seus liderados são iguais, entende fácil sua equipe e sabe ouvir. Bateman e Esnell (1998)	Liderança colaborativa com participação mútua de todas as partes
			Liderança mais compartilhada onde todos conseguem ser ouvidos
E4	Transformacional	Líderes transformacionais podem transformar outras pessoas e organizações por meio de uma poderosa visão positiva, uma ideia intelectualmente estimulante, atenção para elevar as necessidades dos seguidores e ter um claro senso de propósito Avolio e Gardner, (2005).	Uma liderança criativa, engajada, adaptável as situações e com visão otimista, com boas expectativas nas entregas, em uma empresa inovadora.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Esta série de construtos apresentados neste estudo, mostra o quão diverso e democrático é o tema, quando pensamos em abordagens de liderança em vendas, na indústria farmacêutica. Foram seis teorias apuradas, inferidas aos gestores com base em suas falas, independente se estes direcionados organizacionalmente ou por características próprias, carregadas por cada um dos entrevistados para este estudo.

4.2.3 Desafios dos líderes de vendas da indústria farmacêutica no RS

Conforme já falado anteriormente, este trabalho aborda a atuação de líderes em um segmento tangenciado por muitas métricas e alta competitividade em vendas e outras frentes. Porém a tentativa de identificar os desafios destes líderes nesta pesquisa, foi conduzida sem determinar uma direção quanto a um olhar para os aspectos tangíveis do negócio, como métricas, questões técnicas ou resultados de vendas, nem tão pouco a aspectos relacionados ao foco central desta dissertação, as soft skills. A ideia foi deixar os entrevistados à vontade, para compartilhar suas percepções mediante sua atuação enquanto líder, aqui neste ponto, de forma abrangente.

Assim sendo, na pergunta que objetivava abordar os desafios dos entrevistados, de uma forma natural, a representatividade do tema soft skills nas suas rotinas, acabou ficando evidente, pois a maioria das respostas trazidas, estavam associados a habilidades sociais e muito pouco a habilidades técnicas em suas funções ou qualquer outro aspecto. A partir daí, uma correlação destas respostas foi feita, baseada no quadro 3 deste trabalho – Lista de soft skills essenciais compilada de vários autores – onde a soft skill mais correlacionada de acordo com cinco diferentes líderes foi a “habilidade com pessoas” assim retratado por eles:

“E1: Então hoje acho que os principais desafios que eu tenho são: como manter os funcionários engajados, operando em alta performance e despreocupados em relação a essas coisas de que a empresa os vê de maneira boa.”

“E3: Acho que o meu maior desafio é ser flexível e saber flutuar/navegar entre as diversidades que eu tenho, no que diz respeito a esse perfil de pessoas e liderar tentando extrair as potencialidades de cada um”.

“E4: Acho que está cada vez mais relacionada a perfis. A gente tem equipes mais mistas onde eu, por exemplo, tenho meninos, meninas, homossexual, pessoas casadas, pessoas solteiras, então... tu acabas perdendo um pouco do parâmetro, inclusive de como lidar com as pessoas”.

“E6: Então acho que o principal desafio é tu conseguir primeiro: fazer as pessoas reconhecerem e ter confiança naquilo que elas fazem bem, para o segundo estágio começar a desenvolver aquilo que entendem que falta.”

“E7: O principal desafio da minha equipe, é a diferença de idade e tempo de serviço que eles têm. Conseguir com alguém que é neófito, eu ter um perfil mais de líder mesmo, de orientar, direcionar e dar segurança. E com outros já de muito tempo, que precisa de motivações diferentes, a gente tem que ser diferente, flexível, empático e habilidoso.”

A fala do entrevistado E1 denota a importância da Habilidade com Pessoas pela ótica da necessidade de gerar um ambiente confiável. Já o entrevistado E3 entende que a complexidade da diversidade de perfis, acentua ter esta habilidade desenvolvida. E4 e E6, trazem concordância ao ponto, quando falam do papel do autoconhecimento para saber lidar com os diferentes estilos comportamentais. O fechamento se dá com o entrevistado E7, extrapolando sua fala para além da habilidade com pessoas, trazendo outras soft skills: flexibilidade, empatia e habilidade.

Todas as diferentes colocações trazidas nas falas citadas, estão em linha com (GONZAGA, 2008), onde o autor elabora que os cargos de liderança exigem cada vez mais posturas que venham a conciliar um manejo mais adequado das diferentes variáveis que podem interferir no rendimento e no bem-estar no trabalho, necessitando reconhecimento dos próprios sentimentos e estados emocionais para dispor de maior flexibilidade para atuar com diferentes situações e pessoas.

Outros entrevistados, também trouxeram em suas respostas, conteúdos relacionados a diferentes, porém relevantes soft skills. A soft skill conectada a resposta do entrevistado E9, foi a Habilidade de Trabalhar em Equipe, apresentada por ele da seguinte forma:

“E9: Hoje o mais difícil é manter a motivação como equipe. No individual a gente consegue manter, mas eles como equipe fazendo isso, distribuindo tarefas, levando informações de um setor para outro, este é o mais difícil.”

A interação e o relacionamento entre os funcionários garantem a eficiência nos bens produzidos (MENDES *et al.* 2007; SANTOS; CASTRO, 2008; SILVEIRA; FILHO, 2013), e cabe à liderança oferecer subsídios para incentivar e manter a união destes participantes (MCEWAN *et al.*, 2017).

O entrevistado E2, centraliza sua resposta em torno da necessidade de uma comunicação mais eficaz, sendo por tanto esta, a soft skill relacionada ao seu maior desafio, assim mencionado por ele:

“E2: O principal desafio, ainda é comum isso, é que nós fazemos reuniões gerais. E quando você tem pontos críticos para serem tratados, eles o são endereçados em bloco, mas não necessariamente as pessoas estão no mesmo momento para aquilo. Isso gera falhas de comunicação, e esse é um ponto crítico para mim.”

O entendimento de E2, corrobora com Tajra (2014), ao qual menciona que uma comunicação eficiente envolve o diálogo entre pessoas e grupos, desenvolve relações interpessoais, favorece a produtividade e a criatividade dos indivíduos, na busca por resultados desejados, além de contribuir para um clima positivo no ambiente de trabalho.

A Soft Skill da Habilidade Interpessoal, uma das mais importantes entre as Soft Skills Essenciais (Quadro 3 - Lista de soft skills essenciais compilada de vários autores), foi outra relacionada a resposta dada por um dos entrevistados. Mediada pela ideia de empatia, acrescido de palavras como conversar e equilíbrio, o entrevistado E10 assim trouxe seu ponto de vista quanto a seu principal desafio:

“E10: Hoje o equilíbrio, é um desafio. Isso entre a parte profissional e pessoal. Muitas vezes tu estás saindo com um colaborador que precisa conversar em nível pessoal. Então, elas te vêm como um amigo. Porém tu tens que dar direcionamento, fazer cobrança e ter foco total nos teus resultados. Isto é desafiador.”

Conforme racional apontado anteriormente, buscando evidenciar de forma clara a conexão feita entre as respostas recebidas e as habilidades sociais essenciais, dispostas no Quadro 3 - Soft Skills essenciais - montou-se o Quadro 6, nomeado de a relação entre os desafios e as soft skills essenciais, ao qual é apresentada a seguir:

Quadro 6 - Relação entre os desafios e as Soft Skills essenciais

ENTREVISTADO	DESAFIOS APONTADOS	SOFT SKILLS ESSÊNCIAIS (QUADRO 4)
E1	MANTER FOCO / AMBIENTE CONFIÁVEL / AUTO ESTIMA	HABILIDADE COM PESSOAS
E3	FLEXIBILIDADE / ADAPTÁVEL AOS PERFIS	HABILIDADE COM PESSOAS
E4	FLEXIBILIDADE / ADAPTÁVEL AOS PERFIS	HABILIDADE COM PESSOAS
E6	ESTIMULAR O AUTO CONHECIMENTO	HABILIDADE COM PESSOAS
E7	FLEXIBILIDADE / ADAPTÁVEL AOS PERFIS	HABILIDADE COM PESSOAS
E9	MOTIVADOR / ADAPTÁVEL AOS PERFIS / TRABALHO EM EQUIPE	HABILIDADE DE TRABALHAR EM EQUIPE
E2	INDIVIDUALIZAR A COMUNICAÇÃO	HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO
E10	HABILIDADE INTERPESSOAL / EMPÁTICO / EQUILIBRADO	HABILIDADE INTERPESSOAL
E5	RESILIENTE	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL
E8	SER REFERENCIA / MOTIVADOR	ATITUDE POSITIVA / LIDERANÇA

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Observa-se que oito das dez respostas apontadas quanto aos principais desafios, estão diretamente relacionadas as sete melhores rankiadas Soft Skills

Essenciais (Quadro 3), segundo construção do autor, com base em um apanhado de diferentes autores, compilados neste trabalho. Outras duas respostas na pesquisa, embora não estando entre as sete melhores rankiadas Soft Skills Essenciais, também foram mencionadas: inteligência emocional com o E5 e atitude positiva e liderança com o entrevistado E8.

Nota-se que os desafios mencionados pelos líderes da indústria farmacêutica, apresentam várias características ligadas a diferentes soft skills, com destaque para as habilidades com pessoas, habilidade de trabalhar em equipe, habilidade de comunicação e habilidade interpessoal. Estes desafios apontados das atuações destes profissionais junto a suas equipes, estabelecem uma conexão intuitiva, não direcionada, com as soft skills apontadas na literatura como sendo as essenciais para um líder em sua função, embora estas não sejam específicas apenas ao segmento abordado neste trabalho, ou seja, indústria farmacêutica.

4.3 Entendimento sobre Soft Skills e a percepção de importância dada pelas organizações, no ponto de vista dos gestores

Com as inovações e as mudanças contínuas, em um novo ambiente, os gestores necessitam ter a capacidade de resolver os desafios de uma forma diferente, para permanecerem concorrentes e alcançarem o sucesso da organização; sendo flexíveis e adaptáveis aos obstáculos que surgirem (MOSCOVICI, 1981; LLOP *et al*, 2017). Vistas como habilidades consideráveis no ambiente de trabalho moderno, (PENHAKI, 2019) salienta que as *soft skills* são apresentadas principalmente pelas demandas dos avanços tecnológicos, mudanças organizacionais e agregação nos negócios no desenvolvimento do mercado.

Agante (2015), complementa que “[...] são designadas de Soft Skills as competências não técnicas como a capacidade de comunicação, criação de empatia e confiança com pessoas, capacidade de resiliência ou de trabalho em ambiente de incerteza”. Ter a consciência e entendimento sobre tais habilidades, afetam a forma como os funcionários interagem tanto com clientes externos como com clientes internos, podendo influenciar diretamente nos resultados financeiros de uma empresa, principalmente através da relação líder e liderado.

Contudo, embora cada vez mais importantes, as soft skills ainda permanecem bastante ambíguas, principalmente porque são difíceis de medir. Essa dificuldade de

medição, e essa ambiguidade em identificá-las, cria um ambiente que explica por que as Soft Skills acabam muitas vezes não sendo uma prioridade no trabalho. (WHITE, 2005), afirma que, no ambiente das organizações, embora algum orçamento seja dedicado aos gestores de treinamento, na maioria das vezes pouca atenção é dada às Soft Skills.

Desta forma, foram capturadas opiniões de diferentes líderes em suas organizações, quanto a seu entendimento sobre o tema soft skills, além de versar também sobre a importância que suas organizações entregam em relação a pauta, em seus pontos de vista.

4.3.1 Entendimento sobre soft skills na visão dos gestores

O entendimento sobre as soft skills na indústria farmacêutica, um dos objetos deste estudo, foi construído com base nas entrevistas realizadas com os gestores de vendas do segmento farmacêutico, em suas diferentes especialidades e empresas, como se verá a seguir.

“E1: Já ouvi sim, e eu entendo que sejam habilidades relacionadas não a parte mais técnica da função. Então falando especificamente hoje na minha função, algo relacionado a habilidades muito delas, interpessoais e intrapessoais que define como você lida com as pessoas ao seu redor e como você gera resultado através delas.”

“E3: Entendo como ferramentas de perfis comportamentais, habilidades comportamentais, onde cada vez mais essas habilidades estão sendo evidenciadas pelas empresas modernas, com uma ênfase maior na relação entre as pessoas e um pouco menos na entrega técnica.”

“E4: Eu entendo que seja algo relacionado ao gestor, onde este tem uma sensibilidade um pouco maior, de se colocar no lugar do outro para poder compreender. É ter mais flexibilidade também para lidar com as situações. Uma pessoa mais atenta a nuance para o que não está sendo dito. A comunicação não falada, as vezes numa reunião”.

O entrevistado E1, traz como ponto central de sua fala, que soft skills são habilidades interpessoais e intrapessoais. E3 fala na ênfase maior na relação entre as pessoas, enquanto E4 na sensibilidade, empatia e comunicação. Estas colocações, acordam com Maximiano (2019), ao qual elabora que as *soft skills* podem ser relacionais, onde circundam as relações entre pessoas, ou intrapessoais, que

abrangem as relações da pessoa consigo mesmo. Este conceito também abraça a colocação do entrevistado E6, conforme se pode ver a seguir:

“E6: Acredito que soft skill está relacionada a autoconhecimento. É tudo aquilo que não é conhecimento técnico, e sim conhecimento comportamental dos seu ser e dos outros. São habilidades que falamos muito, como empatia e comunicação pessoal por exemplo.”

Outros dois entrevistados, opinam sobre seus entendimentos quanto ao tema, trazendo uma característica comum em suas falas. Atrélam ao núcleo de suas colocações a característica inteligência emocional. Sobre tal, assim argumentam:

“E7: Resumidamente para mim é muito mais saber controlar as nossas próprias emoções para lidar com situações diversas, e poder orientar cada um da maneira mais correta possível. É ter inteligência emocional para lidar com conflitos entre a equipe, lidar com problemas pessoais porque isso abala completamente o resultado e a interação com o restante do pessoal da equipe.”

“E8: Não sei se estou correta na minha leitura, mas acredito estar ligado principalmente a inteligência emocional. Ligado a resiliência, adaptabilidade, flexibilidade, empatia, gestão de tempo, quantos as pessoas estão abertas ao novo. Então esse é meu entendimento raso sobre o tema.”

O entrevistado E7, compreende o tema soft skill, através da ótica da inteligência emocional, que por sua vez diz respeito a todos os aspectos que se associam a percepção, observação, compreensão e interpretação racionalizada das emoções interpessoais e dos demais seres humanos (GIROTTI, 2008). Quando as emoções não são racionalmente identificadas há grande probabilidade de prejuízos para o indivíduo e o coletivo. Segundo Goleman (1995, p. 163) “[...] quando emocionalmente perturbadas, as pessoas não se lembram, não acompanham, não aprendem e não tomam decisões com clareza”.

Já o entrevistado E8, não só firma conexão com os aspectos da inteligência emocional, acreditando que soft skill para ela está ligada principalmente a este aspecto, como vai além, acrescentando uma série de soft skills como “resiliência, adaptabilidade, flexibilidade, empatia e gestão de tempo”, complementares as destacadas por Maximiano (2019, p.74), como atitude positiva, comunicação; pensamento crítico e capacidade de trabalho em equipe.

Com base nas colocações trazidas pelos participantes, confrontadas com diferentes autores, o autor deste estudo entende que o objetivo específico de conceituar

soft skills, foi atingido. Assim, da mesma forma, a partir das colocações dos entrevistados, entende-se soft skills como: “Ferramental de perfil comportamental, de amplitude entre Habilidades Intrapessoais e Interpessoais, com foco em como você lida com pessoas, gerando resultados através delas, ao qual ganham notoriedade, características como sensibilidade, empatia, flexibilidade, comunicação, inteligência emocional, resiliência e adaptabilidade, sendo trabalhadas por empresas com um conceito moderno de gestão”.

4.3.2 A percepção de importância dada as soft skills pelas organizações na visão dos gestores

As soft Skills não estão apenas vinculadas a um trabalho específico, mas fundamentais a tudo o que se faz profissionalmente, desde liderar reuniões até compartilhar informações e delegar tarefas. Mas a percepção sobre a importância dada a este instrumento por parte das empresas da indústria farmacêutica, é trazida a seguir proveniente de entrevistas juntos aos líderes envolvidos no trabalho.

“E3: Sim, a empresa tem algumas iniciativas. Uma delas é que, duas ou três vezes por ano, eles reúnem o time de liderança, todo o time de liderança, e eles trabalham o desenvolvimento de comportamentos, e aí, obviamente que existe uma obrigatoriedade da liderança de trabalhar isso para junto aos liderados na ponta.”

“E6: Para a liderança sim. Vejo sim uma preocupação, com alguns treinamentos, divididos entre os treinamentos técnicos, mas também bastante coisa comportamental, para os líderes. Também temos e acredito que as avaliações tipo 180 e 360 graus, são uma forma de sinalizar e olhar para este tipo de comportamento.”

“E8: Está em construção. Então hoje estamos entendendo que vamos trabalhar mais estas habilidades, focado no desenvolvimento propriamente de pessoas, projetando profissionais diferentes para momento de migrar para outras posições”.

As colocações trazidas pelos entrevistados E3, E6 e E8, evidenciam positivamente a atenção e investimento de suas organizações quanto a importância das soft skills em seus negócios. Somam-se mais três respondentes, totalizando 60%. Esta atitude, encontra amparo em Moad (1995), que justifica os aumentos nos orçamentos de treinamento impulsionados pelas mudanças nas tecnologias de cliente/servidor e a necessidade de Soft Skills nos negócios. Klaus (2010)

complementa; as medidas de personalidade são preditores igualmente importantes do sucesso do trabalho, como capacidade cognitiva e precisão de trabalho.

Porém, de acordo com as colocações de outros participantes desta pesquisa, observa-se que esta não é a realidade seguida por todas as empresas. Quatro entrevistados em dez, relatam que não existe uma preocupação ou investimento no assunto. Este contexto fica evidenciado através da fala a seguir:

“E1: Não há nada muito institucionalizado em relação a isso, e eu acho que isso acaba caindo muito nas costas do gestor. E não necessariamente o gestor está preparado para fazer isso. Eu tenho bastante dificuldade de desenvolver alguns soft skills, tanto que eu tento estudar maneiras, eu vou atrás. Na empresa não tem nada neste sentido.”

Com base na colocação do entrevistado E1, nota-se que sua empresa não demanda recursos para este tipo de instrumento. E1 complementa ainda: *“E1: Eu preciso de muito mais ajuda do que eu acho que eu tenho, e isso dá um pouquinho de insegurança. Treinamentos são muito voltados para aspectos técnicos, mais fáceis e enxergar o resultado.”*

Hard Skills são habilidades específicas e ensinadas que podem ser definidas e medidas. Medir o impacto do treinamento de Soft Skills no retorno do investimento (ROI) versus o impacto do treinamento de Hard Skills é um desafio (GEORGES, 1996; REDFORD, 2007). Tais bases teóricas trazidas pelos autores, podem sugerir a postura adotada por algumas empresas, que não investem em treinamentos sobre soft skill preterindo hard skills, conforme descreve o entrevistado E1.

A Global Talent Trends (LINKEDIN, 2019), evidenciando este gap, através de uma pesquisa com profissionais de RH entrevistados pelo LinkedIn, apontou que apenas 41% afirmaram que sua empresa possui um processo formal de avaliação de Soft Skills e 57% dos entrevistados disseram que lutam para avaliar com precisão as habilidades pessoais. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 21), tudo o que não é medido não é gerenciado”.

A partir dos achados e análises de todas as falas dos líderes de vendas da indústria farmacêutica que compuseram este subitem, entende-se que o objetivo de apurar as percepções quanto a importância dada pelas empresas em relação as soft skills, foi atingido. Há um balance positivo nesta pequena amostra, com seis empresas que investem recursos neste importante instrumento. Porém se avaliarmos que 40%

das empresas aqui analisadas não movimentam ações neste sentido, fica uma mensagem de oportunidade quanto ao tema.

4.4 A relação e importância das Soft Skills para a gestão das equipes da indústria farmacêutica

As inúmeras mudanças sociais, tecnológicas e ambientais que acabaram influenciando a forma de gestão dentro das organizações, fizeram surgir a necessidade por uma liderança com consciência diferenciada, visão mais ampla e atenta a desenvolver habilidades além das técnicas. Abordadas por muitos autores como sendo uma fortaleza fundamental no ambiente de trabalho das equipes, as chamadas soft skills vem ganhando cada vez mais relevância, em função das novas tendências de negócio, transformação e desenvolvimento dos ambientes organizacionais.

Na indústria farmacêutica que se caracteriza pela realização de importantes investimentos das indústrias em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e por sua base científica (PAVITT, 1984 *apud* HASENCLEVER *et al.*, 2008; VARGAS *et al.*, 2010), a exigência por profissionais cada vez mais qualificados e atualizados, de forma que os investimentos realizados revertam para manutenção da saúde e competitividade da organização (KOBAYASHI, 2010), é fundamental.

Visando combinar os achados teóricos com as evidências práticas trazidas por líderes de vendas da indústria farmacêutica em suas diferentes organizações quanto a importância das soft skills na gestão de suas equipes, este item foi subdividido primeiramente em quais são as soft skills essenciais na função de líderes; segundo, quais as soft skills essenciais para os liderados segundo ótica dos gestores e terceiro os atributos complementares para além das soft skill. Por último, a percepção destes líderes na relação entre a pandemia e as soft skills.

4.4.1 Quais as soft skills essenciais para líderes de vendas, da indústria farmacêutica, no ponto de vista dos gestores

O entendimento sobre a importância das soft skills no trabalho dos líderes de vendas da indústria farmacêutica, passa muito pelo autorreconhecimento e apontamento da existência de habilidades sociais essenciais para o gerenciamento

de seus liderados. Tais habilidades apontadas, segundo ponto de vista dos líderes da indústria farmacêutica entrevistados, são mostradas a seguir na tabela de soft skills essenciais, segundo percepções práticas:

Tabela 3 - Soft Skills essenciais na prática para Líderes da IF

ENTREVISTADO	SOFT SKILLS MENCIONADAS	Nº DE SOFT SKILLS MENCIONADAS	Nº DE SOFT SKILLS DIFERENTES MENCIONADAS	QUANTIDADE DE VEZES MENCIONADAS	
E1	Empatia	1	1	5	17%
E6		2			
E7		3			
E8		4			
E9		5			
E3	Habilidade interpessoal	6	2	4	13%
E4		7			
E5		8			
E7		9			
E6	Inteligência emocional	10	3	3	10%
E9		11			
E10		12			
E1	Resiliência	13	4	3	10%
E3		14			
E8		15			
E5	Confiabilidade	16	5	3	10%
E7		17			
E8		18			
E2	Liderança	19	6	2	7%
E10		20			
E2	Flexibilidade	21	7	2	7%
E8		22			
E10	Adaptabilidade	23	8	1	3%
E3	Atitude	24	9	1	3%
E9	Comunicação	25	10	1	3%
E8	Encorajar	26	11	1	3%
E9	Ética	27	12	1	3%
E9	Humanidade	28	13	1	3%
E2	Trabalho em equipe	29	14	1	3%
E2	Pensamento crítico	30	15	1	3%

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

As entrevistas objetivando apurar as soft skills essenciais, segundo líderes de vendas das farmacêuticas escolhidas, apontaram de forma espontânea, trinta habilidades entre os dez entrevistados, sendo, portanto, em média, 3 apontamentos para cada entrevistado. Destas trinta soft skills lembradas, quinze aparecem em comum entre as respostas coletadas. As soft skills mais mencionadas, em ordem de aparição, foram: empatia (17%), habilidade interpessoal (13%), inteligência emocional, resiliência e confiança (10%) cada, liderança e flexibilidade, todas com (7%), compondo (74%) do total das habilidades apuradas.

As demais (24%) das respostas espontâneas trazidas a pesquisa, apontam em igual percentual de (3%), habilidades importantes como adaptabilidade, ética, comunicação, trabalho em equipe, pensamento crítico etc. (TOMAZ, 2020), menciona que desenvolver um novo cenário com Soft Skills mais específicas e eficazes é bem mais prodigioso e geram comportamentos mais humanizados, como: empatia, resiliência, ética, visão integral, flexibilidade e engajamento da equipe. Tal colocação, se alinha com as respostas encontradas.

Conforme demonstrado anteriormente, sete habilidades perfazem 74% de todas as habilidades apontadas, ao qual serão apresentadas na sequência em ordem decrescente de aparição. Dentre as habilidades mais prevalentes tidas com essenciais, a empatia foi a primeira mais mencionada por 50% dos entrevistados, que a trouxeram para suas respostas da seguinte maneira:

“E1: Eu acho que no meu ramo, talvez dependa um pouco mais de um Balanço entre elas. Empatia e resiliência; mas uma liderança empática é o primeiro passo, não só no sentido de gerar conexão, mas de você saber realmente o que motiva a pessoa e como você consegue casar os seus interesses de negócio com os interesses pessoais(desenvolvimento).”

“E6: Com certeza, a principal é a empatia. Nós somos cobrados por resultado, só que precisamos ter muita consciência de como está aquela pessoa, naquele momento em que a gente está olhando para o número e não se preocupando com essa questão que o líder tem que ter da pessoa.”

“E7: Para mim o essencial é estar atento assim, de entender o momento de cada um deles verdadeiramente. É tentar entrar em sintonia e ser empático.”

De acordo com Wiseman, T. (1996), a empatia caracteriza-se pela tomada de perspectiva, ausência de julgamento, reconhecimento da emoção nos outros e capacidade de comunicar esse estado emocional. Nesta linha, E1 menciona a

importância da empatia buscando entender “o que realmente motiva as pessoas”. E6 fala da “consciência de perceber como está aquela pessoa” e E7 de “tentar entrar em sintonia”.

As habilidades interpessoais, foram a segunda soft skill mais trazida pelos entrevistados, sendo mencionado por quatro líderes como sendo chave para sua atuação. Segundo Robles (2012, p. 455), as habilidades interpessoais podem agrupar características como ser agradável, gentil, senso de humor, amigável, afetuoso, capacidade de ter empatia, possui autocontrole, paciente e sociável. Neste sentido, outros entrevistados falaram:

“E4: Acho que é importante também é a sensibilidade. Conseguir te conectar com a pessoa em um nível de profundidade tão grande, para entender aquilo que não está sendo dito.”

“E5: Acho que principalmente a capacidade de fazer uma leitura do cenário e de pessoas.”

A inteligência emocional, foi a habilidade mais mencionada logo na sequência, nas entrevistas, sendo encontrada em pelo menos três respostas das possíveis dez advindas dos entrevistados. A mencionada soft skill, assim foi reportada pelos entrevistados:

“E6: Soft Skills entra muito nisso né, de inteligência emocional. O quanto sabemos lidar com as pressões, com as cobranças, ou com os momentos que não estamos indo tão bem.”

“E10: Vejo que o principal é a inteligência emocional. A gente vive num mundo que as pessoas estão precisando de pessoas, mas ao mesmo tempo as pessoas estão precisando dar resultados. Então para ter este equilíbrio, é preciso dessa inteligência emocional.”

A inteligência emocional diz respeito a todos os aspectos que se associam a percepção, observação, compreensão e interpretação racionalizada das emoções interpessoais e dos demais seres humanos (GIROTTI, 2008).

A Soft Skill da resiliência, que nas organizações se trata de uma tomada de decisão quando alguém se depara com um contexto entre a tensão do ambiente e a vontade de vencer, também foi bastante mencionada nas respostas dos entrevistados, da seguinte forma:

“E1: Ter resiliência com certeza, diante desses cenários bastante complicados é crucial. Eu acho que um bom gestor é aquele que consegue

manter um clima de segurança e previsibilidade dentro do seu time, por mais que a gente trabalhe num ambiente imprevisível.”

“E8: Acho que da mesma forma que nós esperamos das pessoas, resiliência, empatia, adaptabilidade e flexibilidade, acho que o líder moderno tem que entregar isso para sua equipe também.”

Confiança, foi outra soft skill essencial, trazida pelos entrevistados. Ela foi capturada nas falas de três diferentes líderes, evidenciando ser este um fator chave para a boa gestão de suas equipes.

“E5: Conseguir ter um nível alto de confiança com o time, de criar esse ambiente, de entender as limitações de cada um e conseguir também enaltecer os pontos mais fortes de cada pessoa, encorajando a seguir.”

A importância desta habilidade social, da confiança, trazida pela entrevistada E5 de *“criar um ambiente de confiança”*, é conceituada por Maximiano (2019) como umas das principais características inserida no contexto da atitude positiva necessária para um líder em relação a seus liderados.

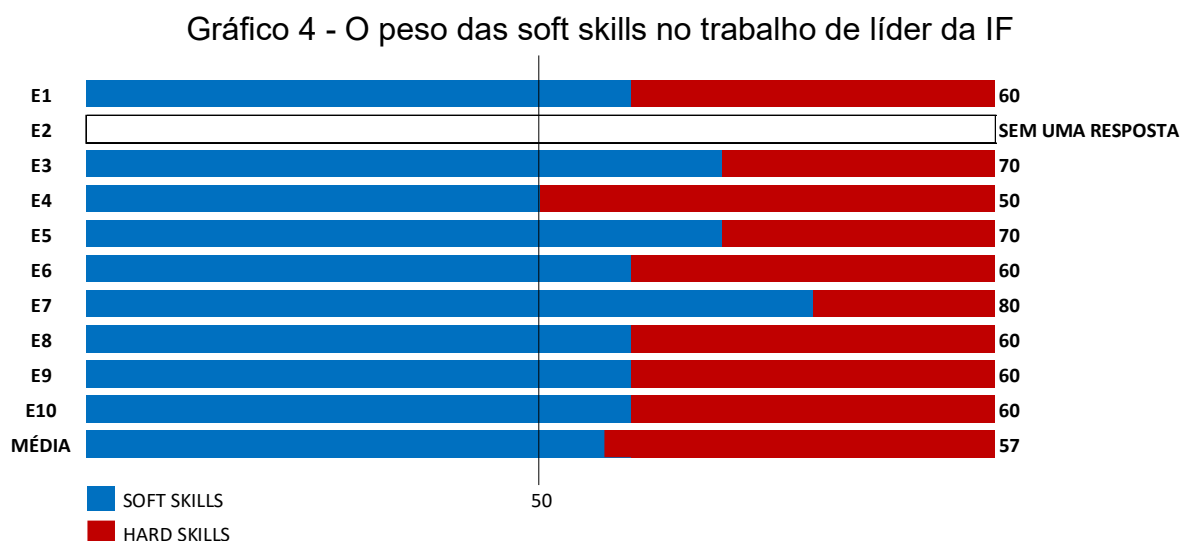
A liderança, também foi uma das soft skills mencionadas pelos entrevistados como essencial. *“E2: É o líder que traduz aquilo que as pessoas na ponta estão dizendo em algo que a empresa consiga entender, para que ela mude o comportamento.”*

A flexibilidade, ou capacidade de se adaptar a diferentes cenários, situações ou pessoas, surge como outra importante soft skill, na opinião dos entrevistados. Segundo eles, esta característica foi expressa da seguinte maneira:

“E2: Então algumas habilidades do líder hoje para mim, são muito relacionadas a capacidade de ser flexível a todos os cenários, fazer bons diagnósticos e achar soluções para os a resolução de problemas.”

Apesar do modelo de habilidades de Katz ser largamente difundido, atualmente, diante a imprevisibilidade do século XXI (FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A., 2001; LE BOTERF, 2001; ZARIFIAN, 2001), Vergara e Ramos (2008) alertam que se torna incerto o momento que se faz mais necessário a presença de um ou outro conjunto de habilidades. Esta colocação, dialoga com os achados práticos sobre as habilidades ditas essenciais, sob a ótica dos líderes entrevistados neste trabalho, ratificando um amplo conjunto de soft skills ligados a indústria farmacêutica, importantes para o trabalho destes gestores e suas equipes.

Ainda visando entender a relação de importância das soft skills no trabalho destes gestores da indústria farmacêutica, apurou-se que nove dos dez gestores, conseguem estabelecer de forma muito clara, o papel ou o peso da ferramenta nas relações diárias com suas equipes. Quando perguntados sobre como enxergavam a importância e se haveria um maior peso entre soft skills e as hard skills, o apontamento para a reflexão fica evidenciado no gráfico abaixo:



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Os dados apurados nas entrevistas com os dez gestores de diferentes farmacêuticas, mostra uma maior importância das soft skills versus hard skills, especificamente na área de atuação destes profissionais. Oito destes gestores, com pontuação média de 65% preferíveis as soft skills, opinam que estas têm um peso maior para eles, estando acima da média desta pesquisa, que foi de 57% contra 43% para hard skills. O entrevistado E4, foi o único a entender que os pesos devem ser iguais a ambas as habilidades. E2 não soube responder percentualmente.

Os resultados obtidos através desta pergunta junto aos dez gestores da indústria farmacêutica, parecem corroborar com uma recente pesquisa da Harris Poll, que apontou que ter Soft Skills sem ter a experiência necessária, parece ser mais desejável do que ter a experiência ou as qualificações certas para um trabalho, mas sem habilidades sociais, e que 75% dos americanos provavelmente contratariam um candidato que tenha habilidades sociais, e não a experiência ou as qualificações certas.

Desta forma, com base nos achados apurados ao longo deste subitem, trazendo a visão dos líderes de vendas da indústria farmacêutica quanto a seu entendimento sobre soft skills essenciais na sua prática de trabalho, com apuração de mais de 30 soft skills, atrelada a mensuração percentual positiva quanto ao do nível de importância das soft skills comparada a hard skills, acredita-se ter cumprido o terceiro objetivo específico quanto a apurar as percepções destes líderes quanto a possível influência das soft skills em seu trabalho junto as suas equipes de vendas.

4.4.2 Quais as soft skills essenciais para liderados de vendas, da indústria farmacêutica, no ponto de vista dos gestores

Visando influenciar clientes externos e internos a um resultado positivo, construindo relacionamentos sólidos com estes, nota-se que é preciso ir além das questões técnicas, onde o desenvolvimento e utilização de soft skills por representantes/consultores de vendas da indústria farmacêutica, pode ser ponto diferencial para um desfecho desejado. E tão importante quanto isso, é ter gestores entendendo igualmente do tema e conseguindo apurar a pauta de forma produtiva. Perceberemos os pontos de vista dos gestores sobre tal, na tabela seguir.

Tabela 4 - Soft Skills essenciais na prática para liderados da IF

(continua)

ENTREVISTADO	SOFT SKILLS MENCIONADAS PARA REPS/CTS	Nº DE SOFT SKILLS MENCIONADAS	Nº DE SOFT SKILLS DIFERENTES MENCIONADAS	QUANTIDADE DE VEZES MENCIONADAS	
E1	Atitude	1	1	4	20%
E2		2			
E5		3			
E10		4			
E1	Habilidades interpessoais	5	2	4	20%
E7		6			
E7		7			
E7		8			
E1	Resiliência	9	3	3	15%
E3		10			
E8		11			
E4	Comprometimento	12	4	2	10%
E10		13			

(conclusão)

ENTREVISTADO	SOFT SKILLS MENCIONADAS PARA REPS/CTS	Nº DE SOFT SKILLS MENCIONADAS	Nº DE SOFT SKILLS DIFERENTES MENCIONADAS	QUANTIDADE DE VEZES MENCIONADAS	
E3	Trabalho em equipe	14	5	2	10%
E5		15			
E8	Adaptabilidade	16	6	1	5%
E2	Conhecimento analítico	17	7	1	5%
E5	Criatividade	18	8	1	5%
E6	Comunicação	19	9	1	5%
E9	Empatia	20	10	1	5%

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Vinte habilidades entre os dez entrevistados, foram apontadas como sendo importantes na função de representantes/consultores pela ótica dos gestores do segmento farmacêutico. Destas vinte soft skills lembradas, dez delas aparecem em comum entre as respostas coletadas. As soft skills mais mencionadas, em ordem de aparição, foram: atitude e habilidade interpessoal (20%) cada, resiliência (15%), comprometimento e trabalho em equipe (10%) cada, somando assim (75%) do total das habilidades apuradas.

As demais habilidades, como comunicação, empatia, criatividade, poder analítico e adaptabilidade, apareceram com (5%) cada uma, somando os demais (25%) da pesquisa. Dentre as habilidades mais prevalentes tidas como essenciais para representantes/consultores ao qual serão apresentadas na sequência em ordem decrescente de aparição, a atitude foi a primeira mais mencionada por 40% dos entrevistados, assim reportado:

“E1: Acredito bastante também na atitude, eu gosto muito e eu cobro muito a minha equipe por isso. Se deparar com uma porta, não simplesmente achar que ela está fechada e descobrir por que ela está fechada.”

“E2: Eu gosto da mentalidade do executivo. Gosto da mentalidade da pessoa que sai para fazer negócios, que traz soluções. Gosto dessa mentalidade que traz algo que é interessante que é a atitude, que é uma das coisas que todos nós enquanto líderes buscamos.”

A atitude citada pelos entrevistados E1 e E2, em suas demais colocações, evidenciam sua expectativa por profissionais que não esperem por direcionamento, mas que encontrem alternativas. A entrevistada E5, menciona: *“Preciso de pessoas que tenham o sentimento de ser dono do negócio.”*

A habilidade interpessoal, expressada aqui como a segunda soft skill mais importante para o trabalho de representantes/consultores, compõe um universo de características como transparência, honestidade e responsabilidade. Tais pontos apareceram nas entrevistas da seguinte forma:

“E1: Eu acho que a transparência é fundamental também. Uma relação líder e liderado precisa ser limpa. Não adianta você esconder o jogo que para mim isso é desvio de foco.”

“E7: Para mim, o que é importante como líder, é a honestidade e transparência que a gente trabalha um com o outro, de verdadeiramente as pessoas se sentirem a vontade de dizer o que realmente está limitando-as de conquistar algum objetivo.”

As opiniões de ambos os entrevistados E1 e E7, nesta soft skill em especial, remetem a uma característica necessária para o bom andamento do negócio pela ótica da relação entre líder e liderado, e não necessariamente mencionadas ao resultado junto ao cliente final. A resiliência, também ganha destaque nas falas a seguir apresentadas:

“E1: Acho que é um dos principais pontos, tanto para o gestor quanto para a equipe. Quanto mais resiliente você for, você está preparado para muitos cenários imprevisíveis.”

“E3: Resiliência é uma das principais habilidades comportamentais que a equipe tem que ter. O mercado está mudando e ele tem que estar mudando o tempo todo. Se a pessoa não tem um nível de resiliência alto, pode ser que isso tenha um impacto na produtividade diária dela.”

Rutter (1991 *apud* INFANTE, 1997, p. 10) entende a resiliência como uma resposta global em que estão em jogo os mecanismos de proteção, entendendo por estes não a valência contrária aos fatores de risco, mas aquela dinâmica que permite ao indivíduo sair fortalecido da adversidade, em cada situação específica, respeitando as características pessoais.

Segundo Robles (2012, p. 455), a soft skill nomeada e atribuída a responsabilidade, abraça o ponto trazido pelos entrevistados como sendo importante para o desempenho dos representantes/consultores. O comprometimento aparece nas colocações da seguinte forma:

“E10: As pessoas entenderem, ela(líder) me deixou em Home Office dois dias, ajudando a dar equilíbrio a minha vida pessoal também, mas amanhã, mesmo que com dor de cabeça, eu preciso trabalhar no campo e entregar

a minha parte. Isso hoje é o grande desafio assim, esse nível de maturidade e comprometimento”.

Igualmente importante ao aspecto comprometimento, sendo mencionado nas mesmas quantidades de vezes, surge a habilidade de trabalhar em equipe. Assim E3 define: “E3: *Espírito de equipe é crucial, a capacidade de saber multiplicar, transferir e absorver o conhecimento dos colegas*”. E E5 completa: “E5: *Sem dúvida é trabalho em equipe, essa troca de experiências eu valorizo muito. Minha equipe não funcionaria como ela funciona se não houvesse essa troca*”.

Ainda visando dar aprofundamento no nível de entendimento sobre a importância das soft skills no trabalho dos representantes/consultores da indústria farmacêutica, os entrevistados foram suscitados a mencionar se existiam soft skills adicionais que em seu ponto de vista seriam importantes no trabalho de suas equipes e que ainda não estavam presentes. Este resultado, mostrado na tabela a seguir, traz soft skills complementares a aquelas mencionadas anteriormente como sendo essenciais, já trabalhadas pelas equipes de vendas da indústria farmacêutica.

Tabela 5 - Soft Skills complementares para Liderados da IF

ENTREVISTADO	SOFT SKILLS
E1	Autoconfiança
E2	Segurança; Trabalho em equipe
E3	Maturidade; Capacidade analítica
E4	Trabalho em equipe
E5	Inteligência emocional
E6	Autoconfiança
E7	Segurança
E8	Inteligência emocional
E9	Maturidade; Trabalho em equipe
E10	Maturidade

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A maioria das respostas trazidas pelos gestores quanto a gama de soft skills essenciais para os representantes de vendas da indústria farmacêutica, assim como as complementares ainda necessárias, alinha com Maximiano (2019), que define as *soft skills* como um grupo de qualidades pessoais que os indivíduos possuem, que contribuem e favorecem consideravelmente nas atividades das organizações.

Destacam-se as *soft skills* como atitude positiva; comunicação; planejamento e organização pessoal; pensamento crítico; e capacidade de trabalho em equipe.

4.4.3 Atributos complementares segundo líderes de vendas da indústria farmacêutica

O ecossistema da indústria farmacêutica, por toda sua complexidade atribuída, faz surgir a necessidade por parte dos profissionais, de uma série de habilidades, que possam levá-los a outro patamar de resultados e influências em seus clientes finais. Neste sentido, as entrevistas juntos aos líderes de vendas das farmacêuticas envolvidas neste trabalho, trouxeram outros atributos que seriam também importantes, para seus trabalhos, como *hard skills* assim descritas:

“E1: Eu acho que a parte de hard skills obviamente, você ter o conhecimento técnico para você desempenhar sua função. A capacidade técnica e talvez a experiência, se esta não for uma soft skill”.

“E5: Ter conhecimento técnico é importante, afinal eu não poderia ir a um cliente representando uma empresa farmacêutica, sem saber daquela doença ou do produto no máximo de profundidade que eu possa. Mas é menos importante do que para o representante”.

Hard skills são trazidas pela entrevistada E5, complementando sua fala em relação a outros aspectos técnicos; *“E5: Para ambos, ter um bom nível técnico de análises para diagnosticar corretamente seu negócio, é fundamental”.* O entrevistado E6, aborda a importância técnica das *hard skills*, através da necessidade específica da função, dizendo: *“E6: Com certeza, a parte de treinamento de hard skills é superimportante, pois complementa a parte mais científica necessária para a função”.*

Outros entrevistados, também referiram as *hard skills*, em seus comentários. E8 avalia por duas óticas diferentes: A do líder ao qual precisa de conhecimento técnico para o melhor diagnóstico possível dos números e direcionamento para correções de rota quando necessário e a do liderado mais direcionado a conhecer tecnicamente seus produtos e a execução adequada de seu processo administrativo. E8 comenta:

“E8: Não podemos deixar de falar das ferramentas técnicas também, acho que o líder tem um papel fundamental. Mas falando no papel do representante, aquele que não se apropriar do setor, que não se apropriar

do negócio sabendo utilizar as ferramentas para o seu desenvolvimento e do trabalho, dificilmente vai conseguir chegar nos resultados”.

Rainsbury *et al.* (2002) definiu hard skills como habilidades relacionadas a aspectos técnicos para realizar várias tarefas no trabalho. A definição, referente a habilidade que descrevem comportamentos e habilidades explícitas, está devidamente relacionada as observações trazidas pelos diferentes gestores, entendendo que tanto para suas atribuições, como para o desempenho de função de seus liderados, as hard skills também são de suma importância, não dissociando uma habilidade da outra.

4.4.4 Soft Skills e a pandemia - a confirmação da importância

A COVID-19, acelerou drasticamente a necessidade de novas habilidades na força de trabalho, trazendo maior relevância para as habilidades sociais. Neste item, se verificará a relação estabelecida entre as soft skills e a pandemia, buscando entender a percepção de importância do tema através do apontamento de soft skills que ganharam um papel de maior relevância neste contexto, tanto por sua utilização durante a pandemia, quanto por seu significado futuro, levando em consideração as opiniões práticas dos líderes de vendas com suas equipes. Para tal, a tabela a seguir dará um direcionamento dos achados neste ponto.

Tabela 6 - Soft Skill mais destacadas no cenário de Pandemia

ENTREVISTADOS	SOFT SKILLS	EM QUEM IMPACTOU
E3 / E4 / E5 / E8 / E9	Capacidade de adaptação	Líder e Liderado
E1 / E5 / E6	Empatia	Líder e Liderado
E1 / E7 / E8	Resiliência	Líder e Liderado
E4 / E8	Flexibilidade	Líder e Liderado
E2 / E9	Pensamento estratégico	Líder e Liderado
E2 / E6	Trabalho em equipe	Líder e Liderado
E9	Comunicação	Líder e Liderado
E10	Disciplina	Liderado
E10	Autogerencia	Liderado
E10	Profissionalismo	Liderado

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nas informações extraídas da pesquisa relacionando soft skills e pandemia, se pode observar que 90% dos entrevistados, entendem que a pandemia trouxe oportunidades de desenvolvimento em soft skills para todo o grupo, ou seja, líderes e

liderados da mesma forma. Já E10, aponta ganhos para sua gestão por necessidade de evolução de pelo menos três soft skills durante a pandemia, sendo disciplina, autogerencia e profissionalismo, ao qual impactarão positivamente no pós pandemia também.

Dez soft skills foram apontadas pelos líderes entrevistados, sendo que a capacidade de adaptação foi mencionada por cinco dos dez líderes, empatia e resiliência foram mencionadas por três líderes cada uma delas, flexibilidade, pensamento estratégico e espírito de equipe foram mencionadas por dois líderes cada uma delas e melhora na comunicação, disciplina, autogerencia e profissionalismo, foram mencionadas por um líder em cada uma delas.

Capacidade de adaptação, foi a soft skill mais lembrada, sendo indicada com uma habilidade necessária em função das mudanças que ocorreram principalmente com o formato de trabalho na pandemia, e que tendem a permanecer na sequência de trabalho de todos. Este ponto, assim foi descrito:

“E3: Acho que o grande ensinamento que a gente teve é que somos extremamente adaptáveis. Me refiro a várias empresas seguirem em parte com home Office, independente do término ou não da pandemia, mantendo sua produtividade alta”.

“E4: A pandemia nos ensinou, que tem coisas que a gente não tem controle, e que a adaptabilidade precisa existir. Quem melhor se adaptou a esse modelo de trabalho híbrido, produziram mais e melhor”.

“E5: A capacidade de reinvenção, de mudar o modelo, é algo que tem que levar para sempre. Foi o principal ensinamento”.

Antunes (2020), trata esta soft skill como quociente de adaptabilidade, conceituando-a como a capacidade de se posicionar e prosperar em um ambiente de mudanças rápidas e frequentes.

A empatia foi outra soft skill bastante mencionada, pelos gestores entrevistados. Pelo menos três deles, veem esta habilidade social como o principal legado deixado pela pandemia.

“E1: Me mostrou muito do quanto que empatia move as pessoas”.

“E6: Principal foi a empatia. De realmente ver que cada pessoa responde de maneira diferente com o mundo externo”.

Ainda em linha com o conceito de empatia, definida como uma resposta emocional que deriva da percepção do estado ou condição de outra pessoa, sendo

congruente com essa situação (EISENBERG; STRAYER, 1987), a entrevistada E5, corrobora falando; *“E5: Fora essa coisa de entender que tem um ser humano ali, que está com medo e está nervoso. Foi uma lição de empatia total”*.

Resiliência, assim como a empatia, surge nas colocações de vários gestores, tratando do tema conforme segue:

“E1: Mostrou muito sobre resiliência, o quanto eu já achava importante e depois dessa pandemia, talvez até mais importante do que eu imaginava”.

A soft skill em questão, também foi trazida por E7 assim dizendo: “E7: Nós não paramos. Sempre se achou uma maneira de trabalhar”. Ambos E1 assim como E7, exemplificam de forma clara o conceito de resiliência de Rutter (1991 *apud* INFANTE, 1997, p. 10).

Um relatório da McKinsey (2020), demonstrou claramente que as Soft Skills são fundamentais para um mundo digital pós-crise: a pesquisa voltada a liderança, mostra um aumento de 25% em comportamentos de “apoio e cuidado”, de 15% em demonstrações de “empoderamento e confiança” e 14% em “tomada de decisão rápida e sob um cenário ambíguo”. O estudo deixa claro que os líderes mais bem sucedidos após a crise, demonstraram uma forte Inteligência Emocional e um leque robusto de outras Soft Skills.

Segundo a visão dos autores Bundy *et al.* (2017), as crises são acontecimentos ocorridos de maneira inesperada, contrariando o ritmo natural dos procedimentos, gerando ainda muitas dúvidas mediante ao novo contexto formado. Sendo assim, cabe um processo de liderança singular para transpor estas barreiras e moldar-se à nova realidade do atual cenário. Neste sentido, as respostas aqui trazidas, conversam com as teorias sobre o cenário atual e necessidade de lideranças mais eficazes, elevando as soft skills a um papel de protagonismo neste processo.

5 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS TEÓRICAS DO TRABALHO

Neste capítulo são apresentadas as contribuições da pesquisa nos campos teórico e gerenciais, com foco na verificação da liderança e soft skills.

5.1 Contribuições teóricas

No tocante a conceitualização e entendimento do tema Liderança, nota-se um entendimento bem alinhado com o que pontua Hunter (2004, p. 25) que conceitua liderança como a habilidade de influenciar pessoas para trabalhar entusiasticamente, visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum. Em função do contexto pandêmico, o tema liderança ganha uma perspectiva ainda mais ampla, havendo um entendimento de que seria preciso um processo de liderança mais eficiente, com destaque para necessidades complementares, tanto para líderes quanto para suas equipes.

Apesar de uma extensa literatura que versa sobre o tema liderança, não existe consenso sobre qual abordagem seria a melhor ou a mais adequada para adotar nas organizações. Isto fica evidenciado de forma prática, através dos achados deste estudo, onde percebe-se uma pluralidade bastante evidente nas teorias aqui encontradas juntos aos gestores entrevistados, não existindo um modelo único de liderança, responsável pela geração de resultados.

Por outro lado, o estudo faz um apontamento por intermédio das entrevistas, passível de reflexão; quando não há um direcionamento ou posicionamento claro por parte da empresa para nenhum construto de liderança específico, como apontado por um número significativo de líderes na pesquisa, observa-se que pode existir um choque entre os pares por entendimento muito diferente de linhas de liderança, gerando desgastes e conflitos durante determinadas pautas, além de reflexos nos liderados, quando precisam transitar de uma cadeia de comando para outra por estratégia do negócio.

Com relação às soft skills, evidencia-se neste estudo, a importância do tema para os líderes entrevistados e suas equipes, em função do entendimento de que são ferramentas influenciadoras, que ganham destaque cada vez maior devido à diferentes e constantes necessidades das empresas, somado ao fato do acontecimento da COVID-19 no mundo, ao qual modificou pensamentos, atitudes e relações. Deepa

e Seth (2013) destacam que no cenário atual, as *soft skills* são essenciais no local de trabalho, em razão de que as atividades e trabalhos passam a ser mais eficientes em meio à busca por resultados, quando abrangem relacionamento com o próximo.

Contudo percebe-se oportunidades por parte das empresas aqui apuradas através de seus líderes, em dar maior atenção a treinamentos de desenvolvimento de *soft skills*. Estes achados, ratificam um senso real de que *soft skills* são mais amplas, não tão específicas, difíceis de transferir/ensinar e difíceis de medir retorno. *Soft Skills* são menos tangíveis e mais difíceis de quantificar (BRONSON, 2007). Também percebe-se, com base nas colocações de alguns participantes, uma oportunidade de clarear e ampliar a abordagem em torno do entendimento sobre *soft skills*.

5.2 Contribuições gerenciais

Fica evidenciada uma grande oportunidade no ambiente da indústria farmacêutica, para um olhar atual e mais atento às *soft skills*, apurada de forma positiva neste estudo quanto à sua importância, pela integralidade dos líderes respondentes. Oportunidade esta ampliada pelo contexto pandêmico e a característica evidente da necessidade de desenvolver habilidades comportamentais como empatia, resiliência, adaptabilidade, etc..., ao qual podem significar um gatilho chave para uma liderança mais assertiva.

E segundo, conforme visto neste estudo, há pouca atenção e conseqüente baixo investimento em torno do tema *soft skills* na indústria farmacêutica do Rio Grande do Sul, fazendo saltar aos olhos desta forma, uma necessidade por parte do segmento, de trabalhar habilidades, que somadas ao conhecimento técnico que continua valorizado, pode ser o grande diferencial no desenvolvimento de lideranças mais eficazes e completas, equipes mais produtivas e sinérgicas e resultados mais consistentes.

Com base no contexto mencionado, como contribuição gerencial do estudo em questão, surge a proposta de treinamento (capacitação) para identificação, potencialização e valorização das lideranças de vendas no segmento farmacêutico do Rio Grande do Sul, representado no Apêndice C, através deste ferramental singular no meio empresarial chamado de *soft skills*.

6 CONCLUSÃO

A presente dissertação abordou o tema da percepção das lideranças de vendas sobre as soft skills no contexto da indústria farmacêutica, no Rio Grande do Sul, e a relação entre as habilidades sociais e o trabalho de suas equipes. Procurou se através de três objetivos específicos, atingir o objetivo geral de analisar os desafios das lideranças e como as Soft Skills podem contribuir na gestão de suas equipes de vendas da indústria farmacêutica do RS.

Para isto, o presente estudo foi desenvolvido através de pesquisa qualitativa, em etapa única. Para este trabalho, foi aplicado como instrumento de coleta, um roteiro de entrevista semiestruturada (Apêndice A) com dez gestores de vendas da indústria farmacêutica do Rio Grande Sul. Os Gerentes foram entrevistados por serem líderes de equipes de representantes/consultores de vendas de diferentes empresas farmacêuticas atuando no RS.

Em relação ao primeiro objetivo, de identificar a compreensão do tema liderança e os desafios na gestão, entende-se que o objetivo foi atingido tendo em vista que para este ponto, as falas dos respondentes estão adequadas e espelhadas a diferentes estudiosos do assunto, evidenciando a qualidade e conhecimento do conteúdo. Os apontamentos dos desafios, de forma muito clara, convergem para o tema central do trabalho, evidenciando a importância da pauta soft skills para os líderes entrevistados.

O segundo objetivo específico, também pode ser atingido. Neste ponto buscou-se identificar as percepções dos líderes de vendas da indústria farmacêutica no Rio Grande do Sul sobre as Soft Skills; aqui, as evidências de atingimento do objetivo, se deram não somente através do espelhamento das falas dos respondentes a diferentes autores, mas como também através da elaboração baseada nas entrevistas, de um conceito para o tema, contida no término do subitem - "Entendimento sobre soft skills na visão dos gestores".

Ainda relativo ao segundo objetivo específico, porém sobre as percepções da atenção dada pelas empresas em relação as soft skills, também foram expressas de forma clara neste estudo, opiniões evidenciando que parte das empresas (seis) já abrem espaço de investimento para desenvolvimento de seus líderes em relação ao tema, alinhados com Klaus (2010). Porém tal adoção, não foi percebida por outras

quatro empresas, com relatos claros de que não há preocupação nem investimento no entorno do tema.

O terceiro objetivo específico, foi devidamente atingido. Neste conseguiu-se entender a contribuição trazida pelo tema, através do apontamento de mais de setenta soft skills essenciais, tanto para a função de líder, quanto para a função de seus representantes/consultores. Exercício semelhante foi feito no tocante a conexão do tema com a pandemia, trazendo achados que ratificaram a importância e sinalizam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento das soft skills.

Há o entendimento e quantificação do nível de influência das soft skills na relação de trabalho destes líderes quanto a seus liderados, apontando que oito dos dez líderes, tem um percentual acima da média apurada na pesquisa de aproximadamente 60%, favorável a uma maior importância das soft skills quando comparada a outras habilidades técnicas no negócio. Este dado reforça a importância das soft skills no contexto da liderança de vendas da indústria farmacêutica do RS.

Como limitação do trabalho, a realização deste estudo ocorreu em um período bastante desafiador de pandemia, com impactos robustos em nível profissional e pessoal para o desenvolvimento do referido. Também se entende que um número maior de entrevistados em estudo com este tema, com a utilização de metodologias qualitativas e quantitativas, poderia trazer achados mais significativos para análise do fenômeno.

Como sugestão de estudo futuro, vale considerar o aprofundamento na compreensão da influência das soft skills no segmento de vendas da indústria farmacêutica em outras regiões do país. Talvez individualizar a pesquisa por característica da empresa, se nacional ou multinacional, relacionando possíveis influências por esta distinção, ou ainda realizar a pesquisa com outros setores para além de vendas, mantendo, porém, a liderança ao centro da discussão.

REFERÊNCIAS

20 TENDÊNCIAS de comportamento para um mundo pós pandemia: complemento 2. **The Economist**, [S. l.], 2021.

A EMPATIA como o núcleo da cultura da sua empresa. **Harvard Business Review**, Watertown, MA, 2021. Disponível em: <https://hbrbr.com.br/a-empatia-como-o-nucleo-da-cultura-da-sua-empresa/>. Acesso em: 26 jun. 2021.

AGANTE, L. A importância das soft skills na vida profissional. **Dinheiro Vivo**, Lisboa, 16 fev. 2015. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/gestao-rh/a-importancia-das-soft-skills-na-vida-profissional-12665712.html>. Acesso em: 7 ago. 2022.

AGUIAR, E. **Arte e cura: passado, presente e futuro**. Porto Alegre: Pacartes, 2009.

ALLPORT, F. H. The structuring of events: outline of a general theory with applications to psychology. **Psychological Review**, [S. l.], v. 61, p. 281-303, 1962.

ÁLVAREZ, M. **El liderazgo de la calidad total**. Barcelona: Praxis, 2001.

ANDRADE, L. S. C. **A influência das Soft Skills na atuação do gestor: a percepção dos profissionais de gestão de pessoas**. 2016. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão de Empresarial) -- Escola de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/17711>. Acesso em: 16 maio 2021.

ANTUNES, Lucedile. **Soft skills: competências essenciais para os novos tempos**. São Paulo: Literare Books International, 2020.

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e Integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE QUÍMICA FINA, BIOTECNOLOGIA E SUAS ESPECIALIDADES (ABIFINA). **Dinâmica e competitividade do setor farmacêutico**. Rio de Janeiro 14 fev. 2018. Disponível em: http://www.abifina.org.br/noticias_detalle.php?not=3216&tit=Din%20mica%20e%20competitividade%20do%20setor%20farmac%EAutico. Acesso em: 12 set 2022.

ASSOCIAÇÃO DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA DE PESQUISA (INTERFARMA). **Guia Interfarma 2022**. [S. l.]: Interfarma, 2022.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. Transformational leadership, charisma, and beyond. In: HUNT, J. G. *et al.* Schriesheim (ed.). **Emerging leadership vistas**. Lexington, MA: Lexington Books, 1988. p. 29-50.

AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, [S. l.], v. 16, p. 315-338, 2005.

BAESSO, M. *et al.* A liderança carismática em organizações de saúde do sul de Santa Catarina NAVUS, **Revista de Gestão e Tecnologia**, Pedro Leopoldo, MG, v. 7, n. 3, p. 19-33, jul./set. 2017.

BANCO MUNDIAL. **Competências e empregos**: uma agenda para a juventude. [S. l.], 2018. Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/em/953891520403854615/pdf/123968-WP-PUBLIC-PORTUGUESE-P156683-CompetenciaseEmpregosUmaAgendaparaaJuventude.pdf>. Acesso em: 20 maio 2021.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). Dinâmica e competitividade do setor farmacêutico. **Portal BNDES**, Brasília, DF, 2021. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/conhecimento/noticias/noticia/genericos-indfarmaceutica>. Acesso em: 14 jun. 2021.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J.; JUNG, D. I. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, Washington, DC, v. 88, n. 2, p. 207–218, 2003.

BASS, B. M.; BASS, R. **The bass handbook of leadership**: theory, research, and managerial applications. 4th ed. New York: Free Press, 2008.

BATEMAN, T.; SNELL, S. **Administração**: construindo vantagem. São Paulo, Atlas, 1998.

BAUMAN, Z. **A fluidez do mundo líquido do Zygmunt Bauman**. Entrevista concedida ao programa Milênio. [S. l.], 2015. 1 vídeo (4min 56s). Disponível em: <http://g1.globo.com/globo-news/milenio/videos/v/milenio-a-fluidez-do-mundo-liquido-do-zygmunt-bauman/4661254/>. Acesso em: 04 fev. 2021.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas, RAE**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio/jun. 1994. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38274/36989>. Acesso em: 05 maio 2021.

BERGAMINI, C. W. **Liderança**: administração do sentido. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, C. W. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BITENCOURT, C. *et al.* **Gestão Contemporânea de Pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BLANCHARD, K. *et al.* **Liderança de alto nível**: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Tradução de Rosalia Neuman Garcia. Porto Alegre: Bookman, 2007.

- BLANCHARD, K. *et al.* **Liderança de alto nível**: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Tradução de Rosalia Neuman Garcia. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução**: a disciplina para atingir resultados. Rio de Janeiro: Alta Books, 2004.
- BRODY, H. The company we keep: why physicians should refuse to see pharmaceutical representatives. **Annals of Family Medicine**, [S. l.], v. 3 n. 1, p. 82-86, Jan./Feb. 2005.
- BRONSON, E. Career and technical education is ideally suited to teaching students the Soft Skills needed to succeed in the 21st century workplace. **Techniques: Connecting Education & Careers**, [S. l.], v. 82, n. 7, p. 30-31, 2007.
- BRYMAN, A. **Charisma and leadership in organisations**. London. Sage Publications, 1992.
- BRYMAN, A. The debate about quantitative and qualitative research: a question of method or epistemology? **The British Journal of Sociology**, [S. l.], v. 35, n. 1, p. 75-92, 1984.
- BUNDY, J. *et al.* **Crises e gerenciamento de crises**: integração, interpretação e desenvolvimento de pesquisa, 2017.
- CARVALHO NETO, A. *et al.* Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança Transformacional. **Revista de Ciência da Administração**, Florianópolis, v. 14, n. 32, p. 35-49, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. ed. compacta. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Ildebrando. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHOPRA, D. **Alma de liderança**. [S. l.]: HSM management, 2002.
- CIRIBELLI, M. C. **Como elaborar uma dissertação de Mestrado através da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: Sete Letras, 2003.
- COBANOGLU, C.; DEDE, P.; POORANI, A. An analysis of skills and competencies of full-service hotel technology managers. **Journal of Teaching in Travel & Tourism**, [S. l.], v. 6, n. 4, p. 19-35, 2006.
- COSTA, W. S. Resgate da humanização no ambiente de trabalho. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 09, n. 02, abr./jun. 2002.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CRUZ, D. Educação corporativa: a proposta empresarial no discurso e na prática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 26, n. 2, p. 337-358, 2010.

CUNNINGHAM, W.; VILLASEÑOR, P. Employer voices, employer demands, and implications for public skills development policy connecting the labor and education sectors. **The World Bank Research Observer**, [S. l.], n. 31, p. 102-134, 2016.

DEEPA, S.; SETH, M. Do soft skills matter? implications for educators based on recruiters' perspective. **IUP Journal of Soft Skills**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 7, 2013.

DENCKER, A. F. M.; DA VIÁ, S. C. **Pesquisa empírica em ciências humanas (com ênfase em comunicação)**. São Paulo: Futura, 2001.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais do século XXI**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

DURAND, T. Forms of incompetence. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE – BASED MANAGEMENT, 4., 1999. **Anais [...]**. Oslo. Proceedings, Oslo: Norwegian School of Management, 1999.

EBOLI, M. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. *In*: FLEURY, M. T. L. *et al.* (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

EISENBERG, N.; STRAYER, J. Critical issues in the study of empathy. *In*: EISENBERG, N.; STRAYER, J. (org.). **Empathy and its development**. Cambridge: Cambridge University Press, 1987. p. 3- 13.

EMPLOYERS value communication and interpersonal abilities. **Keying In**, [S. l.], v. 14, n. 3, p. 1-6, 2014.

EVALUATEPHARMA. **Istrado**. [S. l.], 2018. Disponível em: <http://info.evaluategroup.com/rs/607-YGS-364/images/EvaluatePharma-World-Preview2018-Executive-Summary.pdf> Acesso em: 12 dez 2021.

EVANS, C. *et al.* Balancing the yin and yang: the role of universities in developing softer skills in accountancy. **Industry and Higher Education**, [S. l.], v. 26, n. 1, p. 63-70, 2012.

EVENSON, R. Soft Skills, hard sell. **Techniques**: making education & career connections, [S. l.], v. 74, n. 3, p. 29-31, 1999.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, p. 183-196, 2001. número especial.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Em busca da competência. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1., 2000, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: ENEO, 2000. 1 CD.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2013.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Coleção Pesquisa Qualitativa. Porto Alegre: Bookman, Artmed, 2009.

GADELHA, C. A. Desenvolvimento, complexo industrial da saúde e política industrial. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 40, p. 11-23, 2006. n. especial.

GADELHA, C. A. G. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas livres de comércio**. Nota técnica final. Campinas: IE/Neit/Unicamp; Brasília, DF: MCT/Finep, MDIC, 2002. (Cadeia: complexo da saúde).

GADELHA, C. A. Saúde e Inovação: uma abordagem sistêmica das indústrias da saúde. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 47 - 59, jan./fev. 2003.

GEORGES, J. C. The myth of soft-skills training. **Training**, [S. l.], v. 33, p. 48-50, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIROTTI, M. **Inteligência emocional nas organizações**. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) -- Fundação Educacional do Município de Assis, Assis, SP, 2008.

GLENN, J. L. The “new” customer service model: Customer advocate, company ambassador. **Business Education Forum**, [S. l.], v. 62, n. 4, p. 7-13, 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago. 1995.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 25. ed. Tradução: Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, D. **Working with emotional intelligence**. New York: Bantam, 1988.

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

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

GONZAGA, A. R.; RODRIGUES, M. C. **Inteligência emocional nas organizações**. Canoas: Editora Unilassalle, 2018.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de competências e gestão dos talentos. São Paulo: Makron Books, 2002.

GUERRA-BAEZ, S. P. Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. **Psicología Escolar e Educacional**, Maringá, v. 23, e186464, 2019. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-85572019000100308&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 25 mar. 2021.

HAINES JR., R. E.; HUNT JR., I. A. **Report of CONARC soft skills training conference**. Fort Monroe, VA. Continental Army Command, 1973. Acesso em: <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a099612.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2022.

HAIR JR., J. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR Jr., J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HASENCLEVER, L. *et al.* Diagnóstico e papel dos laboratórios públicos na capacitação tecnológica e atividades de P&D da indústria farmacêutica brasileira. In: BUSS, P. M.; CARVALHEIRO, J. R.; CASAS, C. P. R. (org.). **Medicamentos no Brasil: inovação e acesso**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2008. p. 199-231.

HECKMAN, J. J.; KAUTZ, T. Hard evidence on Soft Skills. **Labour Economics**, [S. l.], v. 19, n. 4, p. 451-464, 2012.

HENNINK, M.; HUTTER, I.; BAILEY, A. **Qualitative research methods**. London: Sage Publications, 2011.

HERRERA, C. A. H.; TORRES, J. Ca. N. Las habilidades blandas en estudiantes de ingeniería de tres instituciones públicas de educación superior. **RIDE. Rev. Iberoam. Investig. Desarro. Educ**, Guadalajara, v. 10, n. 20, e047, jun. 2020. Disponível em: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672020000100147&lng=es&nrm=iso. Acesso em: 15 jun. 2021.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. 4. ed. São Paulo: EPU, 1986.

HOLTOM, D.; BOWEN, R. **People and work unit**: evaluation of the equal development partnership 'valuing learning – strengthening communities' project. [S. l.], 2007.

HUBBARD, D. W. **Como mensurar qualquer coisa**: encontrando o valor do que é intangível nos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

HUNTER, J.C. **O Monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante; 2004.

INFANTE, F. “Ações específicas que los jovens y los agentes de salud toman para promover la resiliencia en los primeros”, tesis para postular al título de psicóloga de la Universidad Diego Portales, Santiago, Chile. 1997.

INSTITUTE FOR BUSINESS VALUE GLOBAL COUNTRY SURVEY (IBM). **The enterprise guide to closing the skills gap Strategies for building and maintaining as skilled workforce**. New York: IBM, 2018. Disponível em: <https://www.ibm.com/downloads/cas/EPYMNBJA>. Acesso em: 21 maio 2021.

JOHN, J. Study on the nature of impact of Soft Skills training programme on the Soft Skills development of management students. **Pacific Business Review**, [S. l.], oct/dec., p. 19-27, 2009.

JUCÁ, F. *et al.* **Academia da liderança**: como desenvolver sua capacidade de liderar. Campinas: Papirus 7 Mares, 2013. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/3687/pdf/1>. Acesso em: 28 abr. 2022.

KANDRA, M.; SEWELL, T.; NYAMARI, J. A Young professional's guide to career success using Soft Skills. **Isaca Journal**, v. 1, 26 p., 2011.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A execução premium**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**, Watertown, MA, v. 52, p. 90-102, Sep./Oct. 1974.

KLAUS, P. Communication breakdown. **California Job Journal**, [S. l.], v. 28, n. 1248, p. 1-9, 2016.

KOBAYASHI, R. M. Desenvolvendo competências profissionais dos enfermeiros em serviço. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, DF, v. 63, n. 2, abril, 2010.

KRAMES, J. A. **Os princípios de liderança de Jack Welch**: 24 lições do maior executivo do mundo. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAKER, D. R.; POWELL, J. L. The differences between hard and Soft Skills and their relative impact on training transfer. **Human Resource Development Quarterly**, [S. l.], v. 22, n. 1, p. 111-122, 2011.

LARANGEIRA, S. M. G. Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 18, n. 61, p. 100-138, 1997.

LAWLER, E.E. Competencies: A poor foundation for the new pay. **Compensation and benefits review**, [S. l.], v. 28, n.6, p. 20-26, 1996.

LE BOTERF, G. **Construire les compétences individuelles et collectives**. Paris: Les Éditions d'Organisation, 2001.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2003.

LINKEDIN. Global talent trends. **Plataforma LinkedIn**, [S. l.], 2019.

LLOP, R. *et al.* O papel dos gestores atuais para sobreviver num ambiente VUCA. **Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas**, Porto, n 29, p. 007-033, 2017. Disponível em: <https://parc.ipp.pt/index.php/rebules/article/view/2900>. Acesso em: 02 setembro 2022.

LUTHANS, F.; AVOLIO, B. Authentic leadership development. *In*: CAMERON, K.; DUTTON, J. E.; QUINN, R. E. (org.). **Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline**. [S. l.]: Berrett-Koehler, 2003. p. 241–271. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>. Acesso em: 28 abr. 2022.

LUTHANS, F.; AVOLIO, B. Authentic leadership development. *In*: CAMERON, K.; DUTTON, J. E.; QUINN, R. E. (org.). **Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline**. [S. l.]: Berrett-Koehler, 2003. p. 241–271. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>. Acesso em: 28 abr. 2022.

MAGAZINE, A. **Soft Skills that make a tester**. [S. l.], 2003. Disponível em: <https://www.stickyminds.com/article/soft-skills-make-tester>. Acesso em: 26 mai. 2021.

MALHOTRA, N. K.; BIRKS, D.; WILLS, P. **Marketing research: applied approach**. 4th ed. New York: Pearson, 2012.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTESON, M. L.; ANDERSON, L.; BOYDEN, C. “Soft Skills”: a phrase in search of meaning. *portal. Libraries and the Academy*, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 71–88, 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. **ADM por competências: você gestor**. São Paulo: Atlas, 2019.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro de liderança**. 2. ed. São Paulo: Thomas Nelson Brasil, 2011.

MCEWAN D. *et al.* The effectiveness of teamwork training on teamwork behaviors and team performance: a systematic review and meta-analysis of controlled interventions. **PLoS One**, [S. l.], v.12, n. 1, 2017.

MCKINSEY & COMPANY. **Meet your new leaders: supportive, creative and employee-focused**. New York, 2020.

MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho – rPOT**, Florianópolis, v. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.

MENDES, I. A. C. *et al.* Referencial da educação popular na ação gerencial e de liderança do enfermeiro. **Texto & Contexto - Enfermagem**, Florianópolis, v.16, n.2, p. 303-306, 2007.

MILES, M.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.

MINTZBERG, H. **MBA? Não obrigada!** uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H. The manager's job: folklore and facts. **Harvard Business Review**, Watertown, MA, p. 163-176, Mar./Apr. 1990.

MISHRA, K. Employability Skills that recruiter demand. **IUP Journal of Soft Skills**, [S. l.], v. 8, n 3, p. 50-55, 2014.

MITCHELL, G. W.; SKINNER, L. B.; WHITE. B.J. Essential Soft Skills for success in the twenty-first century workforce as perceived by business educators. **Delta Pi Epsilon Journal**, [S. l.], v. 52, n. 1, p. 43-53, 2010.

MOAD, J. Calculating the real benefit of training. **Datamation**, [S. l.], v. 41, n. 7, p. 45-47, 1995.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MOSCOVICI, F. Competência interpessoal no desenvolvimento de gerentes. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 17-25, abr./jun. 1981. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/5vh7nSfHQvPXyy8RvSTt5Ht/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 23 ago. 2022.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. 8. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998. p. 125-137.

MOSCOVICI, F. **Equipes que dão certo**: a multiplicação do talento humano. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

MOSCOVICI, F. Competência interpessoal no desenvolvimento de gerentes. **Revista Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 17-25, abr./jun. 1981. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/5vh7nSfHQvPXYy8RvSTt5Ht/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 23 agosto 2022.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 12. ed. Rio de Janeiro: Recordo, 2001.

NAGIB, L. R. C.; SILVA, D. M. Adoção de metodologias ativas e sua relação com o ciclo de vida e a qualificação docente no ensino de graduação em ciências contábeis. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 31, n. 82, p. 145-164, abr. 2020. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772020000100145&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 20 fev. 2021.

NATIONAL UNION OF STUDENTS (NUS). CBI. **Working towards your future**: making the most of your time in higher education. [S. l.], 2011. Disponível em: http://cced-complete.com/documentation/working_towards_your_future_eng.pdf. Acesso em: 25 maio 2021.

NEALY, C. Integrating Soft Skills through active learning in the management classroom. **Journal of College Teaching & Learning**, [S. l.], v. 2, n. 4, p. 1-6, 2005.

ONISK, M. **Is Measuring Soft-skills training really possible?** Sidney: Appcon, 2011.

PENHAKI, J. **Soft Skill na industria 4.0**. 2019. Dissertação (Mestrado em Tecnologia e Sociedade) -- Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Sociedade Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2019. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/4275>. Acesso em: 05 maio 2021.

PERREAULT, H. Business educators can take a leadership role in character education. **Business Education Forum**, [S. l.], v. 59, p. 23-24, 2004.

PHILLIPS, J.; PHILLIPS, P. Hard numbers from soft skills: you can measure the impact and ROI for soft skill programs. **TD: Talent Development**, [S. l.], v. 69, n. 9, p. 54-59, 2015. Disponível em: <https://roiinstitute.net/wp-content/uploads/2017/02/Hard-Numbers-from-Soft-Skills-Article.pdf>. Acesso em: 12 set. 2022.

PHILLIPS, P. P.; PHILLIPS, J. J. Hard numbers from Soft Skills: you can measure the impact and roi for soft skill programs. *In*: PHILLIPS, P. P., PHILLIPS, J. J.; PHILLIPS, P. P., PHILLIPS, Jack. J.; RAY, R. **Proving the value of Soft Skills**: measuring impact and calculating ROI. Alexandria, VA: ATD Press, 2020.

PORTER, L. W.; McLAUGHLIN, G. B. Leadership and the organizational context: like the weather? **Leadership Quarterly**, Greenwich, Conn, v. 17, n. 6, p. 559-576, Dec. 2006.

PORTER, M. **Competição**. São Paulo: Campus, 2009.

PRICE WATERHOUSE COOPERS (PWC) Megatendências, uma síntese das implicações. **Revista PWC**, [S. l.], 2015.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

RAINSBURY, E. *et al.* Ranking workplace competencies: student and graduate perceptions. **Asia-Pacific Journal of Cooperative Education**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 8-18, 2002. <https://hdl.handle.net/10289/3219>

RAINSBURY, E. *et al.* Ranking workplace competencies: student and graduate perceptions. **Asia-Pacific Journal of Cooperative Education**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 8-18, 2002.

RAY, R. L. **Measuring the success of leadership development: a step-by-step guide for measuring impact and calculating ROI**. Alexandria, VA: ATD Press, 2015.

REDFORD, K. **It's one of the toughest challenges facing learning and development managers - measuring the value of Soft Skills training**. [S. l.], 17 Jul 2007. Disponível em: <https://www.personneltoday.com/hr/how-to-measure-the-impact-of-soft-skills-training/>. Acesso em: 25 mai. 2021.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICO, R. *et al.* Efectividad de los Equipos de trabajo: una revisión de la última década de investigación (1999-2009). **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, Madrid, v. 26, n. 1, abr., 2010. Disponível em: https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622010000100004&lng=es&nrm=iso. Acesso em: 21 maio 2021.

RILEY, S. Mentors teach skills, hard and soft. **Electronic Engineering Times**, [S. l.], v. 1410, p. 1-14, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2005.

ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A. *Organizational behavior*. 15th ed.). Library of Congress Cataloging-in-Publication. Pearson, 2013.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Organizational behavior**. 15th ed. [S. l.] Pearson, 2013.

ROBLES, M. M. Executive perceptions of the top 10 Soft Skills needed in today's workplace. **Business Communication Quarterly**, [S. l.], v. 75, n. 4, p. 453-465, 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/258126575>. Acesso em: 20 jan. 2021.

ROWLINSON, M.; HASSARD, J. The invention of corporate culture: a history of the histories of Cadbury. **Human Relations**, [S. l.], v. 46, p. 299-326, 1993.

RUAS, R. L. A atividade gerencial do século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, ed. 15, v. 6, n. 3, maio/jun. 2000.

RUAS, R. L. **Gestão por competências**: uma contribuição à estratégia das organizações. Porto Alegre. Bookman, 2005a.

RUAS, R. L. Literatura, dramatização e formação gerencial: a apropriação de práticas teatrais ao desenvolvimento de competências gerenciais. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 12, p. 121-142, 2005b.

SCHEIN, E. H. **Organizational psychology**. Englewood Cliffs: Printice-Hall, 1965.

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

SCHWEITZER, S. O. **Pharmaceutical economics and policy**. Oxônia, UK: Oxford University Press, 2007.

SHARMA, M. How important are the Soft Skills from recruiter's perspective? **ICFAI University Journal of Soft Skills**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 19-28, 2018.

SILVA, L. V. *et al.* **Metodologia de pesquisa em administração**: uma abordagem prática. São Leopoldo: Unisinos, 2012.

SILVA; B. I.; NAKANO; C. T. Modelo dos cinco grandes fatores da personalidade: Análise de Pesquisas. **Avaliação Psicológica**, Porto Alegre, v. 10, n. 1, p. 51-62, abr. 2011.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS FARMACÊUTICOS (SINDUSFARMA). **Mercado farmacêutico no Brasil**. São Paulo: SINDUSFARMA, 2017. Disponível em: https://sindusfarma.org.br/Perfil_IF2017.pdf. Acesso em: 19 jun. 2021.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2008.

STATISTA **Leading countries by gross research and development (R&D) expenditure worldwide in 2022 (in billion U.S. dollars)**. New York, Aug 5, 2022. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/732247/worldwide-research-and-development-gross-expenditure-top-countries/>. Acesso em: 18 maio 2021.

STOGDILL, R. M. **Handbook of leadership**. New York: MacMilan: Free Press, 1974.

SUTTON, N. Why can't we all just get along? **Computing Canada**, [S. l.], v. 28, n. 16, p. 20, 2002.

SWIATKIEWICZ, O. Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 633-687, set. 2014. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512014000300008&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 18 maio 2021

TAJRA, S. F. **Planejamento e liderança**: conceitos, estratégias e comportamento humano. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536530772/pageid/2>. Acesso em: 4 maio 2022.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. *In*: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (org.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996. p. 175-193.

TANG, K.N. **Soft Skills development for higher education institute**. Paper presented for special seminar, Faculty of Education, Khon Kaen University. [S. l.], 2012.

TANNENBAUM, R.; SCHMIDT, W. H. How to choose a leadership pattern. **Harvard Business Review**, [S. l.], v. 51, 162-180, 1973.

TOMAZ, R. A. A soft skills de uma liderança humanizada. **RH Portal**, São Paulo, 25 fev. 2021. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/as-soft-skills-de-uma-lideranca-humanizada/>. Acesso em: 16 ago. 2022.

TREINTA, F. *et al.* Metodologia de pesquisa bibliográfica com a utilização de método multicritério de apoio à decisão. Rio de Janeiro, **Produção**, São Paulo, v. 24, n. 3, 2014.

TRIANDIS, H. C. **Culture and social behavior**. New York: McGraw-Hill, 1994.

VARGAS, M. A. *et al.* Reestruturação na indústria farmacêutica mundial e seus impactos na dinâmica produtiva e inovativa do setor farmacêutico brasileiro. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA, 15., São Luiz, 2010. Anais Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Marco-Vargas-6/publication/267179584_Reestruturacao_na_industria_farmaceutica_mundial_e_seus_impactos_na_dinamica_produtiva_e_inovativa_do_setor_farmaceutico_brasileiro/links/560c8b1108ae6c9b0c42c695/Reestruturacao-na-industria-farmaceutica-mundial-e-seus-impactos-na-dinamica-produtiva-e-inovativa-do-setor-farmaceutico-brasileiro.pdf. Acesso em: 20 abr. 2020.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VERGARA, S. C.; RAMOS, D. R. M. Motivos para a criação de universidades corporativas: estudo de casos. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 79-98, 2008.

WALDMAN, D. A.; JAVIDAN, M.; VARELLA, P. Charismatic leadership at the strategic level: a new application of upper echelons theory. **Leadership Quarterly, Greenwich**, Conn, v.15, n.3, p. 355-380, June 2004.

WALLAPHA, A. **Document for organizational development**. [S. l.]: Educational Administration, Faculty of Education, Khon Kaen University, 2012.

WALLAPHA, A.; SAOWANEE, S.; TANG, K. N. Development of leadership soft skills among educational administrators. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, [S. l.], v. 186, p. 331-336, May, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.016>. Acesso em: 18 maio 2021.

WALUMBWA, F. O. *et al.* Authentic leadership: development and validation of a Theory-Based Measure. **Journal of Management**, [S. l.], v. 34, n. 1, p. 89–126, 2008.

WELLINGTON, J. K. The “soft skills” of success: be it high tech, low tech, or no tech. **Vital Speeches of the Day**, [S. l.], n. 71, p. 628. Aug. 1. 2005.

WHITE, E. Learning to be the boss. **Wall Street Journal**, [S. l.], Eastern Ed., B1-B5, 2005.

WIJAN, P. **How to develop learning for the 21st Century Students**. Bangkok: Sodsri-saridwong Foundation, 2012.

WILAIPAN, W. Staff development. **The Second Issue of Palatipat Journal**, Bangkok, 2013.

WILHELM, W. J. Determinants of moral reasoning: Academic factors, gender, richness of life experiences, and religious preferences. **Delta Pi Epsilon Journal**, [S. l.], v. 46, p. 105-121, 2004.

WISEMAN, T. A concept analysis of empathy. **The Journal of Advanced Nursing**, [S. l.], 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamentos e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. 8th ed. Boston: Pearson, 2013.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994.

ZARIFIAN, P. **Objetivo: competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZEHR, M. A. New office economy putting greater demands on schools. **Education Week**, [S. l.], v. 17, n. 23, p. 7., 1998.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA - LIDER DE VENDAS DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA DO RS

Estou cursando o Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Unisinos e estou pesquisando **como os líderes de vendas, percebem o papel das soft skills no trabalho de suas equipes na indústria farmacêutica do RS**. Gostaria de contar com sua colaboração respondendo as seguintes questões:

Perfil do entrevistado:

Gênero: () feminino () masculino () outro _____

Idade: _____ anos

Escolaridade: () Ensino Fundamental () Ensino Médio () Superior Incompleto () Superior () Pós-graduação () Mestrado () Doutorado

Formação: _____

Tipo de empresa: () Nacional () Multinacional

Porte da empresa: () Pequeno () Médio () Grande

Tempo de empresa: () até 2 anos () de 2 a 5 anos () de 5 a 10 anos () superior a 10 anos

Segmento de atuação: _____

Cargo atual: _____

Tempo na função: _____

Número de liderados: _____

QUESTÕES

- 1 - Comente sobre seu entendimento, trajetória e sua atuação como líder?
- 2 - Há algum modelo (abordagem ou construto) principal de liderança que você percebe que a empresa valoriza/estimula?
- 3 - Quais os seus principais desafios no dia a dia no que tange a gestão de suas equipes?
- 4 - Você já ouviu o termo soft skill: Se sim, o que você entende por isso. (Caso não, explicar brevemente sobre as habilidades sociais)
- 5 - Você identifica soft skills essenciais no perfil do líder na indústria farmacêutica?
- 6 - Qual(is) as habilidades sociais (soft skills), você julga ser mais relevante para suas equipes no seu contexto de trabalho? Por quê? De exemplos?
- 7 - Você identifica habilidades sociais (soft skills) que sua equipe ainda não possui e que poderiam contribuir para o melhor andamento dos trabalhos?

8 - Como sua empresa trabalha no desenvolvimento de pessoal? Você percebe uma preocupação com o desenvolvimento de soft skill?

9 - Além dessas habilidades sociais (soft skills), quais outros atributos você considera importante para o líder e seus liderados?

10 - O que a pandemia deixa de ensinamento para sua ação enquanto líder?

11- Se pensarmos percentualmente no papel das soft skills comparado as hard skills, qual seria esta parcela no teu trabalho? Você consegue mensurar?

APÊNDICE B - TERMOS DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) participar de uma pesquisa sobre Soft Skills na indústria farmacêutica, cujo objetivo geral é analisar a influência das Soft Skills nas equipes de vendas da indústria farmacêutica do Rio Grande do Sul e como os líderes enxergam esta relação. Esta pesquisa integra um projeto de mestrado, desenvolvido pelo mestrando Fabio Quadros Niheues, orientado pelo Prof. José Carlos da Silva Freitas Junior, do PPG Gestão e Negócios da Unisinos, turma 2020.

Neste momento, sua participação se dará através de uma entrevista, que ajudará no desenvolvimento de novos conhecimentos sobre o tema, e que poderão, eventualmente, beneficiar você e outras pessoas no futuro. Os registros, gravados e transcritos, serão tratados confidencialmente, e utilizados somente para fins desta pesquisa. A sua participação é voluntária e, a qualquer momento, se você sentir qualquer desconforto ou constrangimento, poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. O mestrando estará à disposição para lhe atender e esclarecer qualquer dúvida, se necessitar.

Caso você tenha dúvidas, queira maiores informações sobre este estudo e tenha interesse em receber uma devolução dos resultados da pesquisa, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável, Mestrando Fabio Quadros Niheues, pelo e-mail: niheuesfa@lilly.com

Porto Alegre, 01, de maio de 2022.

Assinatura do participante

Nome:



Assinatura do pesquisador responsável

Nome: FABIO QUADROS NIHEUES

APÊNDICE C – TREINAMENTO

PROJETO DE CAPACITAÇÃO SOBRE SOFT SKILLS PARA LÍDERES DE VENDAS DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

CONTEXTO

A essência de um líder, nos dias de hoje, precisa ser diferente do que era antes. Exige muito mais profundidade, extrapolando o que antes era o foco, ou seja, as habilidades prevalentes, as então conhecidas Hard Skills, para um profissional de visão mais holística, agora com ênfase também em habilidades sociais ou Soft Skills.

Maximiano (2019) define as *soft skills* como um grupo de qualidades pessoais que os indivíduos possuem, que contribuem e favorecem consideravelmente nas atividades das organizações. Tang (2012), justificando que liderança e Soft Skills são aspectos integrados, composto por trabalho em equipe, comunicação, domínio pessoal, desenvolvimento pessoal, iniciativa, capacidade de liderança, planejamento e organização, e habilidades de apresentação.

Algumas razões adicionais, remetem para a importância das soft skills nas organizações;

- o valor e a eficácia das habilidades técnicas são dramaticamente ampliados quando combinados com habilidades sociais;

- 75% dos americanos provavelmente contratariam um candidato que tenha habilidades sociais, e não a experiência ou as qualificações certas (Harris Poll).

- 92% dos profissionais de aquisição de talentos indicaram que as soft skills são tão importantes quanto as hard skills (Global Talent Trends – LinkedIn).

- 89% disseram que quando uma nova contratação não dá certo, é porque eles não tinham habilidades essenciais.

- Apenas 41% dos profissionais de RH, tem um processo formal de avaliação de Soft Skills. 57% lutam para avaliar com precisão as habilidades pessoais. 68% pontuam como principal método de avaliação.

- 91% dos empregadores acham que profissionais ter habilidades sociais desenvolvidas é mais importante do que seu curso de graduação.

Pelos motivos trazidos acima, além dos apurados no estudo **SOFT SKILLS NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA: A relação entre as habilidades sociais e o trabalho de equipes de vendas da indústria farmacêutica no Rio Grande do Sul, na ótica da Liderança**, gostaríamos de propor a seguinte contribuição gerencial:

O QUE

Treinamento de capacitação profissional, compreendendo que este é parte fundamental nesta engrenagem corporativa laboral, podendo ser entendido como um esforço deliberado e planejado da organização para promover a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes relevantes para o trabalho (WEXLEY, 1984), ou seja, o desenvolvimento de competências que o empregado necessita para o exercício de suas funções (SONNENTAG, NIESSEN e OHLY, 2004).

QUEM

Este projeto será estruturado seguindo um racional, aqui representado pelo ciclo de oportunidades das soft skills, para líderes de vendas no segmento farmacêutico das respectivas empresas envolvidas e seus gestores, com envolvimento direto e alinhamento entre as áreas de treinamento e compliance das empresas participantes.

COMO

Primeiramente será apresentado um resumo deste estudo com os principais tópicos em formato de PPT, visando chamar a atenção para os achados práticos coletados juntos aos profissionais contribuintes, evidenciando a oportunidade de gerar valor as empresas, através do tema em questão. Posteriormente será explicado que a implementação será baseada no ciclo de oportunidades das soft skills, contemplando quatro etapas, a seguir mostradas, objetivando tornar o treinamento mais profundo e completo possível, atendendo as necessidades corporativas da organização que estiver envolvida.

CICLO DE RELEVÂNCIA DAS SOFT SKILLS



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

1) DIAGNOSTICO DAS SOFT SKILLS DE ACORDO COM O PERFIL DOS PROFISSIONAIS DA EMPRESA

Etapa de aplicação de um questionário ou entrevistas pessoais, com o objetivo de entender as soft skills mais importantes para aqueles determinados profissionais. Aqui será importante definir com clareza todas as soft skills necessárias para desenvolvimento. A ideia será de coletar todas as respostas do grupo participante, agrupando as e confrontando com as soft skills apuradas neste estudo como as essenciais, segundo líderes da indústria farmacêutica, afim de customizar este treinamento a partir desta metodologia, visando uma entrega mais robusta para o melhor desenvolvimento possível da equipe.

2) EXECUÇÃO ADEQUANDO OS ACHADOS DO DIAGNOSTICO vs SOFT SKILLS ESSENCIAIS APURADAS NO ESTUDO

Conforme já mencionado, as soft skills essenciais para os líderes de vendas da indústria farmacêutica apuradas neste estudo, servirão como as soft skills de referência a serem trabalhadas pelos participantes. Elas serão a base de entendimento para apurar se os gestores já possuem estas soft skills desenvolvidas ou se eles precisam desenvolvê-las. Aqui deverá ser acrescentado também, habilidades que forem apuradas em maior prevalência na fase de diagnóstico, ou seja,

aquelas também necessárias de forma prática, e que porventura não esteja entre as essências, apuradas neste trabalho.

Esta etapa de execução, será realizada em três encontros; um presencial com todo o grupo em um treinamento prático mais abrangente. Mais duas checagens online via teams, individuais para sanar dúvidas e dar suporte, auxiliando com situações práticas quanto a implementação das soft skills junto as equipes. Estes encontros estão descritos no timeline do projeto, apresentado mais a frente neste material.

3) MENSURAÇÃO

Aqui será apresentado dois caminhos a empresa:

- ✓ Opção A: Determinação de um grupo controle, que receberá o treinamento das soft skills vs outro grupo que ficará sem treinamento. A ideia é mostrar o resultado e importância das soft skills através do grupo treinado contra o outro que não receberá treinamento. *Ponto negativo* – Apesar de ser uma forma de provar a importância do treinamento sobre soft skills, se levará maior tempo para ter todos os líderes treinados.
- ✓ Opção B: Caso a empresa já tenha indicadores que poderão ser usados neste projeto, utiliza-se estes parâmetros como ponto de partida para avaliar a eficácia do treinamento.

Exemplos de indicadores:

- a) Turnover na empresa
- b) Número de projetos desenvolvidos
- c) Melhora na comunicação da equipe
- d) Absenteísmo na equipe
- e) Produtividade da equipe

4) RESULTADOS/AVALIAÇÃO

Será realizada uma reunião individual com os líderes envolvidos e seus gestores, a fim de realizar uma avaliação 360º do projeto. Este encontro, portanto, servirá não somente para que o líder receba o resultado de evolução do seu treinamento baseado na performance da equipe através dos indicadores previamente acertados, mas como também será importante uma autoavaliação com a percepção sobre a importância do treinamento para sua reflexão. Será aplicada uma pesquisa de avaliação do treinamento, com solicitação de pontos de oportunidade de evolução.

QUANDO

Este projeto terá a duração de 12 meses, iniciando a partir da apresentação do mesmo e da sinalização positiva por parte da empresa convidada, se ela assim entender que o projeto é viável e trará acréscimos ao negócio. O timeline abaixo mostra o planejamento temporal do projeto:

Tempo \ Tarefa	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	MÊS 7	MÊS 8	MÊS 9	MÊS 10	MÊS 11	MÊS 12
DIAGNOSTICO	█											
EXECUÇÃO			█		█		█					
MENSURAÇÃO			█									
RESULTADOS												█

Com a aplicação deste projeto, através da implementação prática deste treinamento das soft skills para as lideranças de vendas da indústria farmacêutica, entende-se que poderemos oferecer uma contribuição real para um processo de melhoria e desenvolvimento destes profissionais, com impacto direto na gestão dos grupos de representantes e consultores de vendas e conseqüentemente no negócio como um todo das empresas envolvidas.