

**Fundação Pedro Leopoldo**  
**Mestrado Profissional em Administração**

**Competências profissionais requeridas do farmacêutico: estudo na Rede  
Biomax, em Minas Gerais**

**Álison Fernandes de Lima**

**Pedro Leopoldo**  
**2023**

**Álison Fernandes de Lima**

**Competências profissionais requeridas do farmacêutico: estudo na Rede  
Biomax, em Minas Gerais**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão em Organizações

Linha de pesquisa: Inovação e Organizações

Orientador: Prof. Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima

**Pedro Leopoldo**  
**Fundação Pedro Leopoldo**  
**2023**

658.4012 LIMA, Álisson Fernandes de  
L732c Competências profissionais requeridas do farmacêutico: estudo na Rede Biomax, em Minas Gerais / Álisson Fernandes de Lima.  
- Pedro Leopoldo: FPL, 2023.

97p.

Dissertação Mestrado Profissional em Administração.  
Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo – FPL, Pedro Leopoldo, 2023.  
Orientador: Prof. Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima.

1. Competências Profissionais.
2. Farmacêutico.
3. Rede de Farmácias.
4. Varejo.
5. Competitividade.

I. LIMA, Reginaldo de Jesus Carvalho, orient.  
II. Título.

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação**  
**Ficha Catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira – CRB6-1590**

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação: **“COMPETÊNCIAS REQUERIDAS DO FARMACÊUTICO: Estudo na Rede Biomax, em Minas Gerais”.**

Nome do Aluno: **Álisson Fernandes de Lima**


Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:

REGINALDO DE JESUS  
CARVALHO  
LIMA:79219403668

Assinado de forma digital por  
REGINALDO DE JESUS CARVALHO  
LIMA:79219403668  
Dados: 2024.03.26 13:11:43 Z

---

Prof. Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima - Orientador - FPL Educacional

Documento assinado digitalmente  
 ELOISA HELENA RODRIGUES GUIMARAES  
Data: 27/03/2024 09:28:41-0300  
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

---

Profa. Dra. Eloísa Helena Rodrigues Guimarães - FPL Educacional



---

Profa. Dra. Adelaide Maria Coelho Baêta – UFMG

Pedro Leopoldo (MG), 25 de agosto de 2023.

## **Agradecimentos**

A Deus, pela graça de participar dessa jornada do aprendizado acadêmico, do desenvolvimento humano e profissional.

A minha querida mãe, entusiasta da educação e do saber, que historicamente e atualmente me cobra por melhorar a cada dia e, principalmente, a não desistir.

A minha esposa, por cuidar dos meus filhos e da nossa família enquanto eu precisava dedicar tempo ao estudo e me proporcionar na chegada um lar para chamar de nosso.

Ao meu orientador e amigo, Prof. Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima, responsável por me desafiar sem me deixar desanimar nessa caminhada.

Ao time de farmacêuticos da Rede Biomax por aderirem de forma muito gentil e verdadeira à pesquisa.

Ao meu time do Núcleo de Gestão - NDG, por cuidarem para que tudo funcionasse na empresa enquanto eu me dedicava aos estudos.

Aos que contribuíram ou participaram de forma direta ou indireta para que este trabalho fosse concluído.

Aos muitos que torceram para que o sonho da realização do Mestrado Profissional se tornasse realidade.

*Conhecimento não é aquilo que você sabe, mas o que  
você faz com aquilo que você sabe. (Aldous Huxley)*

## Resumo

**Objetivo:** Essa pesquisa tem como objetivo geral averiguar como se dá o desenvolvimento das competências profissionais requeridas dos farmacêuticos da Biomax, uma Rede de farmácias que atua no varejo, em Minas Gerais. **Relevância e Originalidade:** A originalidade desta pesquisa está na aplicação da abordagem da competência ao setor do varejo farmacêutico. O estudo focaliza uma Rede de farmácias que tem se destacado pelo acelerado crescimento e relevância dos serviços prestados em diversos municípios do estado de Minas Gerais. **Metodologia/abordagem:** Realizou-se uma pesquisa descritiva pelo método Estudo de Caso. A coleta de dados foi realizada com aplicação de questionário eletrônico via plataforma *Google forms* e realização de entrevistas semiestruturadas. Participaram da pesquisa 42 profissionais, sendo 36 deles farmacêuticos e seis integrantes do núcleo gestor. Os dados quantitativos foram tratados por meio de estatística descritiva. Os dados qualitativos foram submetidos à Análise de Conteúdo. **Principais resultados:** Os resultados indicam que, na Rede Biomax, múltiplas competências têm sido requeridas dos Farmacêuticos. Esses profissionais atuam em sintonia com as mudanças que ocorrem no contexto mercadológico, desempenhando atividades vitais ao negócio. O desenvolvimento de competências profissionais envolve a permanente busca de informações e o domínio do repertório prático, adquirido pela experiência. O diálogo e o apoio dos gestores têm sido considerados fatores positivos que favorecem a *performance* dos Farmacêuticos da Rede. **Contribuições sociais/gerenciais:** Considera-se que os resultados desta dissertação poderão constituir um instrumento de gestão capaz de favorecer reflexões e estimular possíveis intervenções na Rede Biomax. O estudo ilumina aspectos relevantes para a formulação de estratégias com foco na elevação da *performance* dos Farmacêuticos. Por consequência, um possível aprimoramento da gama de competências requeridas poderá favorecer a qualidade dos serviços prestados e potencializar os resultados organizacionais. **Aderência à linha de pesquisa:** Esta dissertação está inserida na linha de pesquisa Gestão em Organizações, Pessoas e Inovação, no Núcleo de Estudos em Organizações e Gestão de Pessoas (NEOGEP), do curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo (FPL). Ela integra o projeto de pesquisa intitulado Competências e Comportamento Organizacional, coordenado pelo Professor Orientador Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima, atendendo aos parâmetros do Programa de Pós-graduação em Administração da FPL e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

**Palavras-chave:** Competências profissionais. Farmacêutico. Rede de Farmácias. Varejo. Competitividade.

## Abstract

**Objective:** This research has the general objective of investigating how the professional competences required of pharmacists at Biomax, a chain of pharmacies that operates in retail, in Minas Gerais, are developed. **Relevance and Originality:** The originality of this research lies in the application of the competence approach to the pharmaceutical retail sector. The study focuses on a pharmacy chain that has stood out for the accelerated growth and relevance of services provided in several municipalities in the state of Minas Gerais. **Methodology/approach:** A descriptive research was carried out using the Case Study method. Data collection was carried out using an electronic questionnaire via the Google forms platform and semi-structured interviews. 42 professionals participated in the research, 36 of them pharmacists and six members of the management group. Quantitative data were treated using descriptive statistics. Qualitative data were subjected to Content Analysis. **Main results:** The results indicate that, in the Biomax Network, multiple competences have been required from Pharmacists. These professionals work in tune with the changes that occur in the marketing context, performing vital activities for the business. The construction of professional skills involves the permanent search for information and the mastery of the practical repertoire, acquired through experience. Dialogue and support from managers have been considered positive factors that favor the performance of Network Pharmacists. **Social/managerial contributions:** It is considered that the results of this dissertation could constitute a management instrument capable of encouraging reflections and stimulating possible interventions in the Biomax Network. The study illuminates relevant aspects for the formulation of strategies focused on increasing the performance of Pharmacists. Consequently, a possible improvement in the range of skills required could favor the quality of services provided and enhance organizational results. **Adherence to the research line:** This dissertation is part of the Management in Organizations, People and Innovation research line, at the Center for Studies in Organizations and People Management (NEOGEP), of the Professional Master's in Administration course at Fundação Pedro Leopoldo (FPL). She is part of the research project entitled Competences and Organizational Behavior, coordinated by Advisor Professor Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima, meeting the parameters of the Postgraduate Program in Administration at FPL and the Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel (CAPES).

**Keywords:** Professional competences. Pharmaceutical. Pharmacy network. Retail. Competitiveness.



## Lista de Figuras

<b>Figura 1 - Inter-relação das dimensões de competitividade.....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 2 - Distribuição dos entrevistados por sexo .....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 3 - Faixa etária dos entrevistados .....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 4 - Tempo de empresa dos informantes .....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 5 - Natureza do cargo dos informantes .....</b>	<b>50</b>
<b>Figura 6 - Ampliação de lojas Biomax.....</b>	<b>54</b>
<b>Figura 7 - Evolução do número de empregados da Rede Biomax.....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 8 - Ampliação do mix de produtos .....</b>	<b>56</b>

## Lista de Tabelas

<b>Tabela 1 - Conceitos de competência .....</b>	<b>29</b>
<b>Tabela 2 - Comparação entre “competency” e “competence” .....</b>	<b>31</b>
<b>Tabela 3 - Competências do profissional.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabela 4 - Síntese metodológica.....</b>	<b>46</b>
<b>Tabela 5 - Evolução estrutural .....</b>	<b>53</b>
<b>Tabela 6 - Análise de conteúdo: contexto de trabalho dos Farmacêuticos na Rede Biomax.....</b>	<b>60</b>
<b>Tabela 7 - Análise de conteúdo: diferenciais internos da Rede Biomax.....</b>	<b>63</b>
<b>Tabela 8 - Análise de conteúdo: diferenciais externos da Rede Biomax .....</b>	<b>65</b>
<b>Tabela 9 - Análise de conteúdo: rede de relações .....</b>	<b>66</b>
<b>Tabela 10 - Análise de conteúdo: fatores internos positivos .....</b>	<b>67</b>
<b>Tabela 11 - Análise de conteúdo: fatores internos negativos .....</b>	<b>68</b>
<b>Tabela 12 - Análise de conteúdo: fatores externos positivos e negativos.....</b>	<b>70</b>
<b>Tabela 13 - Análise de conteúdo: desafios dos Farmacêuticos.....</b>	<b>71</b>
<b>Tabela 14 - Classificação das competências por grau de importância .....</b>	<b>72</b>
<b>Tabela 15 - Classificação das competências por nível de domínio .....</b>	<b>77</b>
<b>Tabela 16 - Análise de conteúdo: construção de competências – iniciativas pessoais.....</b>	<b>80</b>
<b>Tabela 17 - Análise de conteúdo: construção de competências – iniciativas da empresa.....</b>	<b>82</b>

## Lista de Abreviaturas e Siglas

IoT	Big Data e Internet da Coisas
CES	Câmara de Educação Superior
CBO	Código Brasileiro de Ocupações
CNE	Conselho Nacional de Educação
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
DCN's	Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de graduação em Farmácia
FPL	Fundação Pedro Leopoldo
IQVIA	<i>Institute for Human Data Science</i>
IA	Inteligência Artificial
MPEs	Médias e Pequenas Empresas
NEOGEP	Núcleo de Estudos em Organizações e Gestão de Pessoas
NDG	Núcleo de Gestão
RIC	Reunião de Inteligência Colaborativa
SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
VBR	Visão Baseada em Recursos

## Sumário

<b>1</b>	<b>Introdução.....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>Abordagem da Competência e Varejo Farmacêutico.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1</b>	<b>Abordagem da competência .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.1</b>	<b><i>Competências coletivas</i>.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.2</b>	<b><i>Competências individuais</i> .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2</b>	<b>Comércio varejista no ramo farmacêutico e as competências do profissional .....</b>	<b>33</b>
<b>3</b>	<b>Procedimentos Metodológicos .....</b>	<b>42</b>
<b>3.1</b>	<b>Caracterização da pesquisa .....</b>	<b>42</b>
<b>3.2</b>	<b>Unidades de análise e observação .....</b>	<b>42</b>
<b>3.3</b>	<b>Coleta de dados.....</b>	<b>43</b>
<b>3.4</b>	<b>Análise de dados .....</b>	<b>45</b>
<b>4</b>	<b>Apresentação e Discussão dos Resultados .....</b>	<b>47</b>
<b>4.1</b>	<b>Caracterização dos participantes .....</b>	<b>47</b>
<b>4.2</b>	<b>Rede Biomax: descrição da empresa.....</b>	<b>50</b>
<b>4.3</b>	<b>Contexto de atuação do Farmacêutico na Rede Biomax.....</b>	<b>58</b>
<b>4.4</b>	<b>Competências profissionais requeridas de Farmacêuticos na Biomax .....</b>	<b>72</b>
<b>5</b>	<b>Considerações Finais .....</b>	<b>85</b>
<b>5.1</b>	<b>Recomendações gerenciais .....</b>	<b>89</b>
	<b>Referências .....</b>	<b>90</b>
	<b>Apêndices .....</b>	<b>95</b>

## 1 Introdução

As transformações no cenário produtivo, econômico e social contemporâneo influenciam a dinâmica competitiva das organizações. Os impactos gerados no mundo do trabalho e na configuração social têm sido observados com mais intensidade, desde as últimas décadas do século XX (Crawford, 1994).

Nesse quadro, a busca de competitividade tem sido um desafio marcado pelo acirramento da concorrência e pela intensificação das novas tecnologias. Diversas inovações relacionadas à transformação digital, conectividade, Inteligência Artificial (IA), Big Data e Internet da Coisas (IoT) alteram o curso das organizações, estimulando a renovação de processos, estruturas e modelos de gestão (Harari, 2018).

O conceito de competitividade tem sido estudado há tempos. Diferentes correntes teóricas sustentam o debate e sinalizam a complexidade inerente ao assunto. Entre as inúmeras definições apresentadas na literatura, Wood Jr. e Caldas (2007, p. 70) consideram que “A competitividade pode ser definida, de forma geral, como a capacidade de um sistema – país, setor industrial, grupo de empresas ou uma empresa específica – de atuar com sucesso em um dado contexto de negócios”.

O desempenho competitivo de uma organização é influenciado por uma miríade de fatores sistêmicos, estruturais e internos à empresa. No que se refere aos fatores de natureza interna, as competências são recursos essenciais ao negócio. Wood Jr. e Caldas (2007) apontam a necessidade de as empresas adotarem posturas ativas para estimularem a produtividade e a competitividade por meio da flexibilidade, agilidade, valorização das relações pessoais e da capacidade de adaptação em sintonia com as nuances do modelo de gestão.

Esses apontamentos se aplicam, também, ao setor terciário, que assume papel relevante na geração de emprego e renda no contexto brasileiro. As organizações que atuam nesse setor procuram superar inúmeros desafios e realizam atividades de comércio e prestação de serviços.

No que se refere ao ramo farmacêutico, impera intensa competição entre as organizações e a disputa por nichos específicos. As inovações desenvolvidas nesse campo favorecem a emergência de uma gama de produtos e serviços que, com agilidade, penetram o mercado consumidor. Deve-se levar em conta que a pandemia do COVID-19 estimulou o cuidado com a saúde e o bem-estar físico e mental.

Dados do *Institute for Human Data Science* - IQVIA - divulgados no site [www.negociossc.com.br](http://www.negociossc.com.br) (recuperado em 10, maio, 2022) informam que, em 2023, o valor gasto globalmente com remédios seria da ordem de, aproximadamente, 1,56 trilhão de dólares, com expectativa de alcançar a marca de 1,92 trilhão em 2027. Segundo o referido Instituto, o consumo de medicamentos cresceu 36% entre 2012 e 2022 no mundo todo. Sabe-se que mercado farmacêutico brasileiro é bastante promissor, porém a indústria farmacêutica e as farmácias precisam ficar atentas às tendências de consumo para saber como fortalecer os negócios nessa área.

Sobre o varejo farmacêutico, países como o Brasil, o México e o Peru estavam entre os mais atingidos pela pandemia. Esses mercados experimentaram um expressivo aumento das vendas no varejo de farmácias durante o período pandêmico.

Kotler (2000) explica que o varejo envolve todas as atividades de venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais. Dessa forma, o varejo integra funções, tais como: procura e seleção de produtos, aquisição, distribuição e entrega do produto ao consumidor final. Deve-se levar em conta que as farmácias são pontos-chaves da prestação de cuidados de saúde. Entre os principais impulsionadores do crescimento, a referida autora menciona: ineficiências no público do setor institucional; um setor de varejo dinâmico; tendências epidemiológicas e a necessidade de melhorar a regulamentação estrutura. Já os fatores restritivos são: intensificação de medidas de contenção de custos e controles de preços; os genéricos de rápido crescimento e o clima político, que cria um ambiente de incerteza operacional.

O principal canal de distribuição de medicamentos para a população brasileira envolve os serviços ofertados por farmácias e drogarias. Nesse ramo, a configuração mercadológica tem sido, radicalmente, alterada desde meados dos anos 1990. Pôde-

se observar a crescente presença de grandes *players* que acabam por inibir a atuação de drogarias isoladas ou de pequeno porte.

Os esforços de sobrevivência e adaptação realizados por diversas empresas motivaram mudanças estruturais no ramo. Conforme afirmam Teles, Bilenky, Reis e Donzelli (2013), vários fatores alteraram a dinâmica funcional, tais como: competição em escalas, vendas realizadas via telefone ou internet e a entrega em domicílio.

À época, os referidos autores destacaram as seguintes tendências: drogarias abertas 24 horas, layout moderno e altamente visível, espaço interno amplo e dominado por produtos de higiene pessoal, cosméticos e produtos fracionados, boa iluminação do ambiente, caixas computadorizados com leitores de código de barras e atualização de dados financeiros e de estoque em tempo real, modalidades múltiplas de pagamento, cartões fidelidade, atendentes bem treinados e de ambos os sexos, *folders* publicitários e informativos disponíveis, revistas de ofertas e marketing de relacionamento.

Em face das transformações em curso e das pressões presentes no varejo farmacêutico, a discussão sobre competências profissionais assume relevância. Esse tema, discutido há tempos, tem sua importância renovada em função das mudanças que afetam, na contemporaneidade, as organizações e o mundo do trabalho. Ao longo do tempo, o tema atraiu o interesse de diversos estudiosos; tornou-se, portanto, objeto de análise por parte de diversos pesquisadores (Alles, 2002; 1982; Fleury & Fleury, 2001; Gramigna, 2002; Le Boterf, 2003; Leboyer, 1997; Quinn, Faerman, Thompson & McGrath, 2003; Zarifian, 2001, entre outros).

O assunto estimula discussões acerca da necessária articulação entre estratégias e ações, colocando as pessoas no centro da dinâmica organizacional como protagonistas da geração de valor (Fleury & Fleury, 2001).

Reconhecendo a relevância do tema, esta dissertação enfatiza as competências profissionais requeridas de Farmacêuticos que atuam em uma rede varejista no estado de Minas Gerais. O contexto mercadológico demanda o constante aprimoramento desses profissionais.

Como ponto de partida desta pesquisa, formulou-se a seguinte questão central: **como se dá o desenvolvimento de competências profissionais de Farmacêuticos em uma rede de lojas do varejo?**

A partir da questão geradora, foram estabelecidos os seguintes objetivos de pesquisa:

### **Objetivo Geral**

- Averiguar como se dá o desenvolvimento de competências profissionais dos Farmacêuticos na Rede Biomax, em Minas Gerais.

### **Objetivos Específicos**

- Descrever a Rede Biomax;
- caracterizar o contexto de atuação do Farmacêutico na referida empresa;
- identificar as competências profissionais requeridas dos Farmacêuticos e os meios para seu desenvolvimento.

Para alcançarem-se os objetivos propostos, realizou-se um estudo descritivo pela vertente qualitativa de pesquisa (Collis & Hussey, 2005). Empregou-se o método denominado Estudo de Caso (Yin, 2010). A unidade de análise foi representada pela Rede Biomax, localizada no estado de Minas Gerais. Trata-se de uma organização que, desde sua fundação, tem exibido considerável crescimento e tem se destacado pela qualidade dos serviços prestados. A rede foi fundada em 2006, no município de Curvelo. Oferece serviços diversificados no varejo farmacêutico e conta com uma estrutura constituída de 21 lojas distribuídas em diversos municípios do estado. O processo investigativo envolveu 42 profissionais, sendo que 36 deles ocupam o cargo de Farmacêutico e os demais atuam como gestores da empresa. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas que foram realizadas de forma remota. O conteúdo foi gravado com o devido consentimento dos entrevistados e, posteriormente, foi transcrito pelo programa *Reshape*.

A pesquisa também contou com a aplicação de um questionário pela plataforma *Google Forms*. Relatórios disponíveis na empresa também foram utilizados na pesquisa. A análise de dados contemplou técnicas específicas. O tratamento dos dados qualitativos envolveu Análise de Conteúdo (Bardin, 2011). Os dados



quantitativos foram analisados com aplicação de estatística descritiva, cálculo de frequência e mediana.

A realização dessa pesquisa pode ser justificada por diversas razões. Em primeiro lugar, deve-se mencionar a contribuição para a área acadêmica. A literatura aponta a necessidade de empreender novos estudos sobre o tema em face da necessidade de melhor compreender a aplicação do conceito de competência no plano empírico. A diversidade de práticas adotadas nas empresas e as peculiaridades do contexto relativo a pequenas e médias empresas estimulam estudos sobre o tema. Esta dissertação investiga o ramo do varejo farmacêutico, procurando compreender a abordagem adotada na Rede Biomax.

A segunda razão para a realização desta pesquisa é de ordem prática. Considera-se que os resultados deste estudo poderão constituir um instrumento favorável à gestão da empresa, estimulando reflexões e aprimoramentos no processo de desenvolvimento de competências.

Finalmente, a terceira razão que justifica esta pesquisa se refere ao processo de formação do autor desta dissertação. O processo investigativo estimulou o domínio de habilidades no campo da pesquisa, potencializando o desenvolvimento intelectual e a compreensão sobre o objeto de estudo.

Esta dissertação está inserida na linha de pesquisa Gestão em Organizações, Pessoas e Inovação, no Núcleo de Estudos em Organizações e Gestão de Pessoas (NEOGEP), do curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo (FPL). Ela integra o projeto de pesquisa intitulado Competências e Comportamento Organizacional, coordenado pelo Professor Orientador Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima, atendendo aos parâmetros do Programa de Pós-graduação em Administração da FPL e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Em relação à estrutura, esta dissertação está dividida em cinco capítulos. O primeiro corresponde a esta introdução, que comporta a apresentação do tema, a contextualização do problema de pesquisa, além dos objetivos e justificativas do

estudo. O segundo capítulo corresponde ao referencial teórico que abarca aspectos vinculados à abordagem da competência, em diferentes níveis de análise; além de aspectos relacionados ao comércio varejista no ramo farmacêutico e as competências do profissional. O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa, discorrendo sobre a caracterização da pesquisa, a descrição da unidade de análise e observação, as técnicas de coleta e de análise de dados. O quarto capítulo expõe os resultados obtidos e sua análise. Finalmente, o quinto capítulo apresenta as considerações finais. Seguem-se, por fim, as referências e apêndices.

## **2 Abordagem da Competência e Varejo Farmacêutico**

Este capítulo contempla a base teórica desta dissertação, cuja questão central é: como se dá o desenvolvimento de competências profissionais de Farmacêuticos em uma rede de lojas do varejo?

A primeira seção abarca aspectos relacionados à abordagem da competência, considerando os níveis coletivo e individual. A segunda seção aborda aspectos relacionados ao comércio varejista no ramo farmacêutico e as competências do profissional.

### **2.1 Abordagem da competência**

No âmbito da Quarta Revolução Industrial, verifica-se a emergência de um complexo sistema tecnológico marcado por avanços relacionados à inteligência artificial (IA), *big data* e internet das coisas (IoT). A conectividade tem sido uma marca presente da contemporaneidade (Harari, 2018).

Nesse contexto de mudanças, a gestão das organizações tem sido profundamente afetada. As organizações buscam estruturas mais ágeis e flexíveis, capazes de favorecer a interação e o relacionamento com clientes e fornecedores.

As novas tecnologias proporcionam integração de processos e mais articulação entre as diversas áreas do negócio. Não raro, a própria natureza do trabalho tem sido alterada, demandando novos perfis de mão de obra. As relações de trabalho sofrem alterações na medida em que o empregado passa a ser visto com portfólio de competências.

Nesse cenário, o debate sobre competências ganha relevância em face dos inúmeros desafios enfrentados pelas organizações que buscam alternativas capazes de fomentar seu potencial competitivo. Ao longo do tempo, o tema se revigora e desperta discussões nas comunidades acadêmica e empresarial (Zanella; Antonelli & Bortoluzzi, 2017; Zwierewicz; Cruz & Garrote, 2018).

A abordagem da competência focaliza a geração de valor nas organizações por meio da articulação entre o sistema de recursos disponível e o potencial inerente às pessoas. Esse enfoque deriva do campo da gestão estratégica. Os chamados ativos intangíveis são, nesta abordagem, considerados elementos centrais para a consecução dos objetivos organizacionais. O repertório do indivíduo e suas potencialidades são consideradas elementos importantes nesse processo (Fleury & Fleury, 2001; Ruas, 2005).

As discussões sobre o tema ganharam força em face do esgotamento do modelo taylorista-fordista de produção, a partir dos anos 1980. Naquela época, já predominava certa preocupação acerca do perfil dos trabalhadores e da formação da força de trabalho capaz de atuar em um cenário de intensas transformações (Le Boterf, 2003; Zarifian, 2001).

Para favorecer uma visão mais apropriada do assunto, na sequência, serão apresentados determinados aspectos relacionados aos distintos níveis de análise.

### **2.1.1 Competências coletivas**

A abordagem da competência iluminou a necessidade de articulação entre os diversos níveis e áreas do negócio, colocando as pessoas como protagonistas de resultados. A necessária articulação entre estratégias e ações passou a ser o ponto central nas organizações (Fleury & Fleury, 2001; Lima, Barbosa & Cintra, 2015).

O repertório da competência colocou em pauta questões importantes que foram consideradas sob diferentes óticas. No nível coletivo, discutem-se as competências organizacionais e o complexo processo pelo qual podem ser desenvolvidas. Essa vertente valoriza a conexão de estratégias e ações como via para potencializar os resultados do negócio, além da ligação entre as diversas instâncias da estrutura organizacional que podem sustentar os processos de aprendizagem (Hamel & Prahalad, 1995; Ruas, 2005, Bitencourt, 2004; Le Boterf, 2003; Retour, Picq, Defélix & Ruas, 2011; Ruas, 2005; Zarifian, 2001; 2003).

A abordagem da competência, no nível coletivo, considera variáveis relacionadas ao contexto macro organizacional e à formulação de diretrizes do negócio. Nessa direção, a Visão Baseada em Recursos (VBR) representa a principal matriz teórica vinculada ao debate (Lima, 2013).

O debate sobre o assunto inicia-se indiretamente com o trabalho de Penrose (1959), que considerou a empresa como um conjunto de meios produtivos que têm diferentes formas de uso e são influenciados por decisões administrativas. Segundo a referida autora, “os produtos finais produzidos pela empresa em um dado momento representam apenas uma das múltiplas possibilidades pelas quais a empresa poderia estar usando seus recursos” (Penrose, 1959, p. 150). Deve-se esclarecer que, embora sua análise dos recursos visasse entender o resultado da empresa, o foco não se referia à definição de seu comportamento estratégico.

Estudo seminal sobre o tema foi realizado por Wernerfelt (1984), embora de certa forma ainda permaneça vinculado ao modelo porteriano. Com efeito, para Wernerfelt, recursos e produtos são duas faces da mesma moeda, entendendo-se por recursos os ativos, tangíveis ou não, que estão ligados de forma semipermanente à firma. Wernerfelt então aplicou o modelo das cinco forças competitivas de Porter aos recursos, e, em particular, ele aponta a existência de barreiras de posição de recursos com papel semelhante ao das barreiras de entrada em uma indústria.

Sucessivos trabalhos se distanciam decisivamente da teoria porteriana e trazem contribuições determinantes para a definição de VBR. Grant (1991), em primeiro lugar, distingue entre recursos e competências: os recursos são os insumos do processo produtivo e a unidade básica da análise, que necessitam de acumulação e coordenação.

Segundo Grant (1991), existem seis categorias de recursos: financeiro; físico (capacidade da planta, disponibilidade de matéria-prima, etc.); humano; tecnológico (número e importância de patentes, etc.); reputação (reconhecimento da marca, fidelização de clientes, etc.); e organizacional (valores, estilos de gestão, etc.).

As competências situam-se num nível superior da agregação e identificam a capacidade de um conjunto de recursos, se devidamente geridos, para realizar uma atividade ou atingir um objetivo. As competências explicam como duas empresas, embora com objetivos semelhantes e exatamente os mesmos recursos, podem atingir desempenhos diferentes, ou vice-versa, como duas empresas podem obter desempenhos semelhantes mesmo que com recursos diferentes.

A distinção conceitual entre recursos e competências é uma conotação típica da VBR. Amit e Schoemaker (1993) referem-se aos recursos como um conjunto de fatores possuídos ou controlados à disposição da firma, que podem ser transferidos ou adquiridos de fora, enquanto as competências representam a capacidade de distribuir recursos por meio de processos organizacionais de modo a obter os resultados desejados (são fruto, ao contrário dos recursos, da informação desenvolvida, trocada e difundida entre o pessoal da firma). Aaker (1989) distingue entre “ativos” e “habilidades”: os primeiros estão ligados à posse, os segundos, ao fazer. Dierickx e Cool (1989), ao contrário, distinguem entre “estoque” e “fluxo”: o estoque se acumula ao longo do tempo graças ao fluxo, que se modifica facilmente, ao contrário do primeiro.

Grant (1991), assim, afirma que os recursos e competências da empresa, por um lado, fornecem a direção básica para a estratégia de uma empresa e, por outro, são a principal fonte de lucro para ela. Consequentemente, o planejamento estratégico deve ser dividido nas seguintes fases:

- (1) identificar e classificar os recursos da empresa, avaliar os pontos fortes e fracos em relação aos concorrentes, identificar oportunidades para melhor utilização dos recursos;
- (2) identificar as competências da empresa e as entradas de recursos de cada competência;
- (3) avaliar o potencial da geração de renda de recursos e competências;
- (4) selecionar uma estratégia que melhor explore os recursos e competências da empresa em relação às oportunidades externas;
- (5) identificar lacunas de recursos que precisam ser preenchidas (investir na reposição, aumentar e melhorar os recursos da empresa).

Um dos assuntos mais bem tratados pela VBR diz respeito à “sustentabilidade da vantagem competitiva”, entendida por Hall (1993) como “o “diferencial de capacidade” mantido por um período significativamente longo”. Barney (2001) considera que os recursos devem:

- a) ser valiosos, aumentando a eficiência e eficácia;
- b) ser raros, ou seja, utilizados por apenas uma ou poucas empresas;
- c) ser imperfeitamente imitáveis (devido a um ou mais dos seguintes fatores: condições históricas únicas; ambiguidade causal, quando a ligação entre recursos controlados e vantagem competitiva não é compreendida ou apenas parcial ou vagamente; complexidade das relações internas e os com os clientes e fornecedores); e
- d) ser imperfeitamente substituíveis, ou seja, refere-se a fato de impossibilitar que se utilizem as mesmas estratégias, mesmo que de modo similar, ou ainda quando os resultados apresentados não se mantêm.

Em suma, pode-se afirmar que a conquista definitiva do VBR se deve ao vínculo estabelecido entre os recursos internos da firma e uma vantagem competitiva sustentável. O papel do ambiente externo da empresa é reavaliado (juntamente com suas cinco forças) ao determinar sua vantagem competitiva e sua lucratividade. Ao mesmo tempo, falham as hipóteses de perfeita homogeneidade da distribuição de recursos entre firmas que operam no mesmo setor e de sua perfeita mobilidade: para determinar uma vantagem, os recursos devem conferir à firma que os possui traços de unicidade e não imitabilidade, e que nem podem ser facilmente transferidos ou substituídos.

Se todas as firmas fossem iguais quanto à dotação de recursos, não haveria diferenças de lucratividade entre elas e todas ganhariam o mesmo. O montante ganho pode não ser proporcional à quantidade de recursos possuídos, quantidades medidas em termos monetários: existem “recursos” – ou mais exatamente “competências” – que são a capacidade de gerir os recursos, e por isso difíceis de avaliar, mas podem fazer a diferença.

Além disso, as diferenças entre as firmas existem porque não há transparência e certos mecanismos entre os recursos possuídos e os desempenhos obtidos não são

bem conhecidos; na verdade os vínculos são múltiplos e difíceis de formar. Ou seja, pelo menos por um certo período de tempo, as vantagens de algumas firmas, em relação a outras, são protegidas e os esforços feitos para se elevar acima da média são recompensados.

Pode-se admitir que, uma vez que a origem de todos os recursos tangíveis está fora da empresa, segue-se que é mais provável que a vantagem competitiva surja do conhecimento intangível específico dessa organização, que permite agregar valor aos fatores de produção entrantes de uma maneira relativamente única (Spender, 1996).

Selznick (1957) é considerado o precursor da expressão “*Core competencies*”. O conceito foi tratado pela Escola Austríaca de Economia. No entanto, a abordagem estratégica baseada nas competências (*core competencies*) é muito mais recente (Snow & Hrebiniak, 1980) e foi delineada com valências estratégicas por Prahalad e Hamel (1990) num conhecido artigo publicado pela Harvard Business Review. Eles pensam nas “competências essenciais” de uma empresa como os fatores que determinam seu sucesso (De Toni & Tonchia, 2003) e as chama de “capacidades estratégicas”.

As *core competencies* entra no campo dos estudos sobre VBR a tal ponto que alguns autores não os distinguem (por exemplo, Porter, 1991); porém assume uma conotação justamente pela ênfase colocada no aspecto “comportamental” do planejamento estratégico, ou seja, em sua deliberatividade, postura proativa e amplitude de visão (Hamel e Prahalad, 1994). Em particular, enquanto a VBR individualiza praticamente ex post os recursos que determinam uma vantagem competitiva, as *core competencies* tenta entender, a priori, quais são esses recursos/competências. Além disso – como observa Duschek (2004) – as *core competencies* segue uma orientação de processo que a VBR não considera.

Segundo as *core competencies*, uma sólida vantagem competitiva está baseada na capacidade de criar, fortalecer e ampliar as competências centrais da empresa para fazer novos produtos que serão um sucesso no mercado. Prahalad e Hamel (1990, p. 82) definem “competência central” como “a aprendizagem coletiva na organização,



especialmente como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplos fluxos de tecnologia”.

Um “produto essencial” é a “representação física” de uma competência essencial, pois o que torna visível uma competência essencial não é o produto final, mas um produto (ou parte ou subconjunto) que está em um nível intermediário entre as competências e os produtos acabados (também chamados de “plataforma de produto” (De Toni & Tonchia, 2003). Na visão de Prahalad e Hamel (1990), a empresa diversificada se assemelha a uma árvore, em que as competências essenciais são as raízes que fornecem alimento, suporte e estabilidade. As competências essenciais, portanto, devem:

- a) permitir o acesso potencial a um grande número de mercados;
- b) serem vistas pelo cliente final como a principal fonte de valor agregado aos produtos; e
- c) serem difíceis de imitar pelos concorrentes.

As competências, ao contrário dos bens materiais, aumentam à medida que são usadas e compartilhadas. Os recursos imateriais, de fato, caracterizam-se pela capacidade de se fixar através das pessoas; singularidade; dificuldade de aquisição; dificuldade de cópia; multiplicidade de usos; perecibilidade se não for utilizado e por serem incrementais.

As *core competencies* podem ser comparadas à competição baseada em capacidades de Stalk et al. (1992), que acentua os aspectos de proximidade com o cliente e extensão das capacidades/competências ao longo de toda a cadeia de valor da firma. A necessidade de abandonar a gestão funcional e proceder de forma transversal é comum a ambos (os blocos de construção da estratégia empresarial não são produtos e mercados, mas processos de negócio).

Além disso, a importância dada ao fator humano (as capacidades, em virtude de sua natureza transversal e coletiva, na maioria das vezes não existem em um pequeno número de pessoas, mas em um grande número de pessoas, cada uma desempenhando um pequeno papel), e o carácter dinâmico flexível é reconhecido como a estratégia para enfrentar adequadamente a instabilidade dos mercados

(passamos de uma “guerra de posição” para uma “guerra de movimento”, e precisamos ter “acuidade” para prever a evolução futura dos mercados).

Ruas, Antonello e Boff (2005) admitem que as *core competencies* são extremamente singulares e raras de serem encontradas normalmente nas organizações. Nesse sentido, complementam dizendo que ao não encontrar “*core competencies*” do tipo organizacional, não significa que as empresas não tenham competências organizacionais. Os referidos autores propõem, portanto, pelo menos dois outros tipos de competências organizacionais: as básicas, responsáveis pela sobrevivência da organização no médio prazo, e as seletivas, capazes de diferenciar a organização no seu meio de competição, possibilitando vantagem sobre seus concorrentes.

Dado o exposto, pode-se notar que o debate sobre competências, travado no âmbito coletivo, é bastante rico e tem suas raízes bem fundamentadas nos campos da Economia e Gestão.

Em sintonia com o objetivo geral desta dissertação, que é “averiguar como se dá o desenvolvimento de competências profissionais dos Farmacêuticos na Rede Biomax, em Minas Gerais”, na sequência, serão recuperados aspectos relacionados ao nível individual.

### **2.1.2 Competências individuais**

O debate sobre competências, no nível individual, teve início nos anos 1970, a partir dos trabalhos realizados pelo psicólogo David McClelland, divulgados no artigo “*Testing for Competence rather than Intelligence*”, no ano de 1972 (Fleury & Fleury, 2001). Na sequência, autores como Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993) deram sequência aos estudos sobre o tema.

A questão da competência individual envolve diferentes nuances e trata-se de um debate multifacetado. Luz (2001) explica que a escola francesa adota uma perspectiva construtivista, ressaltando a relação entre ação, trabalho e educação. Entre os autores inseridos nessa corrente, destacam-se Le Boterf (2003) e Zarifian (2001). Por outro lado, apoiando-se em premissas específicas, a linha inglesa se revestiu de cariz

funcionalista. O foco da abordagem se direciona para a análise do processo de trabalho, da *performance* do empregado e dos resultados por ele gerados. As diferentes vertentes teóricas contribuem para o alargamento da visão sobre a complexa dinâmica inerente ao mercado de trabalho, na atualidade.

Autores vinculados à corrente francesa discutiram, em profundidade, possibilidades e limites do chamado modelo da competência. Zarifian (2001), considerando as mutações no mundo do trabalho, ocorridas nas últimas décadas do século XX, identificou três aspectos marcantes e que foram assim denominados: evento, comunicação e serviços.

O evento, segundo ele, representa uma mutação relacionada à ocorrência de demandas inesperadas no desenrolar do trabalho. Na medida em que o trabalhador passou a desempenhar múltiplas funções, necessitou lidar com processos e procedimentos sobre os quais não tinha pleno domínio, até porque muitos deles haviam sido implantados na empresa, há pouco. Dessa maneira, tornaram-se inevitáveis as panes nos processos. Essas ocorrências acabavam por comprometer a *performance* do empregado e o resultado do trabalho por ele realizado. O evento acabava por gerar efeitos negativos na dinâmica produtiva. Todavia, esses desafios contribuíam para a expansão do nível de conhecimento, gerando aprendizado no trabalho. Nesse sentido, Zarifian (2001) esclarece que nem todo evento é prejudicial ao trabalho.

A comunicação no contexto organizacional também foi alvo de mutações. A necessidade de gerar conectividade e interação entre pessoas e os sistemas demandou uma concepção mais ampla acerca do processo de comunicação. O diálogo e o esforço de aproximação tornaram-se essenciais para a construção de uma visão compartilhada dentro do ambiente das empresas. O intenso fluxo de informações e dados, às vezes desconexo, exigiu um reposicionamento dos empregados e atenção acerca dos conteúdos e significados veiculados na organização. Ante a necessidade de compreender os eventos e buscar soluções para os impasses, o aprimoramento do processo de comunicação passou a ser determinante.

Por fim, a lógica de serviços, na visão do referido autor, foi outra mutação ocorrida no mundo do trabalho. A necessidade de resolver com agilidade as demandas e entregar os serviços com excelência deslocou o foco para a figura do “cliente interno”. Os empregados relacionados ao processo produtivo passaram a ser vistos como coautores dos resultados da organização. Desta ótica, esperava-se que os trabalhadores se preocupassem com o processo para que as áreas subsequentes pudessem receber *inputs* em condições ótimas de operação. Portanto, na lógica de serviços, a noção de cliente foi ampliada, passando a envolver os diversos setores e áreas da própria empresa.

O modelo da competência, no mundo do trabalho, representou um avanço. A noção de cargo, embora presente, tornou-se uma referência insuficiente para atender às exigências de um ambiente dinâmico. A mera prescrição de funções e de tarefas tornou-se inadequada para potencializar os resultados desejados. Enquanto o cargo era visto como conjunto de funções quase estáticas, a noção da competência tinha como foco as entregas e resultados efetivos gerados pelo trabalhador (Ruas, 2005, Barbosa, 2007).

Sintonizado com as mudanças na esfera produtiva e no mundo do trabalho, Le Boterf (2003) discutiu a questão da profissionalização, mostrando que a noção da competência não contraria a ideia de qualificação, mas vai além dela. O referido autor mostrou que o debate sobre o tema deveria envolver a articulação entre diferentes atores sociais, tais como sindicatos, representantes patronais e o próprio governo.

A questão da profissionalização incita discussões acerca da possibilidade de gerar aprendizagem no ambiente da organização. Os processos de aprendizagem envolvem iniciativas e ações nas diversas instâncias da empresa (Oderich, 2005, Bitencourt, 2005, Silva & Behar, 2019). Nesse sentido, diversos fatores intrínsecos à organização, tais como a cultura organizacional e outros, devem ser levados em consideração (Bitencourt, 2004; Le Boterf, 2003; Lima, 2013; Lima et al., 2015; Sant’Anna, 2002; Zarifian, 2001).

A Tabela 1 sistematiza o percurso histórico do conceito por meio de definições e enfoques relacionados ao tema.

**Tabela 1**  
**Conceitos de competência**

Autor	Conceito
Boyatzis (1982, p. 23)	"Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis, que determinam, em grande parte, o retorno da organização".
Boog (1991, p. 16)	"Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa: significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade".
Spencer e Spencer (1993, p. 9)	"A competência refere-se à característica intrínseca ao indivíduo, que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho".
Sparrow e Bognanno (1994, p. 3)	"Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa".
Moscovici (1994, p. 26)	"O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade".
Cravino (1994, p. 161)	"As competências se definem mediante padrões de comportamentos e estes, por sua vez, são causa de resultados. É um fator fundamental para o desempenho".
Parry (1996, p. 48)	"Um agrupamento de conhecimento, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento".
Sandberg (1996, p. 411)	"A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente a aquisição de atributos".
Bruce (1996, p. 6)	"Competência é o resultado final da aprendizagem".
Le Boterf (1994, p. 267)	"Competência é assumir responsabilidade frente às situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular".
Magalhães et al. (1997, p. 114)	"Conjunto de conhecimento, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função".
Perrenoud (1998, p. 1)	"A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam por meio do saber baseado no senso comum do saber a partir de experiências".
Durand (1998, p. 3)	"Conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito".
Hase et al. (1998, p. 3)	"Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções [...]. A competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões".
Dutra et al. (1998, p. 3)	"Capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado ( <i>output</i> ) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o seu atingimento ( <i>input</i> )".

Continua

## Conclusão

Ruas (1999, p. 10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação acontecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.
Fleury e Fleury (2001, p. 21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.
Hipólito (2002, p. 7)	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”.
Davis (2000, p.1,15)	“As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho [...] São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho”.
Zarifian (2001, p. 66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”.
Becker et al. (2001, p. 156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas”.

**Fonte:** Bitencourt, C. C. (2001). *A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional*. (320 f.). Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, p.27.

O conteúdo da Tabela 1 tem sido referenciado em diversos trabalhos sobre o tema. Apesar de não incorporar contribuições mais recentes, abarca de forma quase plena as principais nuances vinculadas ao debate em tela.

A Tabela 2, explicitada na sequência, recupera uma importante distinção entre os termos *competency* e *competence*, cunhados em diferentes países e com significações distintas, porém, ambas relevantes para questões discutidas no presente trabalho.

Segundo a corrente americana, *competency* se refere ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes aplicados ao trabalho. Por seu turno, a corrente inglesa, de natureza comportamentalista, vincula as *competencies* a resultados e tarefas com foco no desempenho superior.

**Tabela 2**  
 Comparação entre “competency” e “competence”

Origem	<b>Competency</b> Estados Unidos	<b>Competence</b> Inglaterra
Noção	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes	Resultados, produtos
Abordagem	<i>Soft</i>	<i>Hard</i>
Propósito	Identificar desempenhos superiores (processo educacional)	Identificar padrões mínimos (desempenho no trabalho)
Foco	A pessoa (características pessoais)	O cargo (expectativas ligadas à função)
Ênfase	Características pessoais ( <i>input, learning and development of competency</i> )	Tarefas e resultados ( <i>output, workplace performance</i> )
Público-alvo	Gerentes	Nível operacional

Fonte: Bitencourt, C. C. (2001). A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional. (320 f.). Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, p.33.

Na escola francesa, conforme já mencionado, a competência é vista como uma ação concreta e situada. Desse prisma, o debate é marcado pelo enfoque social. Ducci (1996, p. 19, como citado por Kilimnik et al., 2004), considera que “competência é mais do que a soma de todos esses componentes [conhecimentos, habilidades, destrezas e atitudes]: é uma síntese que resulta de combinação, interação e prática de tais componentes em uma situação real, enfatizando o resultado e não o insumo”.

Para Le Boterf (2003), a competência não reside no conjunto de recursos detidos pelo indivíduo (saberes, conhecimentos, capacidades, habilidades), mas na própria mobilização deles.

A Tabela 3 demonstra que o conceito de competências está relacionado a determinadas ações que denotam o caráter dinâmico do conceito.

**Tabela 3**  
Competências do profissional

<b>Saber agir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber o que e por que faz</li> <li>• Saber julgar, escolher decidir</li> </ul>
<b>Saber mobilizar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles</li> </ul>
<b>Saber comunicar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros</li> </ul>
<b>Saber aprender</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhar o conhecimento e a experiência</li> <li>• Rever modelos mentais</li> <li>• Saber desenvolver e propiciar o desenvolvimento dos outros</li> </ul>
<b>Saber comprometer-se</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização</li> </ul>
<b>Saber assumir responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido</li> </ul>
<b>Ter visão estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas</li> </ul>

Fonte: Fleury, A. L., & Fleury, M. T. L. (2001). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. (2. ed.). São Paulo: Atlas.

Nota-se que, enquanto a perspectiva norte-americana considera elementos que são recursos capazes de potencializar os resultados gerados no trabalho, a escola francesa admite que somente pode haver competência posta em prática. Dessa forma, a competência se materializa somente por meio da ação e ganha concretude mediante a efetiva resolução de um problema.

Deve-se mencionar que, em relação ao nível individual, a literatura contempla discussões acerca das “competências gerenciais”. Essas têm sido extremamente relevantes e valorizadas no campo empresarial. Diversos autores (Alles, 2002; Gramigna, 2002; Le Boterf, 2003; Leboyer, 1997; Katz, 1955; Mintzberg, 2004; Quinn, Faerman, Thompson & McGrath, 2003; Zarifian, 2001, entre outros) realizaram estudos sobre o assunto. Bitencourt (2001) cita a obra intitulada “*The Competent Manager: a Model of Effective Performance*”, divulgada por Richard Boyatzis nos anos 1980 como marco para o estudo das competências gerenciais.

Apesar de sua relevância, esta dissertação não pretende explorar essa categoria de competências na medida em que o objetivo geral do estudo em tela é “averiguar como se dá o desenvolvimento de competências profissionais dos Farmacêuticos na Rede Biomax, em Minas Gerais”.



Deve ser mencionada a contribuição de Morgan (2006) para a análise organizacional. O referido autor aplica o recurso das metáforas para caracterizar as múltiplas facetas da organização. No caso da Rede Biomax, a metáfora “fluxo e transformação” tem aplicabilidade em função da dinâmica adotada pela empresa.

Dando sequência ao desdobramento do referencial teórico, a próxima seção abordará aspectos relacionados ao comércio varejista no ramo farmacêutico e as competências do profissional.

## **2.2 Comércio varejista no ramo farmacêutico e as competências do profissional**

A compreensão da dinâmica presente no ramo do varejo farmacêutico requer um prévio resgate de aspectos relacionados à dinâmica competitiva. A competitividade tem sido considerada um conceito teórico, multidimensional e relativo associado ao mecanismo de mercado. As diversas definições do conceito podem se referir a diferentes níveis de agregação (Roman et al., 2012).

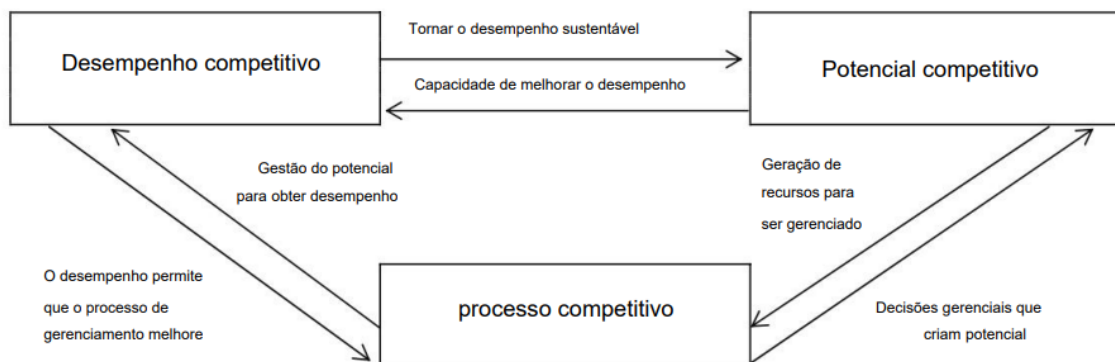
A competitividade está associada às melhores entidades que conseguem enfrentar com sucesso a concorrência do mercado (Haguenauer, 2012). Considerando que no mercado atuam diferentes agentes econômicos de alta, média e baixa competitividade, a noção de competitividade pode ser definida como um conjunto de características de um objeto em relação a objetos comparáveis (*benchmarks*) no mercado.

A noção de competitividade pode envolver certa confusão e, às vezes, tem sido aplicada de forma quase intercambiável com outros conceitos tais como produtividade e inovação (Farina, Azevedo e Saes, 2022). Na sequência, para sinalizar a complexidade do assunto, algumas abordagens teóricas relacionadas à competitividade ao nível da empresa serão apresentadas.

Buckley, Pass e Prescott (1998) conceituam um modelo para a competitividade da empresa que compreende três dimensões inter-relacionadas (medidas de competitividade), ou seja, desempenho competitivo, potencial competitivo e processo competitivo (Figura 1). O potencial competitivo refere-se aos recursos usados para

gerar desempenho (superior), enquanto o desempenho competitivo é um resultado de desempenho relativo ao dos concorrentes. O processo competitivo diz respeito à gestão (administração) da empresa. O principal argumento oferecido pelos autores é que nenhuma medida única de competitividade capturam todas as dimensões relevantes; portanto as medidas de desempenho, potencial e processos devem ser examinadas em conjunto e em relação aos rivais de uma empresa.

Os autores propõem um conjunto de diferentes medidas, como: participação de mercado lucrativa (dimensão de desempenho), desenvolvimento tecnológico, preço e custo-benefício de longo prazo (dimensão potencial) e proximidade com o cliente, estratégia de investimento, comercialização de tecnologia e atitude gerencial em relação à internalização (à dimensão do processo). A Figura 1 sistematiza as dimensões da competitividade.



**Figura 1**  
Inter-relação das dimensões de competitividade  
Fonte: Adaptado de Buckley et al. (1998).

Ajitabh e Momaya (2004) enfocam as principais fontes de competitividade no nível da empresa e classificam a literatura relacionada com base na estrutura de ativos-processos-desempenho. Essa abordagem inclui dois níveis estratégicos: ativos e desempenho e processos. Os autores sugerem que a competitividade de uma empresa depende da combinação de ativos tangíveis e intangíveis (por exemplo, recursos humanos, insumos materiais, infraestrutura industrial, tecnologia, reputação, marcas registradas) e processos dentro da organização, que, juntos, fornecem vantagem competitiva.

Os processos de competitividade incluem aqueles que ajudam a identificar a importância e o desempenho dos processos essenciais, como processos de gestão estratégica, processos de recursos humanos, processos de gestão de operações e processos de gestão de tecnologia. O desempenho competitivo se reflete em produtividade, qualidade, custos e desempenho financeiro, tecnológico e internacional. O modelo proposto pelos autores pode ser útil para empresas na identificação e busca de ações úteis, se as correlações entre diferentes fatores de competitividade forem estabelecidas com precisão. É essencial que todas as dimensões relevantes da competitividade, portanto as medidas de desempenho, potencial e processos sejam examinadas em conjunto e em relação aos rivais de uma empresa.

Man, Lau e Chan (2002) desenvolveram uma estrutura teórica para a competitividade de pequenas e médias empresas (MPEs) em nível de empresa. Eles argumentam que as MPEs não são versões reduzidas de grandes corporações. Assim, como os dois tipos de firmas diferem em termos de estrutura organizacional, respostas ao ambiente, estilo gerencial e formas de competir com outras empresas, a análise de competitividade relacionada às grandes corporações pode não ser aplicada diretamente às PMEs.

Os autores distinguem três principais determinantes da competitividade das MPEs: fatores internos ou específicos da empresa, ambiente externo e atividade do empreendedor – esta última específica para MPEs. Esses determinantes, por sua vez, têm impacto no desempenho de longo prazo de uma organização. Os fatores internos abrangem recursos financeiros, humanos e tecnológicos, produtividade, inovação, qualidade, produtividade, estrutura e sistema organizacional, imagem e reputação, cultura, variedade de produtos e atendimento ao cliente. Fatores de empreendedorismo (atributos do empreendedor), como, por exemplo, experiência, conhecimento, habilidades e orientação para objetivos, são percebidos pelos autores como os mais críticos para a competitividade das MPEs.

Em suma, o modelo de Man, Lau e Chan (2002) considera três dimensões da competitividade de uma empresa (potencial, processo, desempenho) além de quatro atributos (orientação de longo prazo, controlabilidade, relatividade, dinamismo). A

dimensão do processo inclui as competências empreendedoras, enquanto a dimensão do potencial envolve o escopo competitivo e as capacidades organizacionais. O modelo sugere que, para alcançar a competitividade de longo prazo das PMEs, os tomadores de decisão devem se concentrar na construção de competências empreendedoras referentes a habilidades gerenciais e habilidades para reunir recursos e explorar oportunidades.

Os modelos mencionados sinalizam que o debate sobre competitividade tem sido marcado por diferentes enfoques. A perspectiva estratégica considera diversas dimensões como prioritárias na gestão. Nesse sentido, Kaplan e Norton (1992), ao tratarem do *Balanced Scored Card* (BSC), destacaram a relevância de uma metodologia capaz de levar em conta diversos aspectos, sem perder de vista a dimensão econômico-financeira do negócio.

A competitividade é um tema revestido de complexidade e bastante discutido à luz do repertório teórico derivado do campo econômico. Esta seção não tem a pretensão de abarcar a extensa produção intelectual sobre o tema, mas apenas pontuar a existência de diversas nuances que afetam a dinâmica funcional e operacional das organizações que operam no varejo farmacêutico.

Conforme se pode notar, uma gama de variados aspectos de natureza interna e externa podem afetar o curso e o patamar competitivo das organizações. Em relação ao objetivo de estudo desta dissertação, considera-se que a questão da competitividade guarda íntima relação com a construção de competências organizacionais e individuais. Desse prisma, admite-se que o desenvolvimento de competências profissionais dos Farmacêuticos representa um fator chave para a consecução de metas e resultados, capaz de impulsionar o patamar competitivo da organização.

As farmácias e drogarias constituem-se no principal canal de distribuição de medicamentos para a população brasileira, podendo, daí verificar-se a importância desse segmento para o país.

O desenvolvimento das Redes de farmácias e drogarias se deu, principalmente, a partir da informatização dos estoques e dos pontos de venda, na década de 1980. Com a redução dos estoques e a diminuição do número médio de funcionários por loja, observou-se uma expansão do processo de formação de grandes Redes. O cenário atual, de maior internacionalização do capital na economia mundial, está fazendo com que Redes estrangeiras de farmácias invistam no Brasil (Mattos et al., 2022).

Algumas empresas, participantes de outros setores do atacado e do varejo, estão investindo, também, no mercado farmacêutico (Mattos et al., 2022). Além da competição entre as farmácias independentes e as de grandes Redes, há a disputa do varejo farmacêutico com os supermercados, principal concorrente na disputa pelo mercado de cosméticos e perfumaria, já que a comercialização de medicamentos, por parte dos supermercados, é estritamente proibida pela legislação vigente (Barros, 2018).

Nos últimos anos, o segmento de supermercados participou com 70,4% do mercado de perfumaria, uma das principais linhas de produtos ofertadas pelas farmácias, atualmente em pleno crescimento, impulsionado, em parte, pela maior participação do público masculino nas vendas, evento este pouco provável tempos atrás (Barros, 2018).

As farmácias concorrem em desvantagem nesse mercado, pois o tamanho de suas lojas é bastante limitado, o que restringe, por sua vez, o número de itens a serem comercializados (Saab, 2001). As farmácias vêm, portanto, apostando em alguns diferenciais mercadológicos, face a um cenário de competição crescente, adotando as seguintes ações: entregas em domicílios, sem cobrança de taxa de entrega e pedido mínimo; serviço de atendimento ao cliente - SAC; *drive-thru*; banco 24 horas; *call centers*; convênio-empresa; assistência farmacêutica integral; e-commerce; além de programas de fidelização com os clientes, tais como cartões de fidelidade e descontos progressivos, que estão, cada vez mais, presentes no cotidiano das lojas (Barros, 2018).

Pode-se notar que o varejo farmacêutico se caracteriza por desafios relacionados a fatores internos e externos, sobretudo no que se refere às organizações de menor porte. Nessa direção, a abordagem da competência estimula reflexões relacionadas ao aprimoramento do potencial competitivo da organização.

Nesse cenário, o Farmacêutico desempenha funções essenciais para sustentar a dinâmica do negócio. O processo de formação desse profissional envolve a aquisição de sólido conhecimento técnico e sensibilidade para identificar as demandas e necessidades do público atendido. As Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de graduação em Farmácia (DCN's) sinalizam a complexidade inerente ao processo de formação do profissional Farmacêutico, apontando a diversidade de atribuições inerente ao cargo.

A Resolução CNE/CES 2, de 19 de fevereiro de 2002, institui as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do Curso de graduação em Farmácia e definem os princípios, fundamentos, condições e procedimentos da formação de Farmacêuticos, estabelecidas pela Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação. O referido documento, em relação ao perfil desejado, esclarece que o curso procura formar profissionais com formação generalista, humanista, crítica e reflexiva, para atuarem em todos os níveis de atenção à saúde, com base no rigor científico e intelectual.

O conjunto de atribuições do Farmacêutico é amplo e se espera que o profissional seja capacitado ao exercício de atividades referentes aos fármacos e aos medicamentos, às análises clínicas e toxicológicas e ao controle, produção e análise de alimentos, pautado em princípios éticos e na compreensão da realidade social, cultural e econômica do seu meio, dirigindo sua atuação para a transformação da realidade em benefício da sociedade.

As DCNs declaram, no Art. 4º, que “a formação do Farmacêutico tem por objetivo dotar o profissional dos conhecimentos requeridos para o exercício das seguintes competências e habilidades gerais”. Seguem-se as informações adicionais (recuperado de <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES022002.pdf>, em 10, maio, 2022):

- I - respeitar os princípios éticos inerentes ao exercício profissional;
- II - atuar em todos os níveis de atenção à saúde, integrando-se em programas de promoção, manutenção, prevenção, proteção e recuperação da saúde, sensibilizados e comprometidos com o ser humano, respeitando-o e valorizando-o;
- III - atuar multiprofissionalmente, interdisciplinarmente e transdisciplinarmente com extrema produtividade na promoção da saúde baseado na convicção científica, de cidadania e de ética;
- IV - reconhecer a saúde como direito e condições dignas de vida e atuar de forma a garantir a integralidade da assistência, entendida como conjunto articulado e contínuo das ações e serviços preventivos e curativos, individuais e coletivos, exigidos para cada caso em todos os níveis de complexidade do sistema;
- V - exercer sua profissão de forma articulada ao contexto social, entendendo-a como uma forma de participação e contribuição social;
- VI - conhecer métodos e técnicas de investigação e elaboração de trabalhos acadêmicos e científicos;
- VII - desenvolver assistência farmacêutica individual e coletiva;
- VIII - atuar na pesquisa, desenvolvimento, seleção, manipulação, produção, armazenamento e controle de qualidade de insumos, fármacos, sintéticos, recombinantes e naturais, medicamentos, cosméticos, saneantes e domissanecantes e correlatos;
- IX - atuar em órgãos de regulamentação e fiscalização do exercício profissional e de aprovação, registro e controle de medicamentos, cosméticos, saneantes, domissanecantes e correlatos;
- X - atuar na avaliação toxicológica de medicamentos, cosméticos, saneantes, domissanecantes, correlatos e alimentos;
- XI - realizar, interpretar, emitir laudos e pareceres e responsabilizar-se tecnicamente por análises clínico-laboratoriais, incluindo os exames hematológicos, citológicos, citopatológicos e histoquímicos, biologia molecular, bem como análises toxicológicas, dentro dos padrões de qualidade e normas de segurança;
- XII - realizar procedimentos relacionados à coleta de material para fins de análises laboratoriais e toxicológicas;
- XIII - avaliar a interferência de medicamentos, alimentos e outros interferentes em exames laboratoriais;
- XIV - avaliar as interações medicamento/medicamento e alimento/medicamento;
- XV - exercer a farmacoepidemiologia;
- XVI - exercer a dispensação e administração de nutracêuticos e de alimentos de uso integral e parenteral;
- XVII - atuar no planejamento, administração e gestão de serviços farmacêuticos, incluindo registro, autorização de produção, distribuição e comercialização de medicamentos, cosméticos, saneantes, domissanecantes e correlatos;
- XVIII - atuar no desenvolvimento e operação de sistemas de informação farmacológica e toxicológica para pacientes, equipes de saúde, instituições e comunidades;
- XIX - interpretar e avaliar prescrições;
- XX - atuar na dispensação de medicamentos e correlatos;

- XXI - participar na formulação das políticas de medicamentos e de assistência farmacêutica;
- XXII - formular e produzir medicamentos e cosméticos em qualquer escala;
- XXIII - atuar na promoção e gerenciamento do uso correto e racional de medicamentos, em todos os níveis do sistema de saúde, tanto no âmbito do setor público como do privado;
- XXIV - desenvolver atividades de garantia da qualidade de medicamentos, cosméticos, processos e serviços onde atue o farmacêutico;
- XXV - realizar, interpretar, avaliar, emitir laudos e pareceres e responsabilizar-se tecnicamente por análises de alimentos, de nutracêuticos, de alimentos de uso enteral e parenteral, suplementos alimentares, desde a obtenção das matérias primas até o consumo;
- XXVI - atuar na pesquisa e desenvolvimento, seleção, produção e controle de qualidade de produtos obtidos por biotecnologia;
- XXVII - realizar análises físico-químicas e microbiológicas de interesse para o saneamento do meio ambiente, incluídas as análises de água, ar e esgoto;
- XXVIII - atuar na pesquisa e desenvolvimento, seleção, produção e controle de qualidade de hemocomponentes e hemoderivados, incluindo realização, interpretação de exames e responsabilidade técnica de serviços de hemoterapia;
- XXIX - exercer atenção farmacêutica individual e coletiva na área das análises clínicas e toxicológicas;
- XXX - gerenciar laboratórios de análises clínicas e toxicológicas;
- XXXI - atuar na seleção, desenvolvimento e controle de qualidade de metodologias, de reativos, reagentes e equipamentos.

O Código Brasileiro de Ocupações (CBO) representa outra referência importante por relacionar as funções exercidas pelo ocupante do cargo de Farmacêutico (recuperado de <https://www.ocupacoes.com.br/cbo-mte/223405-farmaceutico>, em 29, abril, 2022):

- efetuar pesquisas técnico-científicas;
- dispensar produtos e serviços farmacêuticos;
- gerenciar armazenamento, distribuição e transporte de produtos farmacêuticos;
- controlar qualidade de produtos e serviços farmacêuticos;
- atuar na regulação e fiscalização de estabelecimentos, produtos e serviços farmacêuticos;
- coordenar política de assistência farmacêutica;
- produzir em escala industrial e magistral produtos farmacêuticos;
- prestar serviços farmacêuticos;
- realizar análises (clínicas, toxicológicas, físico-químicas, biológicas, microbiológicas e bromatológicas).

No exercício de suas funções, o Farmacêutico atua em um ambiente laboral marcado por múltiplas demandas. Esse profissional, geralmente, está inserido em uma complexa teia de atividades. Além dos rígidos procedimentos técnicos, suas funções



incorporam tarefas de cunho burocrático. O ambiente laboral, não raramente, é marcado por fatores internos e externos que geram pressão sobre o profissional e afetam sua *performance*. A necessidade de desvendar o processo de desenvolvimento de competências do Farmacêutico, sobretudo em um contexto de mudanças e inovações, estimula a realização desta pesquisa.

O próximo capítulo apresenta os procedimentos metodológicos empregados na investigação.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa cujo objetivo geral foi “averiguar como se dá o desenvolvimento de competências profissionais dos Farmacêuticos na Rede Biomax, em Minas Gerais”.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Segundo Goulart e Sampaio (1998), a pesquisa representa o processo formal e organizado, que tem como objetivo descobrir respostas para problemas mediante a utilização de método científico.

Adotou-se a vertente qualitativa de pesquisa para a realização de estudo descritivo com aplicação do método denominado estudo de caso (Yin, 2010). Segundo Collins e Hussey (2005), o estudo de caso é um método de pesquisa pelo qual o fenômeno é investigado em profundidade.

#### **3.2 Unidades de análise e observação**

A unidade de análise do estudo foi a Biomax, que é uma Rede de farmácia com unidades em diversos municípios do estado de Minas Gerais. A referida organização tem se destacado, desde sua fundação, pelo acelerado crescimento e pelo reconhecimento da qualidade inerente aos serviços prestados.

Além da reputação da empresa, o critério de conveniência foi adotado para a seleção da unidade de análise. Deve-se esclarecer que o autor desta dissertação é o proprietário da empresa e, como pesquisador, procurou realizar um trabalho de investigação pautado nos cânones da acadêmica e no rigor científico.

Em sintonia com o objetivo geral desta dissertação, a unidade de observação foi constituída do quadro efetivo de Farmacêuticos da Rede Biomax.

### 3.3 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada com a aplicação de diferentes técnicas. Dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionário eletrônico.

Os participantes foram informados acerca da pesquisa por meio da Carta de Apresentação, disponível no Anexo A. Seu consentimento foi obtido pelo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) cujo modelo está disponível no Apêndice B.

A estrutura do roteiro de entrevista (Apêndice C) foi constituída de quatro blocos, a saber:

a) Bloco I – Caracterização do participante

O bloco I foi composto de questões sobre: sexo, idade, estado civil, tempo de empresa, unidade de atuação.

b) Bloco II – Caracterização do contexto

O bloco II envolveu questões relacionadas à caracterização do contexto de atuação da Rede Biomax.

c) Bloco III – Competências Profissionais

O bloco III abordou as competências profissionais requeridas dos farmacêuticos na Biomax.

d) Bloco IV– Desenvolvimento de competências profissionais e desafios

O bloco IV orientou-se para a identificação dos meios empregados pelos Farmacêutico com foco no desenvolvimento das competências profissionais deles requeridas no trabalho.

As entrevistas foram realizadas de forma remota pela plataforma *Zoom* e envolveram 36 Farmacêuticos da Rede Biomax. Os participantes atuam em unidades da Biomax distribuídas nos seguintes municípios: Augusto de Lima, Buenópolis, Buritizeiro,

Caetanópolis, Cordisburgo, Corinto, Curvelo, Diamantina, Felixlândia, Gouveia, Lassance, Martinho Campos, Paraopeba, Pompeu, Três Maris e Várzea da Palma.

As entrevistas tiveram duração média de 50 minutos. O conteúdo foi gravado e, posteriormente, transcrito pelo programa *Reshape*, com a devida autorização dos entrevistados.

Além do inquérito por entrevista, utilizou-se um questionário eletrônico cujo modelo está disponível no Apêndice D. O questionário contendo a relação de competências profissionais foi aplicado via *Google Forms*.

Adotou-se o seguinte procedimento para a construção da relação de competências apresentadas no referido instrumento:

- Inicialmente, os membros do Núcleo de Gestão (NDG) da Rede Biomax foram consultados com a finalidade de apontarem possíveis competências requeridas dos Farmacêuticos. Esses gestores possuem vasta experiência no ramo e conhecem profundamente o contexto da empresa. Dessa consulta foi obtida a Lista 1.
- O segundo passo foi a consulta ao Código Brasileiro de Ocupações (CBO) que descreve as funções/competências relacionadas aos diversos cargos. No caso em questão, foram observadas as competências relacionadas ao cargo de Farmacêutico. Dessa forma foi obtida a Lista 2.
- Por fim, realizou-se uma pesquisa junto às Diretrizes Curriculares Nacionais – (DCNs) referentes ao curso de graduação em Farmácia. Obteve-se assim a Lista 3. Na sequência, foram analisadas as Listas 1, 2 e 3. Após a exclusão das alternativas redundantes, obteve-se uma extensa relação constituída de 59 competências. Procedeu-se, então, a depuração dessa relação por meio do critério de validação por juízes. Esses juízes são membros do Núcleo de Gestão (NDG) da empresa. Participaram dessa etapa seis gestores que avaliaram a pertinência de cada uma das competências. Eles avaliaram o grau de importância de cada competência, atribuindo notas em uma escala de 5 pontos, sendo: 1 = muito baixa, 2 = baixa, 3 = média, 4 = alta, 5 = muito alta. Nessa etapa, foram excluídas as competências que receberam os conceitos “muito baixa” e “baixa” por, pelo menos, três juízes. Foram também excluídas

as competências que obtiveram média inferior a 3. Embora saiba-se que os valores obtidos nessa sistemática não tenham significado absoluto, eles foram utilizados como parâmetro de exclusão para o refinamento da relação de competências. Finalmente, foi apurada a relação definitiva contendo 32 competências profissionais, disponível no Apêndice 4 desta dissertação.

### **3.4 Análise de dados**

A análise de dados envolveu técnicas distintas. Para os dados qualitativos, empregou-se Análise de Conteúdo (Bardin, 2011). Essa técnica foi realizada em três fases: a) pré-análise, com seleção e leitura flutuante; b) exploração do material, com a codificação, classificação e categorização; c) e tratamento dos resultados em sintonia com o referencial teórico do estudo.

O procedimento aplicado na análise de conteúdo envolveu os seguintes passos:

- a) Definição da categoria temática;
- b) identificação de palavras-chave;
- c) contagem e ordenação de palavras pela frequência;
- d) agrupamento de palavras de mesmo sentido;
- e) ordenação das palavras pela frequência em categorias emergentes;
- f) determinação da categoria semântica.

Os dados quantitativos foram analisados com a aplicação de procedimentos de estatística descritiva, com o cálculo de frequência e mediana.

A Tabela 4 apresenta a síntese da metodologia, ressaltando objetivos específicos e as técnicas de coleta e análise de dados.

**Tabela 4**  
Síntese metodológica

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Instrumento de coleta de dados</b>	<b>Técnica de análise de dados</b>
Descrever a Rede Biomax	Análise de Documentos Entrevista	Análise de Conteúdo
Caracterizar o contexto de atuação do Farmacêutico na empresa	Questionário	Estatística descritiva
Identificar as competências profissionais requeridas dos Farmacêuticos e os meios para seu desenvolvimento	Entrevista	Análise de Conteúdo

Fonte: elaborada pelo autor.

O próximo capítulo relata os resultados da pesquisa e sua análise.

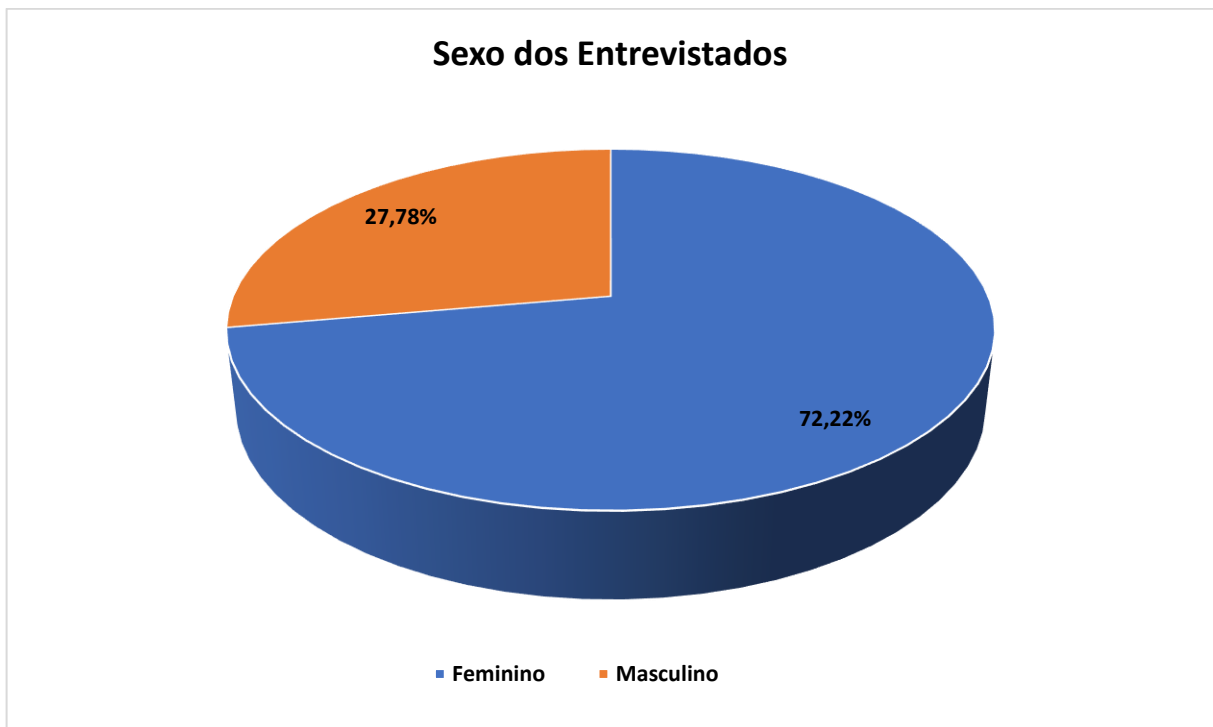
## 4 Apresentação e Discussão dos Resultados

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa cujo objetivo geral é “averiguar como se dá o desenvolvimento de competências profissionais dos Farmacêuticos na Rede Biomax, em Minas Gerais”.

Os resultados serão discutidos em sintonia com os objetivos específicos da pesquisa. Inicialmente, optou-se pela apresentação do perfil dos participantes com base em variáveis de caracterização. Na sequência, tem-se a descrição da Rede Biomax; a caracterização do contexto de atuação dos Farmacêuticos na empresa; e as competências profissionais requeridas, bem como os meios empregados para seu desenvolvimento.

### 4.1 Caracterização dos participantes

A pesquisa envolveu 36 Farmacêuticos que atuam na Rede de Biomax. A Figura 2 mostra a distribuição dos entrevistados por sexo.



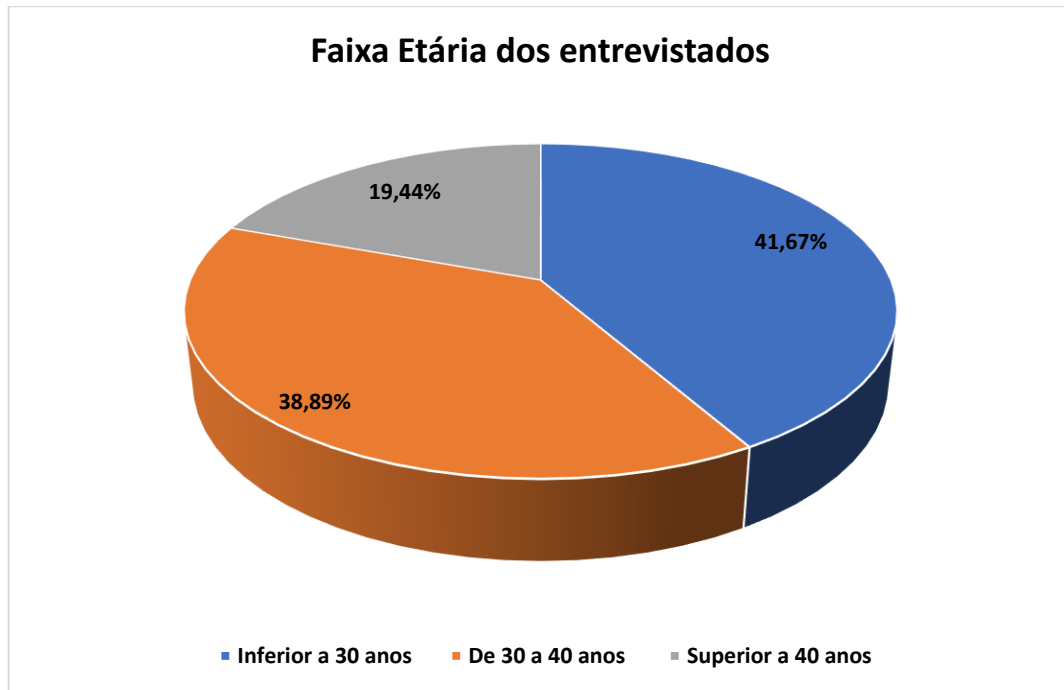
**Figura 2**

Distribuição dos entrevistados por sexo.

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

A Figura 2 revela que a maioria dos entrevistados, ou seja, 72,22% (26 informantes), é constituída de indivíduos do sexo feminino. Portanto, na Rede Biomax, o cargo de Farmacêutico tem sido ocupado predominantemente por mulheres.

A Figura 3 sinaliza a faixa etária dos entrevistados.



**Figura 3**

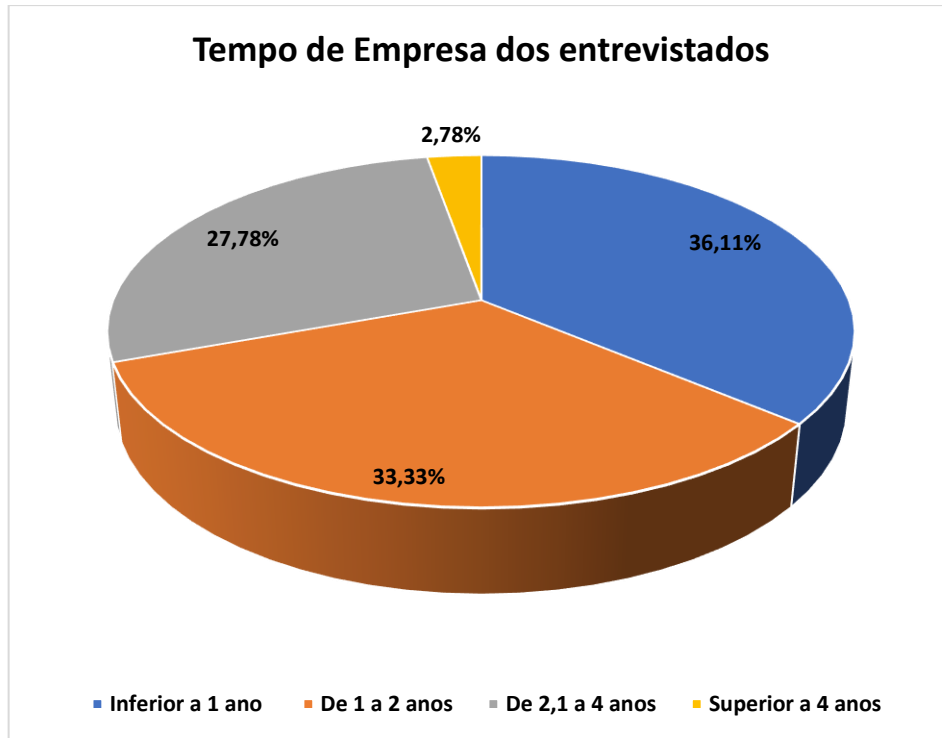
Faixa etária dos entrevistados.

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

A Figura 3 sinaliza que a maioria (80,56%) dos respondentes tem, no máximo, 40 anos de idade. A mediana da faixa etária é 31,5 anos.



A Figura 4 indica o tempo de empresa dos entrevistados.



**Figura 4**

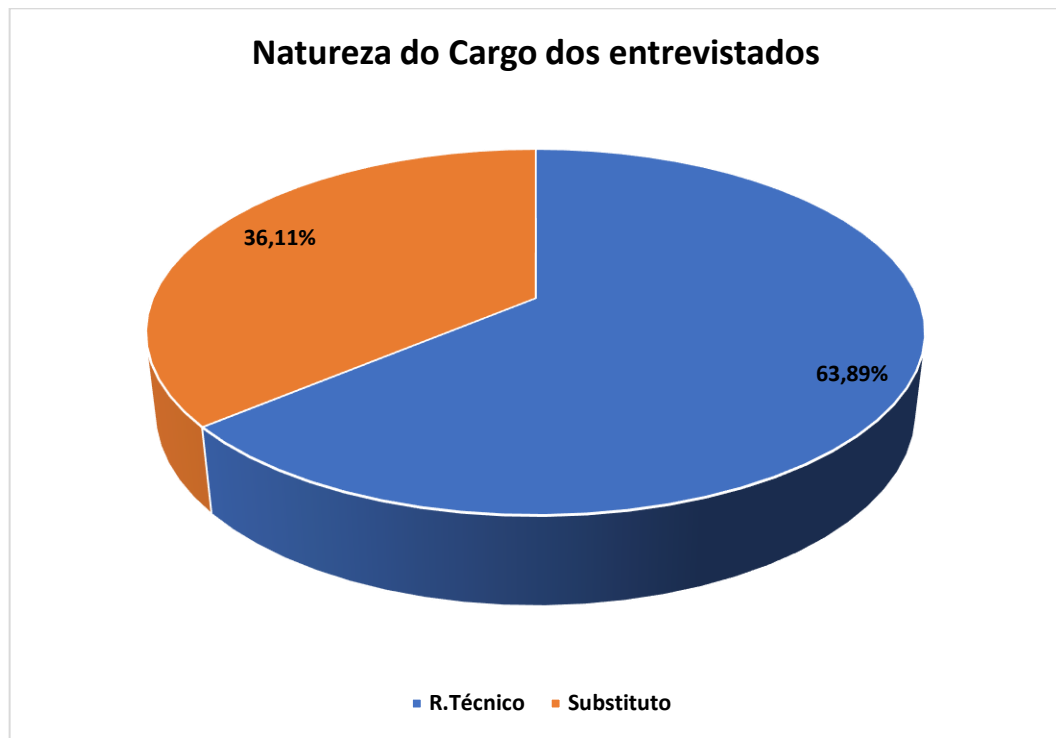
Tempo de empresa dos informantes.

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

A partir da Figura 4, pode-se notar que uma expressiva parcela de entrevistados, correspondente a 69,44%, ou seja, 25 dos Farmacêuticos, atua na Rede Biomax há menos de dois anos. Do restante, uma parcela equivalente a 30,56% (11 indivíduos) atua há mais de dois anos na Rede, sendo que apenas um dos empregados tem mais de quatro anos de empresa.

Na Figura 5 pode-se observar que a maioria dos farmacêuticos (63,89%) atua como responsáveis técnicos, enquanto o restante (36,11%) é constituído de farmacêuticos assistentes.

A Figura 5 indica a natureza do cargo dos entrevistados.



**Figura 5**

Natureza do cargo dos informantes.

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Na sequência, serão apresentados os resultados da pesquisa e sua análise de acordo com os objetivos específicos estabelecidos nesta investigação.

#### **4.2 Rede Biomax: descrição da empresa**

Esta seção está relacionada ao primeiro objetivo específico desta pesquisa, que é descrever a Rede Biomax.

A origem da Rede de Farmácia Biomax se vincula ao empreendimento denominado Farmácia Natura. O quadro efetivo, à época, era constituído de apenas 10 empregados. O mix de produtos abarcava, aproximadamente, 3000 itens em estoque.

A loja estava localizada no bairro Bela Vista, o mais populoso do município de Curvelo, em Minas Gerais. Os dirigentes primavam pela qualidade e pela cordialidade no

atendimento. Esse fator era, desde então, considerado o diferencial competitivo do empreendimento.

O modelo de negócio era baseado em um atendimento de vizinhança, caloroso e acolhedor, em que clientes e equipe de loja se conheciam pelo nome. Orientações farmacêuticas, bem como aferição de pressão arterial, temperatura e testes de glicemia eram oferecidos gratuitamente e muito bem avaliados pela clientela. Serviços como crediário próprio e facilitado, atendimento aos domingos e feriados, *delivery* rápido e cordial reforçavam a política de bom atendimento ao consumidor. Nessa época a empresa funcionava como um laboratório de tentativas e erros, baseado na experiência empírica de seus sócios, que atuavam no mercado há algum tempo. A estrutura inicial da empresa possuía profundas restrições, como Sistema de Informação, computadores, prateleiras, mix de produtos e investimento em publicidade e propaganda.

A empresa realizava ações de marketing voltadas para o preço baixo em medicamentos genéricos, medicamentos de uso contínuo, assim como promoções agressivas em produtos de uso frequente, como desodorantes, protetores solares, fraldas infantis e lenços umedecidos, além de produtos de época, como antigripais, xaropes e vitaminas, que atingiram em cheio um bom número de novos consumidores.

A sobrevivência do negócio durante os primeiros anos estava baseada no reinvestimento integral de todo o lucro que se obtivesse para promover melhorias internas na operação que pudessem ser percebidas pelo consumidor final. Após seis anos de funcionamento, a empresa já apresentava boas condições de competição, uma clientela fiel e crescente, bem como um mix de produtos melhorado para atender o aumento da demanda.

Depois da positiva aceitação que a empresa conquistou na região, havia entusiasmo suficiente para sonhar com uma nova loja. Sendo assim, observou-se a oportunidade de inaugurar a primeira filial na mesma cidade em um bairro vizinho onde já haviam muitos clientes e nenhum concorrente. Os recursos financeiros eram limitados e era preciso dimensionar o próximo passo.

Em 2011 foi constituída a primeira filial na avenida Bias Fortes, em uma pequena loja de 50 metros quadrados e apenas 4 funcionários. Devido ao restrito valor disponível para abertura do novo negócio, o mix de produtos era pequeno e totalmente dependente da loja matriz. Para resolver a baixíssima cobertura de produtos para atendimento ao público da nova farmácia, o setor de delivery da matriz era acessado inúmeras vezes ao dia. O trabalho de melhoria da nova loja inaugurada seguia os mesmos moldes da anterior, reinvestimento integral dos recursos na aquisição de mercadorias, equipamentos, estrutura e marketing. A loja também se consolidou em alguns anos, viabilizando a aquisição de uma farmácia concorrente na cidade vizinha de Buenópolis, tornando-se a terceira loja da rede e iniciando o processo de expansão para cidades vizinhas.

O ritmo da expansão ainda era lento e desafiador, limitado pela capacidade financeira, maturidade profissional dos gestores e do time, bem como restrições estruturais e tecnológicas que tornavam o trabalho muito artesanal. Exemplos como dificuldade de integração entre as filiais e a matriz traziam dificuldade na reposição de produtos, o que provocava, em alguns casos rupturas de estoque e em outros, excesso de produtos que impactavam no fluxo de caixa.

A combinação entre política de expansão, reinvestimento contínuo, melhoria dos processos, aquisição de sistema robusto e moderno, aliados à profissionalização da equipe, criaram uma simbiose extremamente vantajosa do ponto de vista competitivo. Esse movimento acentuado de crescimento e engajamento ao negócio causaram uma ruptura com o ritmo de crescimento dos anos anteriores, acelerando profundamente a abertura de novas lojas com resultados ainda melhores.

Inspirada pelo seu crescimento acentuado, time forte e modelo comercial agressivo, a empresa teve registrado no seu plano de negócios o objetivo atingir o número de 50 farmácias até 2023 e se estabelecer como uma marca forte e reconhecida regionalmente como uma das melhores empresas do segmento. O comércio eletrônico no segmento farmacêutico, apesar de uma ameaça ao modelo tradicional de drogarias como conhecemos, é tratado como uma oportunidade de crescimento exponencial e possui uma frente de trabalho e recursos financeiros dedicados.

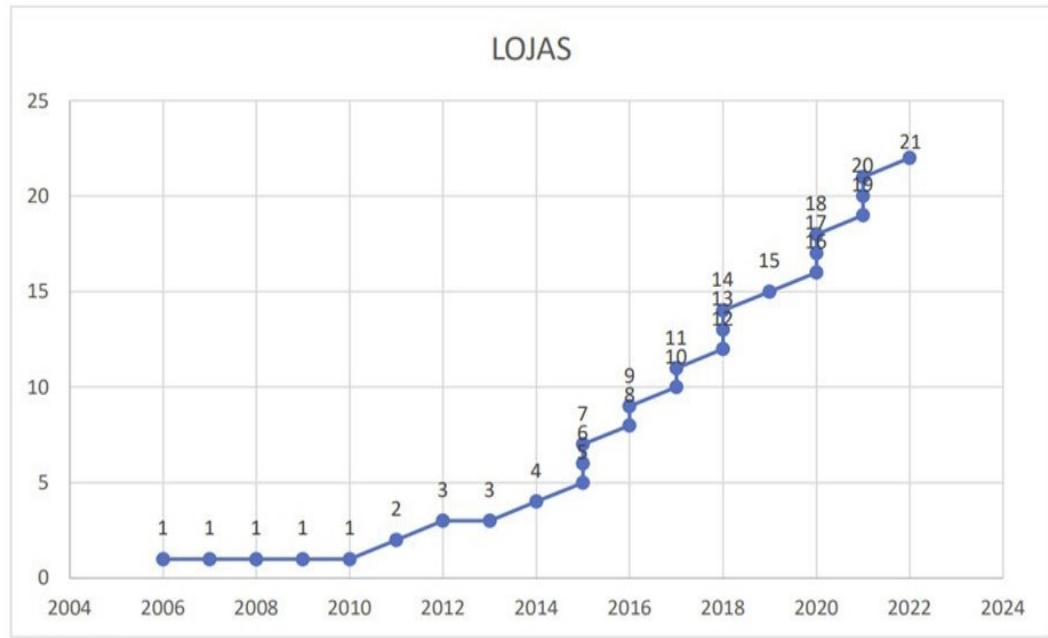
A trajetória da Rede Biomax foi marcada por um crescimento acelerado. A Tabela 5 mostra sua evolução ao longo dos anos.

**Tabela 5**  
Evolução estrutural

Ano	Nº Lojas	Nº Empregados	Nº itens	
			Mix de produtos	Nº Municípios
2006	1	10	3000	1
2007	1	10	3100	1
2008	1	12	3200	1
2009	1	13	3300	1
2010	1	14	3400	1
2011	2	17	3500	1
2012	3	22	3800	2
2013	3	25	3800	2
2014	4	30	4000	3
2015	5	36	4200	4
2015	6	42	4500	4
2015	7	48	4600	4
2016	8	56	5000	5
2016	9	66	5200	6
2017	10	76	5500	7
2017	11	86	5700	7
2018	12	96	5900	8
2018	13	106	6200	9
2018	14	116	6400	10
2019	15	126	6600	11
2020	16	141	9000	12
2020	17	151	9000	13
2020	18	166	9000	14
2021	19	181	13000	14
2021	20	196	13000	15
2021	21	211	13000	16
2022	21	221	18000	16

Fonte: elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A Figura 6 aponta o crescimento do número de lojas da Rede Biomax ao longo dos anos.



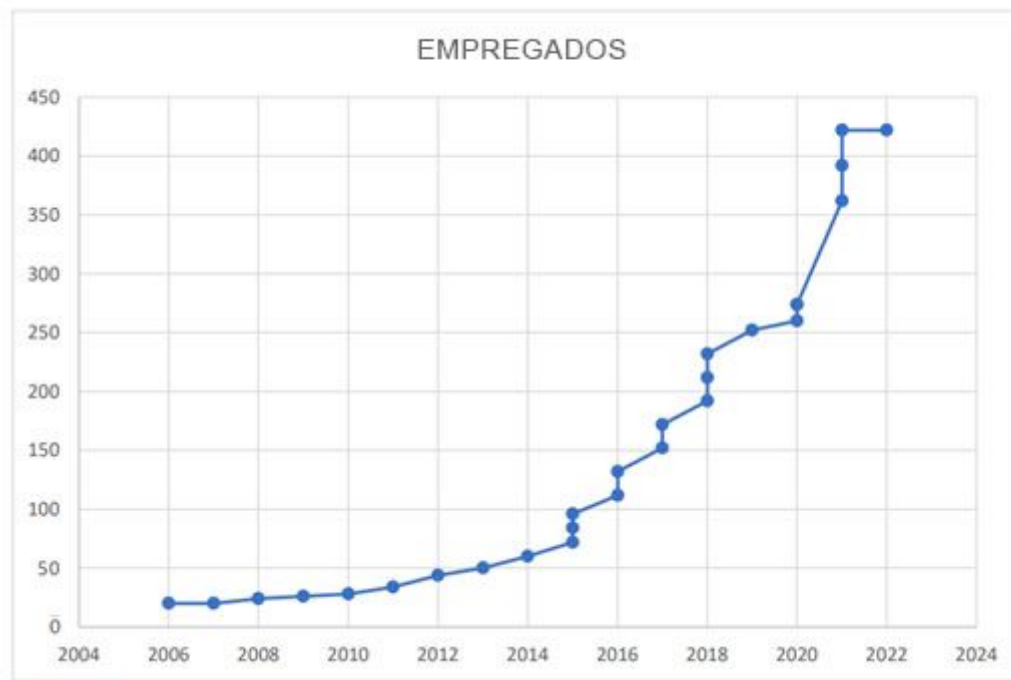
**Figura 6**

Ampliação de lojas Biomax.

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Ao longo dos 17 anos de atuação, a estrutura organizacional da empresa foi significativamente ampliada. Considerando-se o período total, constata-se um crescimento do número de lojas da ordem de 2100%. Na primeira década houve aumento equivalente a 800% no número de lojas. No período 2016 a 2023, o crescimento foi de 133%.

A Figura 7 indica o crescimento do número de empregados da Rede Biomax ao longo do tempo.



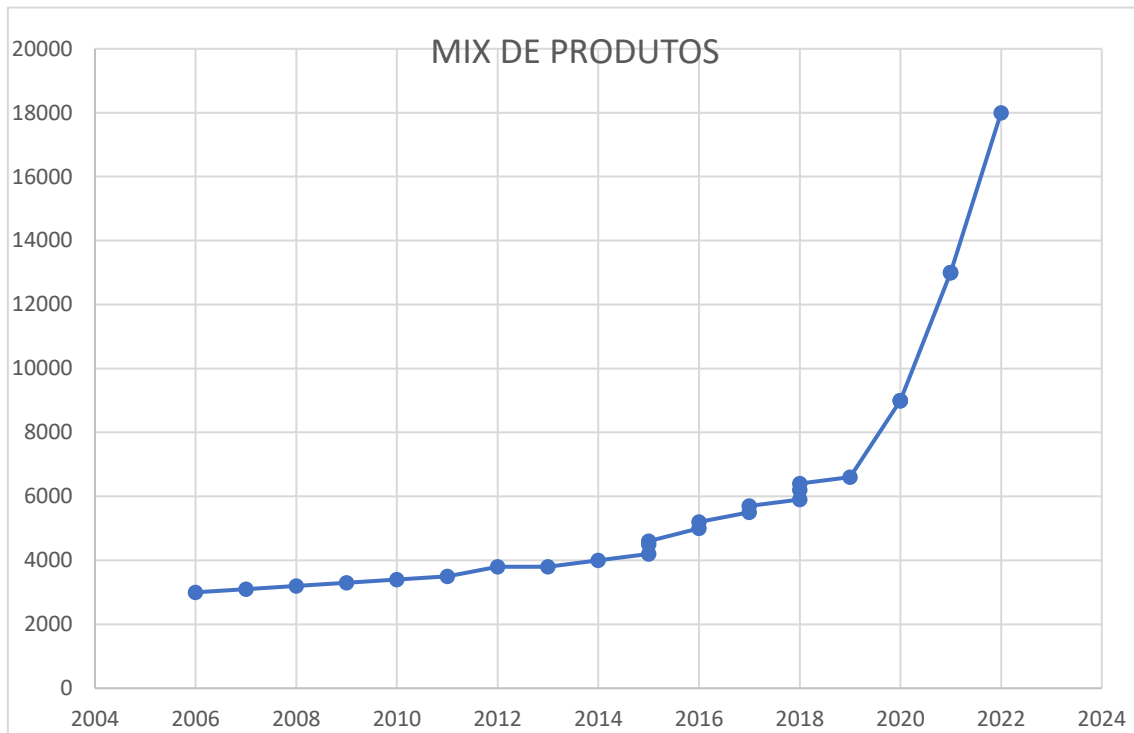
**Figura 7**

Evolução do número de empregados da Rede Biomax.

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

No que se refere ao número de empregados, constatou-se, no período total, um crescimento da ordem de 2110%. Na primeira década, houve aumento de 260% no número de empregados; na segunda, o aumento foi de 250%; e, finalmente, nos últimos sete anos, verificou-se um acréscimo de 75% dos contratados pela empresa.

A Figura 8 indica a evolução do mix de produtos da Rede Biomax ao longo do tempo.



**Figura 8**

Ampliação do mix de produtos.

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

No que tange ao mix de produtos da Rede Biomax, observou-se no período total, um crescimento da ordem de 500%. Na primeira década houve aumento de 40% do mix de produtos; na segunda, o aumento foi de 57%; e, finalmente, nos últimos sete anos, verificou-se um acréscimo de 173%.

Em relação ao número de municípios atendidos pela Rede Biomax, inicialmente a empresa atuava apenas no município de Curvelo e, em 2024, passou a atender 16 municípios do estado de Minas Gerais. Observou-se, no período total, um aumento da ordem de 1500%, em relação ao número de municípios. Na primeira década houve variação de 300%; na segunda, de 175%; e, finalmente, nos últimos sete anos, verificou-se um acréscimo de 45%.

A empresa realiza em média 170 mil atendimentos mensais. Destaca-se também pelo serviço de *delivery*, que conta com mais de 60 prestadores de serviços que juntos são responsáveis por mais de 40 mil entregas mensalmente.



A empresa alinhada com as mudanças no comportamento do consumidor, atua também no comércio eletrônico por meio do seu site próprio integrado com os principais marketplaces, atendendo assim consumidores em todo o país.

A Rede Biomax pode ser considerada um empreendimento de ampla complexidade cuja trajetória tem sido marcada pelo acelerado crescimento. A busca de competitividade tem impulsionado diversas ações por parte da diretoria da empresa com foco nos ambientes interno e externo. Em relação às metáforas analisadas por Morgan (2006), pode-se considerar que a Rede Biomax se relaciona a diversas delas.

Contudo, a metáfora denominada “fluxo e transformação” parece melhor se adequar à análise do caso. Desde sua criação, para além dos esforços orientados para a constituição da estrutura organizacional física, tecnológica e humana, a empresa tem primado por um modelo de gestão que prioriza o foco em resultados. Portanto, a capacidade de acompanhar as tendências do mercado e de se manter competitiva tem sido estimulada.

A visão dos diretores acerca do cenário mercadológico motiva constantes ações de mudança e transformação no repertório da gestão. Dessa forma, a empresa passa a ser considerada um organismo vivo que recebe *inputs* do ambiente externo, processa informações no contexto interno e, finalmente, entrega produtos e serviços em sintonia com as diversas demandas.

No que se refere ao patamar competitivo da empresa, pode-se afirmar que, nos municípios em que atua, a Rede Biomax conquistou a atenção do público de forma geral, sendo reconhecida pela qualidade dos serviços prestados e pelo amplo mix de produtos. Do ponto de vista concorrencial, assume posição de destaque em diversos municípios. Convergem para essa condição os investimentos feitos em termos de estrutura física, humana e tecnológica que, na ótica de diversos autores (Buckley, Pass & Prescott, 1998; Man, Lau & Chan, 2002; Ajitabh & Momaya, 2004; Wood Jr. & Caldas, 2007, entre outros) são essenciais ao negócio.

### 4.3 Contexto de atuação do Farmacêutico na Rede Biomax

A caracterização do contexto de trabalho do Farmacêutico na rede Biomax é relevante para a compreensão da natureza das competências dele requeridas. Deve-se considerar que as competências estão sempre vinculadas a determinado contexto, portanto, o conhecimento acerca do ambiente laboral e de suas peculiaridades se tornam importantes. Zarifian (2001) e Le Boterf (2003) afirmam que essa conexão é fundamental na medida em que a competência profissional consiste em ação situada. Nesse sentido, a qualidade da rede de recursos disponível na organização é crítica para que o empregado possa entregar os resultados esperados.

Conforme apontam as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Farmácia (DCN's), o Farmacêutico realiza um amplo conjunto de funções. Deve-se considerar que as atribuições desse profissional variam de acordo com a posição que ocupa na estrutura organizacional e com a natureza das demandas que lhe são apresentadas no contexto do trabalho.

Conforme rezam as DCN's, "se espera que o profissional seja capacitado ao exercício de atividades referentes aos fármacos e aos medicamentos, às análises clínicas e toxicológicas e ao controle, produção e análise de alimentos, pautado em princípios éticos e na compreensão da realidade social, cultural e econômica do seu meio, dirigindo sua atuação para a transformação da realidade em benefício da sociedade" (<http://portal.mec.gov.br/docman/outubro-2017-pdf/74371-rces006-17-pdf/file>, recuperado em 2, outubro, 2022).

A presente pesquisa revelou que os Farmacêuticos realizam uma diversidade de tarefas no âmbito da Rede Biomax. A rotina desses profissionais, geralmente, envolve a participação em reuniões (conhecidas como RIC - Reunião de Inteligência Colaborativa), a verificação de pendências, o atendimento aos clientes, entre outras atividades.

Os fragmentos de fala dos entrevistados, explicitados a seguir, esclarecem algumas das rotinas realizadas no cotidiano de trabalho. Os entrevistados, nesta pesquisa, são identificados por E1, E2, E3 e assim, sucessivamente. "A rotina envolve conferência

e guarda de medicamentos controlados, controle de notas e produtos, verificação do estoque, e atendimento a clientes.” (E3); “O farmacêutico da Biomax tem que ser bem ativo, a gente lida com vendas, com equipe, com clientes. É um contexto bem amplo. [...] a gente lida com a organização de loja, somos também vendedores ...” (E31); “No dia a dia, nós temos uma RIC pela manhã. A gente participa, interage, contribui com todas as mudanças e algumas normas já estabelecidas na empresa. A gente repassa muitas dessas informações aos colaboradores” (E33).

Outro entrevistado destaca ainda, sobre essas rotinas, que

o contexto de atuação envolve diversas tarefas, tais como: reunião diária com a diretoria e todos os setores da empresa, atendimento ao público, auxílio aos colaboradores, planejamento referente a precificação, fechamento de caixa, auditoria, dentre outras. (E5)

Sobre a priorização da figura do cliente, os entrevistados afirmaram: “Praticamente, uma parcela equivalente 98% do meu tempo no trabalho é dedicada ao atendimento no balcão” (E14, E15, E28); “Noventa por cento do tempo no trabalho é dedicado ao atendimento aos clientes” (E1, E6, E12, E13, E17, E19, E20, E24, E27, E32); “Em torno de 80% do tempo é dedicado ao atendimento aos clientes” (E7, E10, E18, E29); “Em torno de setenta por cento do tempo dedicado ao atendimento ao cliente” (E2, E16); “Olha, basicamente o meu dia a dia é em frente ao balcão” (E30).

Os fragmentos de fala, a seguir, mostram a preocupação dos entrevistados com a figura do cliente: “Faço tudo para melhorar sempre a satisfação do cliente” (E4); “O foco é no cliente” (E8); “O principal é o atendimento ao cliente” (E21).

Ao se considerar que a atividade fim do negócio da Rede Biomax é a prestação de serviços, torna-se compreensível a preocupação dos entrevistados com a figura do cliente e suas necessidades.

A Tabela 6 evidencia elementos predominantes no contexto de trabalho dos Farmacêuticos na Rede Biomax.

**Tabela 6**

Análise de conteúdo: contexto de trabalho dos Farmacêuticos na Rede Biomax

Categoria temática: contexto de trabalho		
Palavras-chave / Frequência	Categoria emergente	Categoria semântica
atendimento ao cliente (35) gestão de pessoas (1)	Dimensão humana (80%)	Abordagens predominantes
rotinas internas (8) metas (1)	Dimensão racional (20%)	

**Fonte:** elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

A Tabela 6 evidencia que duas abordagens configuram a dinâmica de trabalho na empresa. A dimensão humana (80%) se destacou, certamente em função da natureza da atividade fim da organização, que é a prestação de serviços. Assim, o atendimento ao cliente representa o principal aspecto nesse sentido. De fato, a qualidade do atendimento e o direcionamento de ações para atender às demandas do público-alvo tornam-se centrais nesse tipo de negócio.

As farmácias são pontos-chaves da prestação de cuidados de saúde. Portanto, o atendimento ao cliente representa um fator crítico para suprir as necessidades do cliente e para estimular relações capazes de sustentar o fluxo financeiro do negócio.

A dimensão racional (20%) também emergiu no contexto da Rede Biomax. Nessa direção, as rotinas internas e o estabelecimento de metas foram mencionados. Ao se considerar que a organização analisada é uma rede de farmácias, torna-se compreensível a atenção direcionada ao atendimento ao público e à realização das rotinas e procedimentos estabelecidos.

Novamente, com base em Morgan (2006), pode-se observar que o sistema organizacional analisado contempla, em diferentes proporções, as dimensões de gestão que, tradicionalmente, são consideradas na literatura. A relevância atribuída a cada uma delas certamente afeta o clima e a dinâmica da empresa. Contudo, não se deve desconsiderar que essas dimensões são, na realidade, complementares.

No caso da Rede Biomax, observou-se que o foco na dimensão humana tem sido percebido com mais intensidade pelos entrevistados. Trata-se de uma condição que tende a favorecer a interação entre os profissionais. Essa conduta resulta dos esforços

envidados pelos diretores no sentido de estimular a integração e a coesão organizacional com base num processo de comunicação aberta.

A pesquisa procurou identificar possíveis diferenciais internos da Rede Biomax na ótica dos entrevistados. Nesse sentido, a seguir, tem-se o recorte de determinadas falas que apontam diferenciais percebidos pelos entrevistados: “Divisão de funções e áreas (Financeiro, RH, Compras, entre outras); Comunicação e clima cordial” (E4); “A preocupação que os diretores têm com a empresa e a amplitude do mix de produtos” (E7); “O mix da empresa é muito grande, então a gente tem todas as soluções. Temos uma equipe que faz tudo acontecer, há integração entre funções e setores” (E8); “Então, eu vejo que aqui tem inovação. A rede Biomax é dinâmica” (E9).

Prosseguem-se os depoimentos sobre essa mesma vertente: “Então, a Biomax é uma empresa bem estruturada, com um mix gigantesco. A entrega é um diferencial. A equipe de trabalho também” (E10); “É uma farmácia acolhedora e que estimula uma relação humanizada com os colaboradores e seus familiares” (E11); “Competência da rede. Eu acho que nós somos muito capacitados e treinados para exercer um bom atendimento” (E12); “A Biomax é uma rede que dá uma oportunidade para a gente, há um ambiente de acolhimento” (E13); “Em relação a vendas, o diferencial é a proximidade com o cliente, a possibilidade de cobrir preço, oferecer um produto melhor, fazer transferências entre lojas com agilidade e eficiência. Visualizar o Farmacêutico como referência central na loja” (E14).

Tem-se, na sequência, mais depoimentos sobre essa temática: “A valorização do farmacêutico. A gente é como se fosse o dono da farmácia. A gente tem a liberdade e a responsabilidade de desempenhar a nossa função” (E15); “A liberdade que a gente tem para poder exercer a profissão” (E16); “A valorização, os treinamentos e reuniões frequentes. Outro diferencial é com relação à hierarquização das coisas, setorização” (E17); “Eu acho que é a valorização mesmo do profissional” (E18); “O Farmacêutico pode atuar como protagonista, com autonomia” (E19); “O diferencial é que, aqui, nós somos ouvidos, podemos dar nossa opinião. Há cooperação mútua” (E20); “A organização é um ponto muito interessante!” (E21).

Afirmam, ainda, os entrevistados: “O apoio de todos os funcionários no dia a dia” (E22); “A proximidade da Diretoria, a autonomia e a liberdade dos Farmacêuticos” (E23); “A Rede Biomax se preocupa com o farmacêutico, os colaboradores e, principalmente, com os clientes. O farmacêutico é um protagonista” (E24); “A liberdade do gerente com o gestor e com o presidente, também” (E25); “Cursos, reuniões diárias para compartilhamento de conhecimento” (E26); “O suporte que a gente tem nos deixa seguros” (E27); “Aqui, a gente é valorizado!” (E28); “A possibilidade de aprendizado, a autonomia” (E30); “O protagonismo é muito grande: é comigo, eu resolvo!” (E31); “O apoio e suporte que precisamos!” (E32); “Valorização profissional!” (E33); “Oportunidade de crescimento profissional!” (E34); “O contato, a aproximação com o público” (E35); “Há oportunidade de crescimento. A Biomax valoriza seus profissionais e oferece bastante suporte” (E36).

Sobre esses mesmos diferenciais, destacam-se, por fim, os depoimentos seguintes:

Olha, o que me chamou muita atenção foi o perfil. A Biomax é diferente de todas as drogarias nas quais eu trabalhei. Geralmente, a gente não tinha colaboradores para todas as áreas (RH, Departamento Pessoal, Financeiro). Aqui, é muito organizado, muito mesmo! (E1).

Eu acho que o nosso diferencial é a participação de todos os setores da empresa. A gente tem um suporte muito bom! [...] A nossa participação em seminários também é um diferencial muito bom. Acho que isso agrega demais à nossa carreira, aqui, na rede (E5).

Pode-se observar que as falas dos entrevistados evidenciam aspectos diferenciados no contexto da Rede Biomax. Esses possíveis diferenciais representam elementos que poderão vir a ser aprimorados pela empresa, potencializando sua atuação no mercado.

A Tabela 7 mostra a sistematização do conteúdo relacionado aos diferenciais internos e às respectivas categorias emergentes.

**Tabela 7**

Análise de conteúdo: diferenciais internos da Rede Biomax

<b>Categoria temática: diferenciais internos</b>		
<b>Palavras-chave / Frequência</b>	<b>Categoria emergente</b>	<b>Categoria semântica</b>
Farmacêutico como protagonista (29)		
Liberdade/Autonomia (6)		
Valorização profissional (5)	Ambiência (62%)	
Clima de cooperação (5)		
Abertura dos diretores (5)		
Oportunidade de crescimento (2)		
Comunicação fluida (2)		
Aprendizado (2)		
Integração entre setores (6)		
Suporte dos setores (5)		
Amplitude do Mix de produtos (5)		Forças internas
Organização da rede (4)	Estrutura (29%)	
Salário (2)		
Reuniões/Seminários (2)		
Treinamentos (2)		
Dinamismo (5)		
Trabalho em equipe (2)	Força Trabalho (9%)	
Perfil capacitado (1)		

**Fonte:** elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

A análise de conteúdo exposta na Tabela 7 mostra três categorias emergentes, a saber: ambiência, estrutura e força de trabalho. Entre elas, a Ambiência se destacou, contemplando 62% do total de termos apurados. Diversos aspectos denotam o clima positivo e favorável percebido pelos Farmacêuticos da Rede Biomax. O estímulo da empresa no sentido de considerar o Farmacêutico como protagonista tem sido visto como o principal aspecto que caracteriza a ambiência da Rede. Outros aspectos, tais como Liberdade/autonomia, Valorização profissional, Clima de cooperação e abertura por parte dos diretores têm sido considerados pelos entrevistados.

A análise possibilitou a emergência da categoria denominada “Estrutura”, que abarcou uma parcela equivalente a 29% dos termos apurados. Foram citados com mais frequência os seguintes aspectos: integração entre setores (6), suporte dos setores (5), amplitude do mix de produtos (5), organização da rede (4).

No caso da Rede Biomax, a estrutura tem sua relevância reconhecida pelos entrevistados. Nessa direção, a integração entre setores, o suporte fornecido, a amplitude do mix de produtos e a organização têm sido percebidos como aspectos positivos. Na empresa, a interação entre os setores tem sido estimulada pelos diretores, sendo vista como condição necessária para o compartilhamento de informações e resolução de problemas. A Rede Biomax opera com base em um robusto mix de produtos que requer orquestração logística com parceiros, agilidade e organização.

Em relação à estrutura, deve-se considerar sua relevância para a competitividade da empresa. Autores como Buckley, Pass e Prescott (1998), Man, Lau e Chan (2002), Ajitabh e Momaya (2004) e Wood Jr. e Caldas (2007) ressaltaram a relevância de se obter uma visão integrativa dos fatores que afetam a competitividade do negócio. Em diversas organizações, a estrutura disponível é considerada um componente crítico. Dessa forma, o conjunto de recursos físicos, humanos, tecnológicos e financeiros deve ser aplicado a favor do alcance dos resultados do negócio. Uma assertiva aplicação desses ativos poderá favorecer a *performance* da empresa (Hall, 2004).

Por fim, a qualidade da força de trabalho (9%) emergiu como categoria distintiva, na análise. Foram mencionados com mais frequência, o dinamismo e o trabalho em equipe. De fato, a agilidade e orientação para ação são atitudes incentivadas pelos diretores da Rede Biomax que procuram desenvolver na empresa a capacidade de acompanhar as rápidas transformações do contexto mercadológico.

No que se refere aos diferenciais externos da Rede Biomax, os entrevistados fizeram as seguintes declarações: “O diferencial é o atendimento humanizado” (E2, E3, E7, E8, E9, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E19, E20, E21, E22, E23, E24, E25, E26, E27, E28, E30, E31); “Os preços, os descontos, as promoções e crediário são diferenciais da Biomax” (E1, E5, E8, E25, E30); “O serviço de entrega é um diferencial” (E6, E12, E17, E18, E25); “A qualidade do trabalho prestado” (E32, E33, E34); “Farmacêutico como protagonista de resultados” (E3); O marketing, os canais de atendimento, a divulgação por tabloide, folhetos, anúncios de rádio e Instagram” (E3, E10); “A postura agressiva da empresa no mercado com foco no avanço” (E35); “Imagem positiva da



empresa no mercado” (E36); “A facilidade de resolução de problemas (resolutividade) e o horário de funcionamento” (E17).

Em relação ao atendimento, o seguinte fragmento mostra o grau de envolvimento e comprometimento dos Farmacêuticos com as necessidades dos clientes: “O atendimento ao público é diferenciado. Há casos em que, pegamos o cliente, o colocamos no carro e o levamos ao PSF” (E11).

Já em relação aos diferenciais externos percebidos pelos Farmacêuticos na Rede Biomax, a Tabela 8 relaciona diversos aspectos.

### **Tabela 8**

Análise de conteúdo: diferenciais externos da Rede Biomax

<b>Categoria temática: diferenciais externos</b>		
<b>Palavras-chave / Frequência</b>	<b>Categoria emergente</b>	<b>Categoria semântica</b>
Qualidade do atendimento (31) Horário de funcionamento (3) Confiança do cliente (2) Entrega (1)	Relacionamento com público externo (67%)	
Divulgação da rede (5) Foco em expansão (2) Perfil da rede (2) Marketing (1) Reputação positiva (1) Postura agressiva (1)	Imagem organizacional (22%)	Forças com foco no público externo
Promoções (2) Crediário (2) Ofertas (1) Preço (1)	Aspecto Financeiro (11%)	

**Fonte:** elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

A análise de conteúdo exposta na Tabela 8 evidencia três categorias emergentes, a saber: o relacionamento com público externo, a imagem organizacional e a dimensão financeira.

Entre elas, o relacionamento com público externo (67%) se destacou das demais categorias emergentes. Deve-se notar que, nesse sentido, a qualidade do

atendimento foi o principal aspecto citado pelos entrevistados. Ao se considerar que a relevância do atendimento no ramo do varejo farmacêutico, pode-se perceber que há coerência na percepção dos pesquisados. A imagem organizacional (22%) foi outra categoria emergente identificada na análise. As principais palavras vinculadas à referida categoria são: divulgação da rede, foco em expansão e perfil da rede. Por fim, o aspecto financeiro correspondeu a outra categoria emergente, cujo conteúdo contemplou as seguintes palavras: promoções, crediário, ofertas e preço.

Os resultados indicam que a Rede Biomax tem os seguintes fatores distintivos: relacionamento com público externo, imagem organizacional e percepção positiva acerca do aspecto financeiro. O forte relacionamento de uma empresa com seu público-alvo é um fator distintivo na visão de Kotler (2000). O reconhecimento de sua imagem organizacional representa outro ponto importante. Por fim, a visão favorável dos clientes acerca da política de preços praticada pela empresa contribui para sua posição de destaque no mercado. A dimensão financeira, entre outras, deve ser considerada de forma estratégica (Kaplan & Norton, 1992).

No que se refere à interação dos Farmacêuticos com outros profissionais, a Tabela 9 apresenta o resultado da análise realizada.

**Tabela 9**  
Análise de conteúdo: rede de relações

Categoria temática: rede de relações		
Palavras-chave / Frequência	Categoria emergente	Categoria semântica
Médicos (25) Dentistas (11) Profissionais da Saúde (11) Enfermeiros (9)	Contatos externos (66%)	Natureza dos atores da rede
Farmacêuticos (26) Colaboradores (2) Gestores (1)	Contatos internos (34%)	

**Fonte:** elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

A partir da Tabela 9, pode-se notar que a rede de relações estabelecida pelos Farmacêuticos é constituída, predominantemente, por contatos externos (66%). Essa

rede envolve diversos profissionais que atuam na área da saúde em geral. O contato com médicos foi o mais citado pelos entrevistados justamente para esclarecimentos e recomendações técnicas acerca dos medicamentos e produtos prescritos. Outros profissionais também foram mencionados nas entrevistas, a saber: enfermeiros, dentistas, esteticistas, nutricionistas, psicólogos e técnicos em enfermagem.

Em relação aos contatos internos (34%), a comunicação com os pares foi a mais citada. Na medida em que a rede Biomax contempla um conjunto de farmácias localizadas em diversos municípios, há necessidade de os profissionais estabelecerem comunicação direta para dirimir assuntos relacionados ao trabalho.

Interessante notar que, nessa trama de relações, certas competências são aprimoradas. Le Boterf (2003) esclarece que, sobretudo no contexto do trabalho, o profissional adquire conhecimentos e habilidades que lhe possibilitam ter atitudes favoráveis e coerentes para resolver os impasses. Da mesma forma, Zarifian (2001) considera que os eventos ou ocorrências inesperadas podem ser resolvidas por meio da efetiva comunicação, sendo considerada, inclusive, essa vertente, como uma das mutações observadas no mundo trabalho.

Conforme evidencia a Tabela 10, diversos fatores internos contribuem positivamente para o desempenho dos Farmacêuticos, na Rede Biomax.

### **Tabela 10**

Análise de conteúdo: fatores internos positivos

<b>Categoria temática: fatores internos positivos</b>		
<b>Palavras-chave / Frequência</b>	<b>Categoria emergente</b>	<b>Categoria semântica</b>
Organização (3)		
Suporte (2)		
Amplitude do Mix (1)	Estrutura (58%)	
Cursos (1)		Fatores positivos
Aprendizado (2)		
Autonomia do Farmacêutico (1)		
Companheirismo (1)	Clima (42%)	
Comunicação (1)		

**Fonte:** elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Os fatores positivos foram aglutinados em duas categorias emergentes, conforme a Tabela 10. A categoria “Estrutura” foi a mais expressiva, com percentual equivalente a 58% das palavras citadas. Na referida categoria, a organização e o suporte recebido se destacaram. A segunda categoria emergente, denominada “Clima”, correspondeu a 42% do total de palavras relacionados a fatores positivos. A caracterização do clima foi expressa por palavras, tais como: aprendizado, autonomia, companheirismo e comunicação.

Os resultados apurados sinalizam que duas dimensões críticas são percebidas como fatores positivos na empresa. Portanto, estrutura e clima têm sido considerados enquanto pontos fortes na Rede Biomax. Hall (2004) admite que a articulação entre processos e pessoas é essencial, sendo a integração dessas dimensões a espinha dorsal do sistema organizacional.

Na sequência, a Tabela 11 mostra os fatores internos que interferem negativamente no desempenho dos Farmacêuticos da Rede Biomax.

**Tabela 11**

Análise de conteúdo: fatores internos negativos

Categoria temática: fatores internos negativos		
Palavras-chave / Frequência	Categoria emergente	Categoria semântica
Sobrecarga de tarefas (8)		
Problemas com estoque (5)		
Burocracia em processos (2)	Estrutura (67%)	
Escassez de mão de obra (2)		
Problemas no sistema (2)		
Falta de suporte à noite (1)		Fatores negativos
Equipe competitiva (7)		
Conflito de gerações (2)	Clima (33%)	
Competição interna (1)		

**Fonte:** elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Conforme a Tabela 11, nota-se que a categoria “Estrutura” ocupou posição de destaque (67%), tendo sido as palavras mais frequentes “sobrecarga de tarefas” e “problemas com estoque”. De fato, pôde-se perceber que a dinâmica de trabalho dos Farmacêuticos é marcada pela necessidade de realizar múltiplas atividades. Essa

necessidade envolve operações internas e ações de relação direta com vários atores externos. Dessa forma, as pressões cotidianas geram certa sobrecarga, na ótica dos entrevistados.

A sentença “problemas com estoque” também foi mencionada entre as mais frequentes. Ao se considerar a diversidade de demandas e a amplitude da Rede Biomax, pode-se intuir que variações podem ocorrer e comprometer a disponibilização de itens do estoque em certos momentos. De fato, a gestão do estoque em empreendimentos com amplo repertório de itens acaba, inevitavelmente, configurando-se como um desafio.

Aos entrevistados foi solicitada a indicação de aspectos passíveis de aprimoramento na empresa. Eles mencionaram os seguintes aspectos, nesta ordem: treinamento, ações de pós-venda, setor de compras e suporte.

A categoria emergente denominada “Clima” correspondeu a 33% do total de palavras. O espírito de competitividade presente na equipe parece afetar, em certo sentido, o nível das relações entre os profissionais. Certamente, a pressão por resultados gera competição entre pares. Todavia, deve-se levar em conta que, sob a perspectiva do modelo de negócios adotado pela Rede Biomax, esse aspecto pode ser visto como favorável. Por outro lado, há a necessidade de se verificar em que medida essa competição e o direcionamento para resultados afeta a qualidade da interação entre os profissionais da rede e influencia, negativamente, os resultados.

Deve-se observar que “estrutura” e “clima” também foram categorias emergentes apuradas em relação aos fatores internos positivos. Ora, essa constatação sinaliza que, embora a empresa tenha diversos aspectos positivos relacionados às respectivas categorias, ainda há espaços para melhorias.

O presente estudo procurou identificar possíveis fatores externos capazes de afetar o desempenho da Rede Biomax. A Tabela 12 mostra os resultados da análise.

**Tabela 12**

Análise de conteúdo: fatores externos positivos e negativos

Categoria temática: fatores externos positivos e negativos		
Palavras-chave / Frequência	Categoria emergente	Categoria semântica
Tele entrega (1)	Fatores positivos (16%)	Influência de fatores
Reconhecimento da qualidade (1)		
Reputação (1)		
Concorrência (14)	Fatores negativos (84%)	
Situação econômica (2)		

**Fonte:** elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

A Tabela 12 mostra a predominância de fatores negativos (84%), e, nomeadamente, a “concorrência” foi considerada o principal deles. O ramo do varejo farmacêutico tem sido caracterizado por acirrada concorrência. Os empreendimentos diferem em relação ao poder de mercado, porte do negócio, estruturas e processos inerentes ao modelo de gestão. A disputa por fatias de mercado estimula esforços de segmentação e orientação de ações ao cliente. As grandes redes impõem um ritmo frenético ao setor, que assume contornos de agressividade e demanda atenção dos gestores em relação às variáveis críticas do negócio.

Faz-se interessante notar que a questão da concorrência vai além da disputa por preços, como se pode notar nos seguintes relatos: “Os concorrentes estão copiando nossa metodologia de trabalho” (E8); “Apesar de ser um mercado muito regulamentado, na prática, existem deslizes éticos” (E5).

Em relação aos fatores externos considerados positivos (16%), foram citados: serviços de tele-entrega, a qualidade dos serviços prestados e a reputação da Rede Biomax no mercado. Deve-se notar que esses fatores foram anteriormente apontados pelos entrevistados entre os diferenciais competitivos da empresa.

A Tabela 13 relaciona os desafios enfrentados pelos Farmacêuticos na Rede Biomax.

**Tabela 13**  
Análise de conteúdo: desafios dos Farmacêuticos

Categoria temática: desafios		
Palavras-chave / Frequência	Categoria emergente	Categoria semântica
Lidar com equipe (23) Encontrar profissionais com perfil (3) Formar equipe (1)	Gestão de pessoas (57%)	
Cumprir metas (11) Agilidade (1) Aprimorar a visão de processo (1) Gerenciamento do tempo (1)	Desempenho (29%)	Aspectos restritivos
Concorrência (3)	Contexto (6%)	
Falta de informações (1) Oferta de serviços (glicose, etc) (1) Orientação médica (1) Problemas com dispensação (1)	Outros (8%)	

**Fonte:** elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

A Tabela 13 indica que, entre os desafios identificados na pesquisa, a gestão de pessoas (57%) e o desempenho (29%) se destacaram dos demais.

Em relação à atividade de gestão de pessoas, a dificuldade de lidar com equipes foi o principal desafio mencionado nessa categoria. Essa condição aponta a relevância de se trabalhar as relações humanas e requer, evidentemente, atenção em relação ao clima predominante na organização.

No que se refere ao “desempenho”, a necessidade de cumprir metas foi o aspecto mais frequente nessa categoria. Esse resultado confirma as percepções dos entrevistados que foram, anteriormente, relatadas nesta pesquisa. Na Rede Biomax há forte orientação para resultados e, conseqüentemente, o cumprimento de rigorosas metas tem sido requerido. Essa orientação implica objetividade e uma ótica de gestão pautada na racionalidade. Quando associada às pressões da rotina cotidiana, a necessidade de atingir e superar as metas estabelecidas acaba por configurar um desafio, conforme o relato dos entrevistados. Em um quadro de profundas transformações e pressões mercadológicas, diversos desafios afetam o curso do

empreendimento e exigem atenção por parte dos profissionais e dirigentes (Kottler, 2000; Wood Jr. & Caldas, 2007).

#### 4.4 Competências profissionais requeridas de Farmacêuticos na Biomax

Esta seção aborda o terceiro objetivo específico da pesquisa, que é identificar as competências profissionais requeridas dos Farmacêuticos e os meios para seu desenvolvimento.

Por meio do inquérito com aplicação de questionário, a pesquisa determinou o grau de importância atribuído às competências profissionais dos Farmacêuticos. As referidas competências foram classificadas em ordem crescente pelo valor da mediana e podem ser observadas na Tabela 14.

**Tabela 14**  
Classificação das competências por grau de importância

Competências	1	2	3	4	5	Total	Md
Acolher o indivíduo, verificar suas necessidades, realizar anamnese farmacêutica e registrar informações referentes ao cuidado em saúde.	0 0%	0 0%	0 0%	3 8,3%	33 91,7%	36 100,0%	5,0
Agir com ética.	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	36 100,0%	36 100,0%	5,0
Atuar na avaliação e no manejo da farmacoterapia, com base em raciocínio clínico, considerando necessidade, prescrição, efetividade, segurança, comodidade, acesso, adesão e custo.	0 0%	0 0%	2 5,6%	2 5,6%	32 88,9%	36 100,0%	5,0
Atuar no planejamento das atividades dos colaboradores.	0 0%	0 0%	1 2,8%	16 44,4%	19 52,8%	36 100,0%	5,0
Conhecer a legislação que rege as relações com os trabalhadores e atuar na definição de suas funções e sua integração com os objetivos da Biomax.	0 0%	0 0%	0 0%	16 44,4%	20 55,6%	36 100,0%	5,0
Conhecer e aplicar ferramentas, programas e indicadores que visem à qualidade e à segurança dos serviços prestados.	0 0%	0 0%	0 0%	7 19,4%	29 80,6%	36 100,0%	5,0
Conhecer e compreender a gestão da informação.	0 0%	0 0%	1 2,8%	13 36,1%	22 61,1%	36 100,0%	5,0



Conhecer e compreender a organização dos serviços e sistema de saúde.	0	0	3	13	20	36	5,0
	0%	0%	8,3%	36,1%	55,6%	100,0%	
Desenvolver a avaliação participativa das ações e serviços em saúde.	0	0	1	15	20	36	5,0
	0%	0%	2,8%	41,7%	55,6%	100,0%	
Estimular o trabalho em equipe.	0	0	0	5	31	36	5,0
	0%	0%	0,0%	13,9%	86,1%	100,0%	
Focalizar metas.	0	0	0	4	32	36	5,0
	0%	0%	0,0%	11,1%	88,9%	100,0%	
Fornecer esclarecimento ao indivíduo, e, quando necessário, ao seu cuidador, sobre a condição de saúde, tratamento, exames clínico-laboratoriais e outros aspectos relativos ao processo de cuidado.	0	0	2	8	26	36	5,0
	0%	0%	5,6%	22,2%	72,2%	100,0%	
Fornecer orientação sobre o uso seguro e racional de alimentos relacionados à saúde, incluindo os parenterais e enterais, bem como os suplementos alimentares e de plantas medicinais fitoterápicas de eficácia comprovada.	0	0	4	8	24	36	5,0
	0%	0%	11,1%	22,2%	66,7%	100,0%	
Fornecer prescrição, orientação, aplicação e acompanhamento, visando ao uso adequado de cosméticos e outros produtos para a saúde, conforme legislação específica, no âmbito de sua competência profissional.	0	0	4	7	25	36	5,0
	0%	0%	11,1%	19,4%	69,4%	100%	
Gerenciar armazenamento, distribuição e transporte de produtos farmacêuticos	0	0	3	6	27	36	5,0
	0%	0%	8,3%	16,7%	75,0%	100,0%	
Identificar situações de alerta para o encaminhamento a outro profissional ou serviço de saúde, atuando de modo que se preserve a saúde e a integridade do paciente.	0	0	1	6	29	36	5,0
	0%	0%	2,8%	16,7%	80,6%	100,0%	
Ter uma escuta qualificada para investigar riscos relacionados à segurança do paciente, visando ao desenvolvimento de ações preventivas e corretivas.	0	0	2	8	26	36	5,0
	0%	0%	5,6%	22,2%	72,2%	100,0%	
Liderar pelo exemplo.	0	0	0	4	32	36	5,0
	0%	0%	0%	11,1%	88,9%	100,0%	
Prescrever terapias farmacológicas e não farmacológicas e de outras intervenções, relativas ao cuidado em saúde, conforme legislação específica, no âmbito de sua competência profissional.	0	0	0	11	25	36	5,0
	0%	0%	0%	30,6%	69,4%	100,0%	
Prescrever, aplicar e acompanhar as práticas integrativas e complementares, de acordo com as políticas públicas de saúde e a legislação vigente.	0	0	2	14	20	36	5,0
	0%	0%	5,6%	38,9%	55,6%	100,0%	
Promover atendimento de qualidade.	0	0	0	1	35	36	5,0

Saber comunicar ideias com clareza.	0%	0%	0%	2,8%	97,2%	100,0%	5,0
	0	0	0	6	30	36	
	0%	0%	0%	16,7%	83,3%	100,0%	
Selecionar, capacitar e gerenciar pessoas, visando à implantação e à otimização de projetos, processos e planos de ação.	0	0	0	8	28	36	5,0
	0%	0%	0%	22,2%	77,8%	100,0%	
Ser cordial com as pessoas, em geral.	0	0	0	3	33	36	5,0
	0%	0%	0%	8,3%	91,7%	100,0%	
Ser proativo.	0	0	0	3	33	36	5,0
	0%	0%	0%	8,3%	91,7%	100,0%	
Ter disposição para realizar diversas tarefas (polivalência).	0	0	1	6	29	36	5,0
	0%	0%	2,8%	16,7%	80,6%	100,0%	
Ter flexibilidade nas relações (jogo de cintura).	0	0	1	3	32	36	5,0
	0%	0%	2,8%	8,3%	88,9%	100,0%	
Ter visão comercial e foco no negócio.	0	0	0	7	29	36	5,0
	0%	0%	0%	19,4%	80,6%	100,0%	
Solicitar, realizar e interpretar exames clínico-laboratoriais e toxicológicos, verificar e avaliar parâmetros fisiológicos, bioquímicos e farmacocinéticos, para fins de acompanhamento farmacoterapêutico e de provisão de outros serviços farmacêuticos.	0	2	8	8	18	36	4,5
	0%	5,6%	22,2%	22,2%	50,0%	100,0%	
Promover educação em saúde, envolvendo o indivíduo, a família e a comunidade, identificando as necessidades de aprendizagem e promovendo ações educativas.	0	0	2	16	18	36	4,5
	0%	0%	5,6%	44,4%	50,0%	100,0%	
Propor ações baseadas em evidências científicas, fundamentadas em realidades socioculturais, econômicas e políticas.	0	0	6	16	14	36	4,0
	0%	0%	16,7%	44,4%	38,9%	100,0%	
Conhecer e avaliar os diferentes modelos de gestão em saúde.	0	0	2	17	17	36	4,0
	0%	0%	5,6%	47,2%	47,2%	100,0%	

**Fonte:** elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

A Tabela 14 evidencia a pertinência das competências profissionais demandadas do Farmacêutico apresentadas no instrumento. Do total de competências (32), uma expressiva parcela correspondente a 87,5% do total de alternativas obteve mediana 5. Esse resultado indica que o processo de construção do instrumento foi consistente.

De fato, para essa finalidade foi realizada uma consulta sistemática à diversas referências, a saber: Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em

Farmácia (DCN's), Classificação Brasileira de Ocupações (CBO). Além delas, membros do grupo gestor da Rede Biomax com larga experiência na área foram consultados para validação do instrumento na qualidade de juízes.

A pesquisa procurou identificar aquelas competências profissionais consideradas mais relevantes, na ótica dos Farmacêuticos. Com base na relação geral, solicitou-se a cada um deles a indicação das cinco alternativas consideradas mais importantes. As competências indicadas foram classificadas pela frequência.

A Figura 9 mostra a relação de competências classificadas até a 10ª posição.



**Figura 9**

Classificação de competências.

**Fonte:** elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Conforme sinaliza a Figura 9, as competências profissionais consideradas mais importantes que conquistaram as dez primeiras posições foram:

- 1) Agir com ética;
- 2) Acolher o indivíduo, verificar suas necessidades, realizar anamnese farmacêutica e registrar informações referentes ao cuidado em saúde;
- 3) Promover atendimento de qualidade;
- 4) Focalizar metas;
- 5) Liderar pelo exemplo;
- 6) Estimular o trabalho em equipe;
- 7) Atuar na avaliação e o manejo da farmacoterapia, com base em raciocínio clínico, considerando

necessidade, prescrição, efetividade, segurança, comodidade, acesso, adesão e custo; 8) Ser proativo; 9) Conhecer e aplicar ferramentas, programas e indicadores que visem à qualidade e à segurança dos serviços prestados; 10) Ter disposição para realizar diversas tarefas (polivalência); e Ter visão comercial e foco no negócio.

Pode-se observar que uma expressiva parcela dessas competências (8) tem aderência com as atividades realizadas no campo da gestão. Essa dimensão é relevante no trabalho realizado pelos Farmacêuticos.

Ademais, tem-se que, de fato, os Farmacêuticos devem expressar um amplo conjunto de competências. Essa constatação sinaliza a complexidade do trabalho por eles realizado no contexto da Rede Biomax. Diversos autores como Le Boterf (2003), Zarifian (2001), Fleury e Fleury (2001), Bitencourt (2001), Ruas (2005), entre outros, consideram que a competência resulta da junção de habilidades, conhecimentos e atitudes e se materializa na ação concreta. No âmbito de uma organização, a competência profissional se expressa na efetiva resolução de um problema ou situação.

Ao se deparar com uma situação-problema, o profissional é posto à prova, necessitando legitimar seu *status* de “competente”. No caso da Rede Biomax, os Farmacêuticos são convocados a manifestar suas competências profissionais num contexto em que têm autonomia e acesso a uma considerável base de recursos físicos, humanos e tecnológicos.

Na sequência, a Tabela 15 indica o nível de domínio declarado pelos farmacêuticos sobre as competências profissionais na Rede Biomax. As referidas competências foram classificadas em ordem crescente pelo valor da mediana.

**Tabela 15**  
**Classificação das competências por nível de domínio**

<b>Competências</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>	<b>Md</b>
Acolher o indivíduo, verificar suas necessidades, realizar anamnese farmacêutica e registrar informações referentes ao cuidado em saúde.	0 0%	0 0%	1 2,8%	14 38,9%	21 58,3%	36 100,0%	5
Agir com ética.	0 0%	0 0%	0 0%	2 5,6%	34 94,4%	36 100,0%	5
Atuar na avaliação e o manejo da farmacoterapia, com base em raciocínio clínico, considerando necessidade, prescrição, efetividade, segurança, comodidade, acesso, adesão e custo.	0 0%	0 0%	2 5,6%	14 38,9%	20 55,6%	36 100,0%	5
Estimular o trabalho em equipe.	0 0%	0 0%	1 2,8%	16 44,4%	19 52,8%	36 100,0%	5
Fornecer esclarecimento ao indivíduo, e, quando necessário, ao seu cuidador, sobre a condição de saúde, tratamento, exames clínico-laboratoriais e outros aspectos relativos ao processo de cuidado.	0 0%	0 0%	3 8,3%	9 25,0%	24 66,7%	36 100,0%	5
Identificar situações de alerta para o encaminhamento a outro profissional ou serviço de saúde, atuando de modo que se preserve a saúde e a integridade do paciente.	0 0%	0 0%	0 0%	13 36,1%	23 63,9%	36 100,0%	5
Liderar pelo exemplo.	0 0%	0 0%	1 2,8%	16 44,4%	19 52,8%	36 100,0%	5
Promover atendimento de qualidade.	0 0%	0 0%	0 0%	9 25,0%	27 75,0%	36 100,0%	5
Ser cordial com as pessoas, em geral.	0 0%	0 0%	0 0%	6 16,7%	30 83,3%	36 100,0%	5
Ser proativo.	0 0%	0 0%	0 0%	9 25,0%	27 75,0%	36 100,0%	5
Ter disposição para realizar diversas tarefas (polivalência).	0 0%	0 0%	0 0%	10 27,8%	26 72,2%	36 100,0%	5
Ter flexibilidade nas relações (jogo de cintura).	0 0%	0 0%	0 0%	15 41,7%	21 58,3%	36 100,0%	5
Focalizar metas.	0 0%	0 0%	5 13,9%	13 36,1%	18 50,0%	36 100,0%	4,5
Gerenciar armazenamento, distribuição e transporte de produtos farmacêuticos.	0 0%	0 0%	7 19,4%	11 30,6%	18 50,0%	36 100,0%	4,5
Saber comunicar ideias com clareza.	0 0%	0 0%	1 2,8%	17 47,2%	18 50,0%	36 100,0%	4,5
Fornecer orientação sobre o uso seguro e racional de alimentos, relacionados à saúde, incluindo os parenterais e enterais, bem como os suplementos alimentares e de plantas medicinais fitoterápicas de eficácia comprovada.	0 0%	1 2,8%	6 16,7%	15 41,7%	14 38,9%	36 100,0%	4

Fornecer prescrição, orientação, aplicação e acompanhamento, visando ao uso adequado de cosméticos e outros produtos para a saúde, conforme legislação específica, no âmbito de sua competência profissional.	0 0%	1 2,8%	6 16,7%	15 41,7%	14 38,9%	36 100,0%	4
Ter uma escuta qualificada para investigar riscos relacionados à segurança do paciente, visando ao desenvolvimento de ações preventivas e corretivas.	0 0%	0 0%	2 5,6%	18 50,0%	16 44,4%	36 100,0%	4
Prescrever terapias farmacológicas e não farmacológicas e de outras intervenções, relativas ao cuidado em saúde, conforme legislação específica, no âmbito de sua competência profissional.	0 0%	0 0%	6 16,7%	15 41,7%	15 41,7%	36 100,0%	4
Prescrever, aplicar e acompanhar as práticas integrativas e complementares, de acordo com as políticas públicas de saúde e a legislação vigente.	0 0%	2 5,6%	8 22,2%	16 44,4%	10 27,8%	36 100,0%	4
Promover educação em saúde, envolvendo o indivíduo, a família e a comunidade, identificando as necessidades de aprendizagem e promovendo ações educativas.	1 2,8%	1 2,8%	3 8,3%	16 44,4%	15 41,7%	36 100,0%	4
Propor ações baseadas em evidências científicas, fundamentadas em realidades socioculturais, econômicas e políticas.	1 2,8%	2 5,6%	11 30,6%	15 41,7%	7 19,4%	36 100,0%	4
Selecionar, capacitar e gerenciar pessoas, visando à implantação e à otimização de projetos, processos e planos de ação.	0 0%	1 2,8%	5 13,9%	15 41,7%	15 41,7%	36 100,0%	4
Solicitar, realizar e interpretar exames clínico-laboratoriais e toxicológicos, verificar e avaliar parâmetros fisiológicos, bioquímicos e farmacocinéticos, para fins de acompanhamento farmacoterapêutico e de provisão de outros serviços farmacêuticos.	0 0%	3 8,3%	9 25,0%	12 33,3%	12 33,3%	36 100,0%	4
Ter visão comercial e foco no negócio.	0 0%	0 0%	3 8,3%	17 47,2%	16 44,4%	36 100,0%	4
Atuar no planejamento das atividades dos colaboradores.	0 0%	0 0%	4 11,1%	16 44,4%	16 44,4%	36 100,0%	4
Conhecer a legislação que rege as relações com os trabalhadores e atuar na definição de suas funções e sua integração com os objetivos da Biomax.	0 0%	0 0%	10 27,8%	13 36,1%	13 36,1%	36 100,0%	4
Conhecer e aplicar ferramentas, programas e indicadores que visem à qualidade e à segurança dos serviços prestados.	0 0%	0 0%	7 19,4%	13 36,1%	16 44,4%	36 100,0%	4
Conhecer e avaliar os diferentes modelos de gestão em saúde.	0 0%	0 0%	13 36,1%	11 30,6%	12 33,3%	36 100,0%	4

Conhecer e compreender a gestão da informação.	0	2	7	14	13	36	4
	0%	5,6%	19,4%	38,9%	36,1%	100,0%	
Conhecer e compreender a organização dos serviços e sistema de saúde.	0	1	7	14	14	36	4
	0%	2,8%	19,4%	38,9%	38,9%	100,0%	
Desenvolver a avaliação participativa das ações e serviços em saúde.	0	3	8	13	12	36	4
	0%	8,3%	22,2%	36,1%	33,3%	100,0%	

---

**Fonte:** elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

Os dados disponíveis na Tabela 15 revelam que, do total de competências (32), uma fração correspondente a 47% delas obteve mediana superior a 4. Em relação ao nível de domínio por parte dos Farmacêuticos, uma parcela equivalente a 53% do total de competências obteve mediana 4. Apesar do resultado positivo obtido acerca do nível de domínio das competências, deve-se considerar a necessidade de aprimoramento em relação a algumas delas. Nesse sentido, os percentuais relativos às notas atribuídas pelos entrevistados, sobretudo em relação às competências com mediana 4, podem sinalizar pontos de atenção.

Conforme se pode constatar no referencial teórico desta dissertação, a construção de competências e seu desenvolvimento envolve complexidade. Diversos fatores e situações podem afetar esse processo. Nessa direção, a pesquisa procurou identificar iniciativas de natureza pessoal e institucional no contexto da Rede Biomax, relatadas pelos entrevistados.

Deve-se levar em consideração que a construção de *expertise* profissional envolve um processo de aprendizagem contínua (Le Boterf, 2003; Zarifian, 2001). Aspectos como autonomia, flexibilidade e apoio, associados a sutilezas da cultura organizacional, poderão interferir na aquisição e no domínio das competências (Fleury & Fleury, 2001; Bitencourt, 2001; Ruas, 2005).

No que se refere às iniciativas individuais dos Farmacêuticos com foco no desenvolvimento das competências profissionais requeridas no trabalho, os relatos destacados são esclarecedores. Eles foram selecionados por refletirem a percepção generalizada acerca dos meios empregados para a construção de competências, conforme se observa nos depoimentos seguintes: “Aprendi muito com as situações e

emergências do momento. As coisas foram acontecendo, e eu fui me ajustando” (E2); “O desenvolvimento é no dia a dia mesmo. Procuro me informar com o pessoal da rede, com os suportes, com os farmacêuticos” (E1); “Eu corro atrás para aprender, sempre observando. Eu utilizo a internet, [...] o portal farmacêutico digital [...] e o site do CRF” (E3); “As alternativas envolvem reuniões e troca de experiências” (E4); “Aprendo no dia a dia, estudando, me capacitando sempre. [...] Eu acompanho o site do CRF, de Minas, e [...] canais específicos relacionados à farmácia disponíveis na mídia social” (E5); “Aprendo com os colegas, com pessoas mais experientes. A gente sempre está procurando informações, pesquisando e assistindo a vídeos” (E14).

Pode-se notar que a aprendizagem na prática tem sido a principal via para a aquisição de conhecimentos e saberes, e para o desenvolvimento de habilidades e atitudes requeridas no contexto de trabalho. Le Boterf (2003) e Zarifian (2001), adotando uma visão construtivista, privilegiam essa forma de aprendizagem por representar uma alternativa pela qual a competência emerge da própria realidade do trabalho.

A Tabela 16 indica os resultados obtidos na análise realizada.

**Tabela 16**

**Análise de conteúdo: construção de competências – iniciativas pessoais**

<b>Categoria temática: construção de competências / individual</b>		
<b>Palavras-chave / Frequência</b>	<b>Categoria emergente</b>	<b>Categoria semântica</b>
Cotidiano (25) Interagindo com colegas (13) Observação (4)	Aprendizagem na prática (61%)	
Pesquisa (21) Cursos (4) CRF (2)	Capacitação (39%)	Meios para o desenvolvimento de competências

**Fonte:** elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

A Tabela 16 revela que a principal categoria emergente foi “aprendizagem na prática”, contemplando 61% do total de palavras mencionadas pelos entrevistados. O referido processo de aprendizagem sustenta-se das relações cotidianas estabelecidas no espaço de trabalho. A interação com colegas também foi bastante citada, indicando a intensidade do processo de comunicação no contexto da Rede Biomax.



A segunda categoria emergente foi “Capacitação”, contemplando (39%) dos termos. As ações realizadas nessa direção têm envolvido esforços de pesquisa e consulta às diversas fontes de referência técnica disponíveis em meio eletrônico. Portanto, a internet tem sido uma aliada para a atualização e busca de novos conhecimentos por parte dos Farmacêuticos. A realização de cursos diversos também foi mencionada pelos entrevistados como um meio utilizado para a construção de competências.

Em relação à aprendizagem pela prática, a literatura reconhece sua relevância no contexto organizacional (Le Boterf, 2003; Zarifian, 2001). Nessa forma de aprendizagem, não raro, os veteranos colaboram com os novatos, na qualidade de tutores. Há um intercâmbio de saberes que amplia o repertório dos indivíduos, potencializando o nível de domínio acerca do espaço de trabalho. Bitencourt (2001) considera o processo de aprendizagem uma via de mão dupla pela qual indivíduos e organização aprendem.

No que se refere às iniciativas da Rede Biomax para a construção de competências profissionais, a participação em reuniões foi destacada pelos entrevistados. A Reunião de Inteligência Colaborativa (RIC) é uma reunião de cunho estratégico, realizada periodicamente com as lideranças com objetivo de fomentar soluções e estimular as melhores práticas. A RIC foi mencionada pelos Farmacêuticos: “Na RIC as informações nos são passadas de forma alinhada” (E10); “Nas RICs a gente absorve muito conhecimento. [...] é como se fosse um estudo diário mesmo” (E15); “A gente tem as RICs diárias para passar todas as informações, também rola um bate-papo” (E16); “Cada reunião da RIC é um aprendizado” (E24); “Então, eu acho que hoje o melhor caminho que a gente tem para aprimorar dentro da rede são as RIC’s. Temos os seminários também” (E25).

A Tabela 17 mostra as alternativas que configuram o processo de desenvolvimento de competências na empresa.

**Tabela17**

Análise de conteúdo: construção de competências – iniciativas da empresa

<b>Categoria temática: construção de competências / empresa</b>		
<b>Palavras-chave / Frequência</b>	<b>Categoria emergente</b>	<b>Categoria semântica</b>
Reuniões (33) Cursos (6)	Mecanismos de formação (68%)	Iniciativas para o desenvolvimento de competências
Comunicação entre setores (12) Clima (6)	Ambiência (32%)	

**Fonte:** elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

A análise realizada apurou duas categorias emergentes, conforme mostra a Tabela 17. A primeira delas denominada “Mecanismos de formação”, abarcou 68% das palavras mencionadas pelos entrevistados, relacionadas ao assunto. As reuniões periódicas foram citadas com mais frequência, se destacando entre outras alternativas identificadas.

Deve-se esclarecer que a Rede Biomax estimula o diálogo e a troca de informações entre os empregados por meio de diversos tipos de reunião. Nesse sentido, a comunicação se dá por via informal por meio do “bate papo”. Há, também, alternativas formalmente estruturadas pela empresa, tais como: encontros trimestrais, RICs, diálogo com os Representantes Técnicos. Nesses eventos, diretores e empregados interagem, discutindo problemas e envidando esforços para a resolução dos desafios. Trata-se de uma excelente via para a melhoria contínua dos processos de trabalho e para a manutenção da coesão organizacional.

A segunda categoria emergente foi “Ambiência”, a qual correspondeu a 32% do total de palavras desse grupo. Pode-se notar que a intensidade da interação entre os empregados se reflete na percepção dos entrevistados na medida em que citaram com mais frequência a “Comunicação entre setores” como traço distintivo da ambiência na Rede Biomax. O clima organizacional também configura, aqui, um elemento importante do sistema de gestão, tendo sido considerado uma das variáveis críticas pela empresa.

Sob essa perspectiva, o fragmento destacado é esclarecedor:

O departamento pessoal tem melhorado o suporte. Aqueles cursos que fizemos ajudaram muito porque a gente lida diretamente com os funcionários. [...] Isso ajudou a desenvolvê-los também. Esse é um dos pontos fortes na Biomax. (E31).

As iniciativas da organização em prol da construção de competências são essenciais e representam uma condição basilar para a articulação entre estratégias e ações. Fleury e Fleury (2001) consideram que a construção de uma ambiência favorável à aprendizagem requer o apoio dos dirigentes, sendo uma decisão de cunho estratégico para o negócio. Bitencourt (2001), por sua vez, informa que o processo de aprendizagem individual ocorre de várias formas, sendo indispensável o acesso à base de recursos necessária. Le Boterf (2001) e Zarifian (2003) alertam para a influência de aspectos mais sutis presentes no contexto organizacional, feito a cultura vigente. No caso da Rede Biomax, a autonomia e o protagonismo por parte dos Farmacêuticos têm sido incentivados e representam um vetor para o engajamento das equipes, bem como a obtenção dos resultados esperados.

A pesquisa averiguou como os Farmacêuticos procuram adquirir os conhecimentos necessários para a realização do trabalho. Nessa direção, os entrevistados afirmaram recorrer a diferentes fontes. O Conselho Regional de Farmácia (CRF) e a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) foram as mais citadas; porém, outras alternativas como ProDoctor e associações diversas também foram mencionadas.

Pode-se notar que os Farmacêuticos da Rede Biomax desempenham suas funções com base na permanente atualização de conhecimentos. Trata-se de um cargo cuja realização das funções requer intenso diálogo com os pares e interação com diversos atores externos.

Há, de fato, a construção de uma rede de interações pela qual as informações fluem. O diálogo estabelecido, cotidianamente, proporciona um olhar realista e crítico sobre o comportamento do mercado. O contato direto com instituições de referência acaba por balizar e legitimar a ação dos Farmacêuticos, imprimindo segurança e credibilidade aos serviços ofertados na Rede Biomax. Os mecanismos de interação

com o mercado são, segundo Kotler (2000), essenciais para a formulação de estratégias focalizadas no público-alvo.

## 5 Considerações Finais

Esta dissertação adotou como ponto de partida a seguinte questão de pesquisa: “Como se dá o desenvolvimento de competências profissionais dos Farmacêuticos na Rede Biomax, em Minas Gerais”?

A partir da questão geradora, formulou-se o seguinte objetivo geral: averiguar como se dá o desenvolvimento de competências profissionais dos Farmacêuticos na Rede Biomax, em Minas Gerais. O referido objetivo foi alcançado por meio da construção de uma base teórica consistente e da aplicação de procedimentos metodológicos adequados à natureza do objeto de pesquisa. A investigação envolveu 42 participantes, sendo 36 deles ocupantes do cargo de Farmacêutico e seis integrantes do Núcleo de Gestão (NDG) da Rede Biomax. A coleta de dados primários foi realizada com entrevistas semiestruturadas e a aplicação de questionário eletrônico. Relatórios disponíveis na empresa também foram analisados. O tratamento de dados envolveu a análise de conteúdo e procedimentos de estatística descritiva.

Os resultados obtidos foram apresentados de acordo com os objetivos específicos da pesquisa. O primeiro deles consistiu em descrever a Rede Biomax. A empresa é constituída de uma rede integrada com 21 pontos de atendimento, distribuída em diversos municípios do interior de Minas Gerais. A Rede de Farmácias Biomax experimentou franco crescimento, desde sua fundação, exibindo expressivos índices de evolução. Considerando-se o período total, constatou-se um aumento no número de lojas da ordem de 2100%. No que se refere ao número de empregados, houve acréscimo da ordem de 2110%. Em relação ao mix de produtos da Rede Biomax, observou-se elevação correspondente a 500%. No que tange ao número de municípios atendidos pela Rede Biomax, observou-se um aumento de 1500%.

A capacidade de acompanhar as tendências do mercado e de se manter competitiva tem sido cultivada na empresa. A visão empreendedora dos diretores e sua conduta agressiva no mercado motivam a busca de inovações no repertório da gestão. No que se refere ao patamar competitivo da empresa, pode-se afirmar que, nos municípios em que atua, a Rede Biomax conquistou a atenção do público de forma geral, sendo reconhecida pela qualidade dos serviços prestados e pelo amplo mix de produtos.

Essa condição tem favorecido os resultados organizacionais e o posicionamento da empresa.

O segundo objetivo específico da pesquisa foi caracterizar o contexto de atuação do Farmacêutico na empresa. A pesquisa evidenciou a presença de duas abordagens complementares na dinâmica de trabalho. A dimensão humana se destacou, certamente em função da natureza da atividade-fim da organização que está relacionada à prestação de serviços. O atendimento, portanto, representa um fator crítico do negócio. Trata-se de uma condição que tende a favorecer a interação e o diálogo entre os profissionais. Essa conduta resulta dos esforços envidados pelos diretores no sentido de estimular a integração e a coesão organizacional, além da comunicação com os atores externos. A dimensão racional também se expressou. Por se tratar de uma rede de farmácias com robusta estrutura organizacional, o estabelecimento de normas, rotinas e procedimentos de controle tornam-se essenciais.

Em relação à percepção dos entrevistados acerca de possíveis diferenciais internos da Rede Biomax, a pesquisa identificou diversos aspectos. A estrutura organizacional tem sido reconhecida como um deles. As seguintes alternativas também foram mencionadas: a integração entre setores, o suporte fornecido, a amplitude do mix de produtos e a organização. Deve-se levar em conta que a íntima relação entre os setores tem sido estimulada pelos diretores como condição necessária para o compartilhamento de informações e a obtenção de sinergia. O extenso mix de produtos disponibilizado pela rede é fruto de sua atenção em relação às necessidades dos clientes e da orquestração logística com parceiros do setor. Mais que a disponibilização do produto, a agilidade no intercâmbio de itens entre as lojas da rede torna-se fundamental. Nesse sentido, a organização da rede representa um aspecto determinante. A qualidade da equipe de trabalho foi considerada um fator determinante. O dinamismo e o trabalho em equipe, estimulados pela diretoria, favorecem a busca de constantes melhorias nos processos da empresa.

Em relação aos diferenciais externos, ou seja, aqueles vinculados diretamente ao contexto mercadológico, os resultados da pesquisa indicaram diversos atributos. Notou-se que a Rede Biomax conta com os seguintes fatores distintivos:

relacionamento com o público externo, reconhecimento favorável da imagem organizacional, bem como a percepção positiva acerca das práticas relacionadas à dimensão econômico-financeira.

A pesquisa revelou que a rede de relações estabelecida pelos Farmacêuticos com outros profissionais é constituída, predominantemente, de médicos enfermeiros, dentistas, esteticistas, nutricionistas, psicólogos e técnicos em enfermagem. Em relação aos contatos internos, a comunicação com os pares foi amplamente citada.

Entre os fatores internos que afetam positivamente e negativamente o desempenho da empresa, os entrevistados mencionaram a estrutura de recursos e o clima organizacional da Rede Biomax. Esses fatores abarcam diversos componentes que influenciam a dinâmica e os resultados da empresa. Alguns deles são forças poderosas que potencializam o desempenho, outros são considerados contraproducentes.

Em relação aos fatores externos que possivelmente influenciam de forma negativa o desempenho, a pesquisa indicou que a “concorrência” foi considerada o principal deles. O ramo do varejo farmacêutico tem sido caracterizado por acirrada competição. A disputa por fatias de mercado estimula esforços de segmentação, enquanto as grandes redes impõem um ritmo frenético ao setor. No que se refere aos fatores externos positivos e que também representam diferenciais da empresa, foram mencionados os seguintes: serviços de tele-entrega, a qualidade dos serviços prestados, e a reputação da Rede Biomax.

Sobre os desafios enfrentados pelos Farmacêuticos no contexto do trabalho, foram citadas a gestão de pessoas e o desempenho. Em relação à atividade de gestão de pessoas, a dificuldade de lidar com equipes foi o principal desafio identificado. Essa condição aponta a relevância de se trabalhar as relações humanas e requer, evidentemente, atenção em relação à manutenção do clima predominante na empresa. No que se refere ao desempenho, a necessidade de se cumprir metas rigorosas foi outro ponto identificado e que acaba por gerar pressão, segundo relataram os entrevistados.

O terceiro objetivo específico da pesquisa foi identificar as competências profissionais requeridas dos Farmacêuticos e os meios utilizados para seu desenvolvimento. Aos entrevistados foi solicitada a indicação do grau de importância de cada uma das competências presentes no instrumento de inquérito. Do total de competências (32), uma expressiva parcela (97%) obteve mediana 5. Os resultados do estudo indicaram que, no cotidiano do trabalho, os Farmacêuticos devem expressar um amplo conjunto de competências. Evidenciou-se que, entre as dez competências consideradas mais relevantes, uma parcela significativa tem aplicação nas atividades relacionadas à gestão. No que se refere ao ambiente interno, notou-se que a empresa estimula a autonomia e o amplo acesso à base de recursos no contexto laboral.

Os entrevistados também expressaram sua percepção sobre o nível de domínio das diversas competências. Uma significativa parcela, equivalente a 53% do total de competências, obteve mediana 4, ao passo que o restante alcançou mediana 5. Os resultados são favoráveis. Contudo, não se deve descartar o necessário acompanhamento dessas competências e os permanentes esforços para o seu desenvolvimento.

No que se refere às iniciativas individuais dos Farmacêuticos com foco no desenvolvimento das competências profissionais, foi possível notar que a aprendizagem na prática tem sido a principal via empregada pelos entrevistados. Já em relação às iniciativas realizadas por parte da Rede Biomax, os mecanismos de formação citados foram as reuniões e os cursos de capacitação. Em relação à ambiência, a comunicação entre os setores se destacou, seguida pelo clima organizacional.

A pesquisa também averiguou os meios utilizados pelos Farmacêuticos para a aquisição de conhecimentos. Nessa direção, os entrevistados afirmaram recorrer a diferentes fontes, tais como o Conselho Regional de Farmácia (CRF) e a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), entre outras alternativas. Pôde-se notar que os Farmacêuticos da Rede Biomax desempenham suas funções por meio da constante interação em uma rede que inclui pares e diversos atores externos.



À guisa de conclusão, a pesquisa revelou que o processo de desenvolvimento de competências profissionais do Farmacêutico, na Rede Biomax, envolve aspectos diferenciados. Trata-se de um processo complexo e que parece fluir de forma positiva, apesar dos inevitáveis desafios. Pôde-se notar que a ótica empreendedora adotada pelos diretores e a postura em relação à dimensão humana acabam por gerar excelentes resultados.

A Rede Biomax tem procurado valorizar as pessoas e fomentar o desenvolvimento de competências. Para tanto, valoriza a construção de uma ambiência caracterizada por comunicação aberta, autonomia e clima organizacional favorável. A empresa visualiza os Farmacêuticos como agentes centrais na dinâmica do negócio, pois são considerados protagonistas de resultados. Nesse sentido, o desenvolvimento das competências profissionais representa uma ação estratégica para a geração de valor e para alcançar a excelência nos serviços prestados.

### **5.1 Recomendações gerenciais**

A partir dos resultados da pesquisa, apresentam-se as seguintes recomendações gerenciais:

- a) Desenvolvimento uma metodologia de acompanhamento das necessidades formativas dos Farmacêuticos;
- b) Investigação, em profundidade, das necessidades de aprimoramento relacionadas à ambiência e estrutura organizacional;
- c) Aprimoramento da sistemática de divulgação e premiação de melhores práticas.

Como limitação do estudo, mencione-se a impossibilidade de realizar as entrevistas de forma presencial.

Sugere-se a realização de futuros estudos envolvendo outros cargos na empresa.

## Referências

- Aaker, D. A. (1989). Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage. *California management review*, 31(2), 91-106.
- Ajitabh, A., & Momaya, K. (2004). Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models. *Singapore Management Review*, 26(1), 45-61.
- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Amit, R., & Schoemaker, P. JH. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Barbosa, A. C. Q. (2007). Utopia com os pés no chão? A gestão de competências pela perspectiva social: experiências setoriais no Brasil. Salvador, *Revista Organização & Sociedade*, 14(43), 57-70.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.
- Barros, T. F. (2018). *As atividades de marketing no varejo farmacêutico: um estudo em farmácias independentes e redes*. (Tese de Doutorado em Marketing. Universidade de São Paulo, SP, Brasil).
- Bitencourt, C. C. (2001). *A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional*. (Tese de Doutorado em Administração. Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil).
- Bitencourt, C. C. (2004). A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 44(1), 58-69.
- Bitencourt, C. C. (2005). *Gestão de competências e aprendizagem nas organizações gerenciais*. São Leopoldo-RS: Unisinos.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent management: a model for effective performance*. Nova York: Wiley & Sons.
- Buckley, P. J., Pass, C. L., & Prescott, K. (1998). Measures of international competitiveness: a critical survey. *Journal of Marketing Management*, 4(2), 175-200.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. (2a. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Crawford, R. (1994). *Na era do capital humano*. São Paulo: Atlas.

- De Toni, A., & Tonchia, S. (2003). Strategic planning and firm's competencies: Traditional approaches and new perspectives. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(9), 947-976.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Duschek, S. (2004). Inter-firm resources and sustained competitive advantage. *Management Revue*, 53-73.
- Farina, E. M. M. Q., De Azevedo, P. F., & Saes, M. S. M. (2022). *Competitividade: mercado, estado e organizações*. Editora Singular.
- Fleury, A. L., & Fleury, M. T. L. (2001). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. (2a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Goulart, I. B., & Sampaio, J. R. (Orgs.) (1998). *Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Gramigna, M. R. (2002). *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Makron Books.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Haguenaer, L. (2012). Competitividade: conceitos e medidas: uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. *Revista de Economia Contemporânea*, 16, 146-176.
- Hall, R. H. (2004). *Organizações: estruturas, processos e resultados*. (8a. ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607-618.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). *Competindo pelo futuro*. São Paulo: Campus.
- Harari, Y. (2018). *21 lições para o século XXI*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Katz, R. L. (1995). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33-42.

- Kilimnik, Z. M., Sant'anna, A. de S., & Luz, T. R. da. (2004). Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 44, 10–21.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Ed. Prentice Hall.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. (3a. ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Leboyer, C. L. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Adiciones Gestión 2000.
- Lima, R. J. C. (2013). *A possível articulação entre competências e cultura organizacional no setor cimenteiro: um estudo em empresas de serviços de concretagem*. (Tese de Doutorado em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil). Recuperado de: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/BUOS-98MGPJ>.
- Lima, R. J. C., Barbosa, A. C. Q., & Cintra, L. P. (2015). Competências e cultura organizacional. In: Barbosa, A. C. Q. (Org). *Recursos humanos: contemporaneidade, limites e possibilidades teóricas e aplicadas*. Curitiba: CRV.
- Luz, T. R. (2001). *Telemar-Minas: competências que marcam a diferença*. (Tese de Doutorado em Administração. Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil). Recuperado de: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/BUBD-9BHJGA>.
- Man, T. W. Y., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123-142.
- Mattos, L. V., et al. (2022). Das farmácias comunitárias às grandes redes: provisão privada de medicamentos, sistema de saúde e financeirização no varejo farmacêutico brasileiro. *Cadernos de Saúde Pública*, 38, 54-85.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development*. San Francisco: Berret-Koehler.
- Morgan, G. (2006). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 2006.
- Oderich, C. (2005). Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: R. Ruas, C. S. Antonello, & L. H. Boff. *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford university press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-80.

- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, 15(2), 5-16, 1994.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M. (2003). *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Retour, D., Picq, T., Defélix, C., & Ruas, R. A. (2011). *Competências coletivas: no limiar da estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Roman, D. J., et al. (2012). Fatores de competitividade organizacional. *BBR-Brazilian Business Review*, 9(1), 27-46.
- Ruas, R. L. (2005). Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: R. Ruas, C. Antonello, & L. H. Boff (Orgs.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.
- Saab, W. G. L. et al. (2001). Um panorama do varejo de farmácias e drogarias, no Brasil.
- Sant'Anna, A. S. (2002). *Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área da administração*. (Tese de Doutorado em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil).
- Selznick, P. (1957). Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. *Harper & Row*, New York, 62, 67-68.
- Silva, K. K. A., & Behar, P. A. (2019). Competências digitais na educação: uma discussão acerca do conceito. *Educação em Revista*, 35. <https://doi.org/DOI: http://dx.doi.org/10.1590/0102-4698209940>.
- Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, distinctive competence, and organisational performance. *Administrative Science Quarterly*, 25, 317-335.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Spender, J. C. (1996). Making Knowledge The Basis Of A Dynamic Theory Of The Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.
- Stalk, G., Evans, P., & Shulman, L. (1992). Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 70, 57-69.
- Teles, C.C., Bilenky, J., Reis, V. S., & Donzelli O. (2013). O varejo aplicado ao mercado farmacêutico. *Fórum de Administração*, 2(1).
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

- Wood, T. Jr., & Caldas, M. P. (2007). Empresas brasileiras e o desafio da competitividade. *Revista de Administração de Empresas*, 47(3), p. 66-78.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (4a. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zanella, P., Antonelli, R. A., & Bortoluzzi, S. C. (2017). Avaliação das competências docentes: análise no curso de Ciências Contábeis da UTFPR. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 11(2), 150-167.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.
- Zarifian, P. (2003). *O modelo da competência: trajetória, desafios atuais e propostas*. São Paulo: SENAC.
- Zwierewicz, M., Cruz, R. M., & Garrote, R. (2018). Competências docentes mapeadas em publicações do Brasil, da Espanha e Suécia na transição do século XX para o XXI. *Revista Diálogo Educação*, Curitiba, 57(18), 437-461.

## Apêndices

### Apêndice A - Carta de apresentação da pesquisa

Curvelo, 2023.

Prezado(a) Colega,

Sou aluno do Mestrado Profissional em Administração/MPA da Fundação Pedro Leopoldo e estou realizando uma pesquisa acadêmica intitulada “Competências Profissionais Requeridas do Farmacêutico: estudo na Rede Biomax, em Minas Gerais”, sob a orientação do Prof. Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima.

Gostaria de contar com a sua colaboração, concedendo-me breve entrevista. Os dados serão analisados em conjunto, preservando o sigilo das informações.

Agradeço sua contribuição e coloco-me à disposição para esclarecimentos.

Muito obrigado!

Mestrando: Alisson Fernandes Lima  
Mestrado Profissional em Administração - MPA/FPL

**Apêndice B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Pesquisa sobre Competências Profissionais Requeridas do Farmacêutico: estudo na Rede Biomax, MG.

Aceito livremente participar como entrevistado(a) na pesquisa intitulada “Competências Profissionais Requeridas do Farmacêutico: estudo na Rede Biomax, em Minas Gerais”, sob a orientação do Prof. Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima. O objetivo geral é averiguar como se dá o desenvolvimento das competências profissionais requeridas dos farmacêuticos da Biomax.

Declaro que, tendo lido as informações aqui contidas, compreendi o objetivo desta pesquisa e estou plenamente de acordo com a minha participação. Também declaro estar ciente de poder desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem quaisquer penalidades. Assim, autorizo a participação nesta pesquisa e concordo plenamente com a utilização de todos os registros obtidos para fins de ensino e pesquisa, além da publicação em revistas científicas e/ou apresentação em congressos, uma vez que é assegurada a confidencialidade dos dados.

Curvelo, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2024.

Assinatura do(a) Entrevistado(a):

Assinatura do Pesquisador:

Mestrando: Alisson Fernandes Lima – MPA/FPL

Orientador: Reginaldo de Jesus Carvalho Lima - MPA/FPL



## Apêndice C – Roteiro de Entrevista

### Questões para caracterização do perfil,

#### Sexo

( ) Feminino ( ) Masculino ( ) Prefiro não declarar

Indique sua idade (em anos)? \_\_\_\_\_

#### Estado civil

( ) Solteiro ( ) Casado ( ) União Estável ( ) Divorciado/Separado ( ) Viúvo

Há quanto tempo (anos) você atua como Farmacêutico na Rede Biomax? \_\_\_\_\_

#### Indique a(s) unidade(s) da Biomax onde você trabalha atualmente:

- 1- Descreva o contexto de trabalho do Farmacêutico na rede Biomax.
- 2- Quais são os diferenciais da rede Biomax (internos e externos)?
- 3- No exercício de suas funções, o (a) Sr.(a) interage com outros profissionais? Quais? Explique.
- 4- Que fatores internos e externos afetam o desempenho do Farmacêutico na Biomax?
- 5- Quais são os desafios enfrentados pelo Farmacêutico na rede Biomax?
- 6- Observe a seguinte definição de competência profissional: “Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” (Fleury & Fleury, 2001)  
Considerando esta definição, quais são as **competências profissionais** requeridas do Farmacêutico na Biomax? Justifique cada uma delas.
- 7- Como essas competências têm sido desenvolvidas?
  - 7.1- Há iniciativas por parte da empresa? Comente?
  - 7.2- Há iniciativas pessoais? Comente?
- 8- Como o(a) Sr.(a) adquire os conhecimentos necessários para realizar seu trabalho?
- 9- Na Biomax, quais são os desafios relacionados ao desenvolvimento de competências profissionais requeridas do Farmacêutico?
- 10- Sinta-se à vontade para comentar algum aspecto importante que não tenha sido abordado durante a entrevista.

*Muito obrigado!*

## Apêndice D – Questionário

### Competências Profissionais do Farmacêutico

Para cada competência profissional atribua um valor de 1 a 5 para indicar o grau de importância. Faça o mesmo para indicar seu nível de domínio sobre cada competência. Utilize a seguinte escala: 1-Muito Baixo; 2-Baixo; 3-Médio; 4-Alto; 5-Muito Alto.

Competência	1	2	3	4	5
Acolher o indivíduo, verificar suas necessidades, realizar anamnese farmacêutica e registrar informações referentes ao cuidado em saúde.					
Agir com ética.					
Atuar na avaliação e o manejo da farmacoterapia, com base em raciocínio clínico, considerando necessidade, prescrição, efetividade, segurança, comodidade, acesso, adesão e custo.					
Atuar na busca, seleção, organização, interpretação e divulgação de informações, que orientem a tomada de decisões baseadas em evidências científicas, em consonância com as políticas de saúde.					
Conhecer a legislação que rege as relações com os trabalhadores e atuar na definição de suas funções e sua integração com os objetivos da Biomax.					
Conhecer e avaliar os diferentes modelos de gestão em saúde.					
Conhecer e compreender a gestão da informação.					
Conhecer e compreender a organização dos serviços e sistema de saúde.					
Conhecer e compreender as políticas públicas de saúde, aplicando-as de forma articulada nas diferentes instâncias.					
Desenvolver a avaliação participativa das ações e serviços em saúde.					
Estimular o trabalho em equipe.					
Focalizar metas.					
Fornecer esclarecimento ao indivíduo, e, quando necessário, ao seu cuidador, sobre a condição de saúde, tratamento, exames clínico-laboratoriais e outros aspectos relativos ao processo de cuidado.					
Fornecer orientação sobre o uso seguro e racional de alimentos, relacionados à saúde, incluindo os parenterais e enterais, bem como os suplementos alimentares e de plantas medicinais fitoterápicas de eficácia comprovada.					
Fornecer prescrição, orientação, aplicação e acompanhamento, visando ao uso adequado de cosméticos e outros produtos para a saúde, conforme legislação específica, no âmbito de sua competência profissional.					
Gerenciar armazenamento, distribuição e transporte de produtos farmacêuticos					
Identificar situações de alerta para o encaminhamento a outro profissional ou serviço de saúde, atuando de modo que se preserve a saúde e a integridade do paciente.					
Ter uma escuta qualificada para investigar riscos relacionados à segurança do paciente, visando ao desenvolvimento de ações preventivas e corretivas.					
Liderar pelo exemplo.					
Prescrever terapias farmacológicas e não farmacológicas e de outras intervenções, relativas ao cuidado em saúde, conforme legislação específica, no âmbito de sua competência profissional.					
Prescrever, aplicar e acompanhar as práticas integrativas e complementares, de acordo com as políticas públicas de saúde e a legislação vigente.					
Promover atendimento de qualidade.					
Promover educação em saúde, envolvendo o indivíduo, a família e a comunidade, identificando as necessidades de aprendizagem e promovendo ações educativas.					
Propor ações baseadas em evidências científicas, fundamentadas em realidades socioculturais, econômicas e políticas.					

Saber comunicar ideias com clareza.					
Selecionar, capacitar e gerenciar pessoas, visando à implantação e à otimização de projetos, processos e planos de ação.					
Ser cordial com as pessoas no geral.					
Ser proativo.					
Solicitar, realizar e interpretar exames clínico-laboratoriais e toxicológicos, verificar e avaliar parâmetros fisiológicos, bioquímicos e farmacocinéticos, para fins de acompanhamento farmacoterapêutico e de provisão de outros serviços farmacêuticos.					
Ter disposição para realizar diversas tarefas (polivalência).					
Ter flexibilidade nas relações (jogo de cintura).					
Ter visão comercial e foco no negócio.					

Considerando as competências indicadas, selecione as 5 (cinco) competências principais que são requeridas do Farmacêutico na BIOMAX.

---



---

Indique a(s) fonte(s) que você utiliza para desenvolver as competências profissionais requeridas na BIOMAX.

- Cursos.
- Palestras.
- Eventos
- A própria experiência profissional.
- Outros

Se for o caso, cite outra(s) fonte(s) que você utiliza para desenvolver as competências profissionais requeridas na BIOMAX.

Cite os possíveis desafios que você enfrenta para desenvolver as competências requeridas.

**Questões para caracterização do perfil,**

**Sexo**

- Feminino  Masculino  Prefiro não declarar

**Indique sua idade (em anos)?**\_\_\_\_\_

**Estado civil**

- Solteiro  Casado  União Estável  Divorciado/Separado  Viúvo

**Há quanto tempo (anos) você atua como Farmacêutico na Rede Biomax?**\_\_\_\_\_

**Indique a(s) unidade(s) da Biomax onde você trabalha atualmente:**

- Augusto de Lima
- Buenópolis
- Buritizeiro
- Caetanópolis

Cordisburgo  
Corinto  
Curvelo - Centro  
Curvelo - Vila Nova  
Curvelo - Bela Vista  
Curvelo - Bias Fortes  
Diamantina  
Felixlândia  
Gouvêia  
Lassance  
Martinho Campos  
Paraopeba  
Paraopeba - Industrial  
Pompéu  
Três Marias  
Três Marias 2  
Várzea da Palma

Caso queira fazer algum comentário adicional, fique à vontade.

*Muito Obrigado!*