

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO

FECAP

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

WALDIR ESCHBERGER JUNIOR

**O IMPACTO DO ESTILO DE MOBILIZAÇÃO DO GESTOR NA
PRODUTIVIDADE DE EQUIPES DE VENDA**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador : Prof. Dr. Roberto Coda

São Paulo

2006

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP

Reitor: Prof. Dr. Sergio de Gouveia Franco

Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pró-reitor de Pós-graduação: Prof. Dr. Sergio de Gouveia Franco

Coordenador do Mestrado em Administração de Empresas: Prof^o Dr. Dirceu da Silva

Coordenador do Mestrado em Ciências Contábeis: Prof^o Dr. Anísio Candido Pereira

FICHA CATALOGRÁFICA

E74i Eschberger Junior, Waldir
O impacto do estilo de mobilização do gestor na produtividade de equipes de
venda / Waldir Eschberger Junior. - - São Paulo, 2006.
88 f.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Coda.

Dissertação (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado -
FECAP - Mestrado em Administração de Empresas.

1. Motivação no trabalho 2. Vendas – Desempenho 3. Indústria
farmacêutica

CDD 658.314

FOLHA DE APROVAÇÃO

WALDIR ESCHBERGER JUNIOR

O IMPACTO DO ESTILO DE MOBILIZAÇÃO DO GESTOR NA PRODUTIVIDADE DE EQUIPES DE VENDA

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Maria Filomena Fontes Ricco
Instituto Tecnológico de Aeronáutica - ITA

Prof. Dr. Dirceu da Silva
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Prof. Dr. Roberto Coda
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 29 de novembro de 2006

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus filhos Waldir, Fernando e Laura, que sempre me deram o carinho e apoio necessário, e à Renata, cuja dedicação fez com que este trabalho se tornasse realidade.

AGRADECIMENTOS

Depois de muito trabalho e dedicação, muitas noites e muitas discussões, finalmente este projeto se torna realidade, não só um projeto acadêmico mas principalmente um projeto de vida.

Agradeço a todos os professores da Fecap, meus colegas e funcionários que contribuíram para este resultado e principalmente, gostaria de lembrar neste momento, a simpatia e competência da Amanda, que sempre esteve a postos com respostas precisas e decisivas.

Agradeço ao meu orientador e mestre Prof. Dr. Roberto Coda pela didática, conhecimento, sabedoria e, com certeza, a paciência em tentar transformar este profissional em um pesquisador.

Este trabalho chegou até aqui pelo incentivo e dedicação de dois colegas de jornada, a quem hoje presto uma homenagem especial, o Irineu Silva e a Claudia Cedano, pela garantia de apoio e principalmente pela grandeza de seus caracteres, que me fizeram acreditar que este projeto seria possível.

Agradeço ainda a todos os colegas da área de vendas da indústria farmacêutica que me deram subsídios a este estudo.

*“Vale mais fazer e arrepender-se
do que não fazer e arrepender-se”*

Maquiavel

RESUMO

Este trabalho procurou identificar a relação entre o estilo de mobilização do gestor e a produtividade da força de vendas de uma empresa do ramo farmacêutico. Foram estudados Gerentes de Vendas de uma grande Indústria Farmacêutica. Cada Gerente teve identificado seu Estilo de Mobilização através do Diagnóstico M.A.R.E.[®] de Orientações Motivacionais e este relacionado às notas dadas à produtividade de sua equipe fornecidas pela empresa, buscando identificar a existência de uma relação entre o resultado da equipe e o estilo de mobilização de seu líder. No decorrer deste estudo percebeu-se a grande diferença de comportamento das pessoas frente aos desafios do dia-a-dia de uma empresa e quanto o fator humano tem sido responsável pelo resultado obtido. Para possibilitar uma adequada reflexão sobre o tema de liderança, este estudo está baseado em autores como Bass, Bennis, Burns, Maquiavel, Nannus e Spector e quanto aos aspectos de motivação os autores escolhidos foram Alderfer, Herzberg, Maslow, McClelland, McGregor, Mitchel, Sinha, Vroom, Zoltners e Zoltners. Os Estilos de Mobilização identificados são baseados nas contribuições de Coda e Ricco aos estudos de Erich Fromm. A utilização de indicadores de performance facilitou a identificação dos resultados das equipes para comparação aos Estilos de Mobilização. Este fator determina a importância da utilização de critérios padrões para que haja uma mensuração adequada das pessoas avaliadas, dando justiça ao processo e garantindo aos envolvidos credibilidade no sistema. O estudo mostra que determinado estilo de mobilização está associado a resultados favoráveis de vendas, mas em contrapartida outros estilos não favorecem um melhor desempenho de suas equipes. O estudo associa melhor produtividade ao estilo Competidor e demonstra que o estilo Colaborador não está ligado a resultados adequados para equipes de vendas de produtos farmacêuticos. Os resultados obtidos sugerem a continuidade desta pesquisa, inicialmente em instituições de mesmo ramo de atividade da que foi aqui estudada, visando confirmar os dados identificados, e posteriormente buscar evidenciar a relação entre Gestores e Estilos de Mobilização na área de vendas de empresas de outros segmentos, e finalmente buscar esta relação em outras áreas das empresas.

Palavras-chave: Motivação no trabalho. Vendas. Desempenho. Indústria farmacêutica.

ABSTRACT

This work has sought to identify the relationship between management's mobilization styles and the productivity of the sales force in a pharmaceutical company. Sales Managers from large pharmaceutical companies were studied. The individual mobilization style of each manager was identified through the M.A.R.E.[®] Motivational Guidelines and afterwards correlated to the marks given for productivity to his/her team as supplied by their individual companies, in order to identify the existing relationship between the results of the teams and the mobilization style of each of their leaders. It was noticed during the study that there was a great difference in behavior as regards the challenges faced by the team members on a day-to-day basis and how much the human factor was responsible for the results obtained.

In order to adequately reflect on the leadership theme, this study was based on authors such as Bass, Bennis, Burns, Machiavelli, Nannus and Spector. As regards the motivational aspects, the authors chosen for reflection were Alderfer, Herzberg, Maslow, McClelland, McGregor, Mitchel, Sinha, Vroom, Zoltners and Zoltners.

The Mobilization Styles identified were based on contributions made by Coda and Ricco as well as studies carried out by Erich Fromm. The use of performance indicators has facilitated the identification of the results of each team for comparison to the Mobilization Styles. This factor determines the importance of the use of standard criteria so as to have an appropriate measurement of the people evaluated as well as give fairness to the process and guarantee credibility in the system to those involved. The study shows that certain mobilization styles are associated to favorable sales results, whereas other styles are not as favorable to a better performance of the teams. The study associates better productivity to the Competitive style and demonstrates that the Collaborative style is not conducive to adequate results for the sales teams of pharmaceutical products.

The results obtained suggest towards a continuity of this study, initially in institutions working in the same field as the one studied here, so as to verify the data identified. Afterwards, attempting to corroborate the relationship between Managers and Mobilization Styles in the sales areas of companies in other segments, and finally searching for this relationship in other areas of the company.

Key words: Employee motivation. Sales. Performance. Pharmaceutical industry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Desenvolvimento temático de teoria e pesquisa de liderança nos últimos 500 anos.	30
Figura 2 – Hierarquia das necessidades de Maslow.	34
Figura 3 - Avaliação da Força de Vendas.....	44
Figura 4 -Organograma do departamento de vendas da empresa pesquisada	59
Figura 5 - Distribuição dos gestores em relação a faixa etária.....	69
Figura 6 - Distribuição dos gestores em relação ao tempo de trabalho na empresa .	69
Figura 7 - Distribuição dos gestores em relação à área geográfica.....	70
Figura 8 - Distribuição dos Gestores em cada Estilo de Mobilização	70
Figura 9 - Os Estilos de Mobilização dos Gestores classificados com Baixa Produtividade	76
Figura 10 - Os Estilos de Mobilização dos Gestores classificados com Média Produtividade.....	77
Figura 11 - Os Estilos de Mobilização dos Gestores classificados com Alta Produtividade.....	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Determinação de K valor para Indicador Visitação	67
Tabela 2 - Determinação de K valor para Indicador Retenção de Treinamento	67
Tabela 3 - Determinação de K valor para Indicador Demanda	68
Tabela 4 - Determinação de K valor para Média Indicadores	68
Tabela 5 - Categorização dos indicadores de performance fornecidos pela empresa : baixa produtividade	71
Tabela 6 - Categorização dos indicadores de performance fornecidos pela empresa : média produtividade	72
Tabela 7 - Categorização dos indicadores de performance fornecidos pela empresa : alta produtividade	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Orientações, de acordo com o processo de assimilação, combinadas	49
Quadro 2 - Fragmentos do Diagnóstico M.A.R.E. [®] de Orientações Motivacionais....	51
Quadro 3 - Resultados possíveis do Diagnóstico M.A.R.E. [®] de Orientações Motivacionais	52
Quadro 4 – Características dos Perfis Comportamentais	56
Quadro 5 - Distribuição dos Estilos de Mobilização entre as categorias de desempenho.....	78

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Introdução.....	12
1.2 Problema da pesquisa	13
1.3 Objetivos.....	14
1.4 Contextualização da indústria farmacêutica brasileira.....	14
1.4.1 O resgate histórico.....	14
1.4.2 O mercado mundial.....	15
1.4.3 Cenário Brasil.....	16
1.4.4 A propaganda de medicamentos	18
1.4.5 O papel da força de vendas neste cenário.....	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 Liderança	20
2.1.1 Teoria dos traços de liderança.....	22
2.1.2 Teorias comportamentais de liderança.....	23
2.1.3 Teoria das contingências.....	25
2.1.3 Teorias neocarismáticas.....	28
2.2 Motivação.....	31
2.3 Diferenças entre motivação intrínseca e extrínseca.....	32
2.4 Teorias motivacionais.....	33
2.4.1 Teoria da hierarquia das necessidades.....	33
2.4.2 Teoria “X” e Teoria “Y”	35
2.4.3 A teoria de dois fatores (higiene-motivação).....	36
2.4.4 A Teoria ERC.....	37
2.4.5 A teoria das necessidades, de McClelland.....	38
2.4.6 Teoria da fixação de metas.....	38
2.4.7 Teoria do reforço.....	39
2.4.8 Teoria da equidade.....	40
2.4.9 Teoria da expectativa.....	41
2.5 A motivação e a produtividade.....	42
2.6 Indicadores de performance de força de vendas.....	42
2.7 A classificação de comportamentos.....	45
2.7.1 Os tipos psicológicos de Carl Gustav Jung.....	46
2.7.2 As orientações de Erich Fromm.....	46

2.8 O diagnóstico M.A.R.E. [®] de orientações motivacionais	51
2.9 Os estilos de mobilização.....	53
3 METODOLOGIA.....	57
3.1 A pesquisa.....	57
3.2 Instituição a ser pesquisada.....	58
3.3 Sujeitos.....	59
3.3.1 O representante/vendedor.....	60
3.3.2 Gerente distrital.....	61
3.3.3 Gerente regional.....	62
3.3.4 Censo.....	62
3.5 Instrumentos	62
3.5.1 Indicadores de performance.....	63
3.5.2 Estilos de mobilização.....	63
3.6 Coleta de dados.....	63
3.7 Procedimento de análise dos dados.....	66
4 RESULTADOS.....	69
4.1 Perfil dos gestores pesquisados	69
4.2 Identificação dos estilos de mobilização	70
4.3 Categorização dos indicadores de performance.....	71
4.3.1 Categoria de baixa produtividade.....	71
4.3.2 Categoria de média produtividade.....	72
4.3.3 Categoria de alta produtividade.....	74
4.4 Teste Kruskal Wallis.....	75
4.5 A relação entre os estilos de mobilização e as categorias de produtividade.....	76
5 DISCUSSÃO.....	80
5.1 Implicações teóricas.....	80
5.2 Implicações praticas.....	80
5.3 Limitações do estudo.....	81
5.4 Pesquisas futuras.....	81
6 CONCLUSÃO.....	83
REFERÊNCIAS.....	85

1 INTRODUÇÃO

1.1 Introdução

Nas duas últimas décadas as corporações, em especial as brasileiras, têm passado por transformações radicais. Antes relativamente paralisadas pela pouca necessidade de se desenvolver em prol de uma boa competitividade no mercado, desde o final da década de 1980 viram-se premidas pela necessidade de mudar: a abertura do mercado brasileiro para bens estrangeiros e o processo de globalização, em especial entre os países mais desenvolvidos, precipitaram as mudanças.

À medida que o século XX aproximava-se de seu desfecho, a taxa de mudança guindou-se a alturas impensáveis. Instituições políticas e empresariais ancestrais começaram a ruir. Caiu o Muro de Berlim; não tardou para que a própria URSS se desintegrasse. Nos Estados Unidos, algumas das mais poderosas e admiradas corporações pareciam sólidas num dia e em profundas dificuldades no seguinte. Na nova economia global, nada parecia previsível – fenômeno exacerbado pela emergência da Internet e do comércio eletrônico. Nesse meio tempo, os empregados que possuíam o misto certo de competências e habilidades escasseavam. (QUINN et al., 2003, p.10)

No primeiro momento, a preocupação voltou-se para a tecnologia tanto de produtos e serviços, quanto de processos, não dissociados, naturalmente, da capacitação da força de trabalho, necessária para adequação à nova realidade.

Nas palavras de Kotler (1995, p. 63) “[...] a empresa passiva enfrenta a extinção; a empresa adaptável sobreviverá e, provavelmente terá um crescimento modesto e a empresa inovadora prosperará [...]”.

Se por um lado a transformação resultou em produtividade e competitividade, por outro mudou, em parte, a relação de emprego e, sobretudo, a disponibilidade de vagas para profissionais.

Mais um desafio ao qual o profissional reagiu: buscando novo modelo de capacitação, tornando-se cada vez mais técnico em sua área de especialização e procurando preparar-se também para entender e participar ativamente da vida corporativa.

1.2 Problema da pesquisa

No centro desse cenário, o gestor que chegou à posição de comando, já sob a nova realidade de capacitação, e que também tem seu perfil transformado pelas mudanças apresenta-se como técnico, como especialista, mas da mesma forma busca em sua equipe de vendas a produtividade e a competitividade.

Mudaram gestores e equipes de vendas, mas mudaram os modelos de gestão?

O modelo de gestão tradicional, amarrado por uma estrutura hierárquica piramidal e estática, prevê o exercício da liderança concedida àquele que administra e que nem sempre é natural, mas normalmente se torna autoritária.

Igualmente inspirados nos preceitos mecanicistas da organização *taylorista*, o conceito de liderança tinha como principal conotação o exercício do poder e do controle. [...] Orgulhosos, os mecanicistas da era industrial exibiam a sua máxima, propondo que 'na empresa de modo geral, ou no trabalho em particular, manda quem pode e obedecem aqueles que têm juízo'. (BERGAMINI;CODA,1997,p.12)

Parece incompatível a possibilidade de convivência entre o modelo de gestão tradicional e o novo gestor que, além de ter um novo papel profissional muito mais voltado para um modelo participativo, conta com uma equipe igualmente técnica e bem preparada e que também busca participar mais ativamente do processo corporativo.

Assim, sempre que se falar em gestão, modelo de gestão, padrões de gestão, não há como desvincular o estilo da pessoa que comanda do modelo de gestão e não há como desvincular o gestor de suas características de personalidade.

Quando esse novo gestor mais técnico chegar ao ápice de seu preparo o que mais se poderá obter dele em prol da produtividade de sua equipe? Ou, por outro lado, o que poderia prejudicar seu desempenho? E ainda, quais de suas características comportamentais favorecem o desempenho da equipe?

Com base em questões como essas, surge o problema do presente trabalho: identificar se existe um estilo ou um perfil de gestor que contribua mais com a produtividade de sua equipe de vendas.

1.3 Objetivos

Como objetivo principal, esta pesquisa busca identificar se existe relação entre o estilo de mobilização do gestor e a produtividade da força de vendas de uma empresa do ramo farmacêutico.

Os estilos de mobilização¹ serão adotados com base no trabalho de Ricco (2004) e a produtividade mensurada através dos indicadores fornecidos pela empresa pesquisada.

Para alcançar o objetivo principal será necessária a aplicação dos seguintes objetivos específicos:

- a) identificar estilo de mobilização dos gestores;
- b) categorizar o nível de produtividade da força de vendas;
- c) correlacionar os estilos de mobilização com os níveis de produtividade categorizados.

1.4 Contextualização da indústria farmacêutica brasileira

1.4.1 O resgate histórico

Gerez (1993) descreveu em artigo o histórico da indústria farmacêutica, apresentado aqui resumidamente.

Até o início do século XIX, os medicamentos disponíveis estavam centralizados, principalmente, em pequenos estabelecimentos familiares - as boticas - que processavam artesanalmente extratos de origem vegetal e animal. Tal situação, no entanto, altera-se rapidamente. Já no início da segunda metade do século XIX pode-se observar a existência de um comércio de remédios bastante

¹ Estilo de mobilização é a maneira peculiar, do profissional em ambiente organizacional, de agir intencionalmente, para alcançar determinado objetivo, resultante da interação de sua Orientação Motivacional, suas escolhas preferenciais de Competências de Liderança e do contexto onde ocorre a ação “ (RICCO, 2004, p. 94-95)

atraente, tanto na Europa quanto na América. Empresas líderes como a Merck, a Eli Lilly, a Smith Kline, etc., começaram nesta época como distribuidoras locais.

Na Alemanha e na Suíça, os laboratórios de pesquisa das indústrias que produziam corantes para o setor têxtil começaram a investigar, de forma sistemática, drogas de fato eficazes contra as enfermidades então conhecidas. A Ciba (suíça) e a Bayer (alemã) se apresentaram em 1889, através de suas divisões farmacêuticas com seus primeiros medicamentos. Um deles - a "Aspirina" da Bayer - passaria a ser, talvez, o mais bem sucedido produto farmacêutico de todos os tempos.

Desta forma, a partir do fim do século XIX, estava estabelecida a conexão entre a pesquisa, o lançamento, a produção e o marketing de novas drogas pelas grandes companhias.

A partir de 1940, com o advento dos antibióticos, a rentável exploração das inovações pela nova indústria proporcionou uma condição particular de crescimento empresarial. Tal movimento desembocou na concentração econômica e sedimentação do domínio do mercado mundial pelas grandes empresas que se constituíram ou se desenvolveram a partir dos produtos e da agressividade de mercado. De forma geral, pode-se dizer que estavam colocadas as bases da situação atual do mercado mundial de produtos farmacêuticos.

1.4.2 O mercado mundial

Em estudo do BNDES, Capanema (2006) expõe o cenário atual da indústria farmacêutica, composta por mais de 10 mil empresas. As oito maiores empresas contribuem com cerca de 40% do faturamento mundial em um processo de concentração crescente.

Em 2004 o mercado farmacêutico mundial de varejo auditado pela IMS Health ², somado a uma estimativa do mercado não-auditado, foi de US\$ 550

² IMS Health (Intercontinental Marketing Services) é uma empresa americana, com matriz na Filadélfia, nos Estados Unidos, que comercializa auditorias e pesquisa de mercado. Está presente em 65 países e atua no Brasil há 51 anos.

bilhões. Em 2005, houve um incremento de 7% , alcançando o valor de cerca de US\$ 602 bilhões. Para 2006 a expectativa é o fechamento em incremento percentual de 6%, chegando próximo aos US\$ 640 bilhões.

Ainda segundo Capanema (2006) a concorrência entre os grandes laboratórios multinacionais intensificou-se, na década de 1990, em razão dos custos crescentes de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação de novos medicamentos e do avanço dos medicamentos genéricos nos principais mercados mundiais. Isso ocorreu paralelamente à ampliação dos mecanismos públicos e privados de regulação da indústria farmacêutica, destinados a reduzir os custos dos medicamentos.

De acordo com Magalhães et al.³ apud Capanema (2006), o acirramento da concorrência mundial determinou novas estratégias de crescimento por parte dos grandes laboratórios multinacionais, afetando o volume e a localização dos investimentos em expansão, assim como as decisões sobre operações de fusões e aquisições. Essas operações, em especial, foram utilizadas para a manutenção ou para a ampliação da posição competitiva dos grandes laboratórios multinacionais na indústria farmacêutica global. As tendências recentes do investimento e das reestruturações societárias na indústria farmacêutica global têm efeito direto na estrutura e na dinâmica da indústria nacional, uma vez que as empresas estrangeiras ocupam posição dominante no mercado doméstico.

1.4.3 Cenário Brasil

Alguns fatores tiveram impacto sobre o comportamento do setor farmacêutico nacional nos últimos anos. Entre eles, a desvalorização cambial – no período de 1999 a setembro de 2004, com reflexo nas importações e conseqüente aumento nos custos do setor – e a entrada dos medicamentos genéricos em 2000,

³ MAGALHÃES, L. C. G. *et al.* Diretrizes para uma política industrial de medicamentos e farmoquímicos. Rio de Janeiro: Ipea, 2003.

dando origem a um novo segmento no mercado farmacêutico brasileiro, com padrão de concorrência completamente distinto do praticado até aquele momento.

Segundo a Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica (Febrafarma) ⁴ em 2003 o mercado farmacêutico brasileiro ocupava a 11ª posição no *ranking* do mercado farmacêutico mundial (varejo farmacêutico), com 1,498 bilhões de unidades (caixas) vendidas, 7,2% inferior em relação a 2002, e valor nominal de vendas de R\$ 16,9 bilhões.

Já em 2004 o Brasil conquistou a 8ª posição no mercado farmacêutico mundial, apresentando um faturamento de R\$ 19,9 bilhões, o que correspondeu à venda de 1,65 bilhões de unidades. Em 2005, o Brasil caiu para a 10ª posição no mercado farmacêutico mundial, com um faturamento de R\$ 22,2 bilhões, equivalente à venda de 1,61 bilhões de unidades. Apesar do aumento das vendas em reais em 2005, em relação ao ano anterior, de 11%, houve uma pequena retração no número de unidades vendidas, em torno de 2,3%.

Cabe ressaltar que, segundo a IMS Health, o mercado farmacêutico brasileiro movimentou R\$ 18,7 bilhões em 2005, um aumento de 9,5% em relação a 2004, com vendas de 1,3 bilhões de unidades, uma alta de 1%. A diferença entre os números da Febrafarma e do IMS Health pode ser atribuída às diferentes metodologias de obtenção de dados entre essas duas instituições. Enquanto as fontes da Febrafarma são as próprias empresas do setor, o IMS Health audita a rede de distribuidores e atacadistas, equivalendo a uma cobertura de 95% das farmácias instaladas no país.

O mercado farmacêutico brasileiro, sob o prisma da oferta, foi significativamente alterado nos últimos anos. As empresas nacionais que, em 2000, respondiam por cerca de 28% do valor das vendas de medicamentos, em março de 2005 já haviam aumentado sua participação para 40,6% (IMS Health). As principais empresas nacionais, embora tenham se modernizado notadamente a partir de meados da década de 1990, ainda buscam atingir porte suficiente para participar com autonomia do processo competitivo da cadeia farmacêutica.

⁴ Site da Febrafarma: www.febrafarma.org.br, acesso em 30 de outubro de 2006.

1.4.4 A propaganda de medicamentos

Desde o início do século XX a propaganda de produtos farmacêuticos constitui-se em uma manifestação forte de persuasão. Aliás, na própria história da propaganda no Brasil, nota-se que os primeiros anunciantes eram desse setor. Jesus (2000) remete aos tempos onde não havia mídia e mensagens em bondes, como as do xarope Rhum Creosotado, criadas pelo escritor Casemiro de Abreu, já prometiam curar os doentes de bronquite. Em 1900, a propaganda do Xarope São João destacava-se pela imagem agressiva, colocando a doença como o grande mal e o remédio como salvador. Com a chegada da mídia, os investimentos da indústria farmacêutica em propaganda cresceram muito. Alguns anunciantes, dessa época, estão até hoje no mercado: Instantina e Cafiaspirina da Bayer, Bromil, Guaraina, Mitigal e a maior peça publicitária da década de trinta: o Jeca Tatu, criado por Monteiro Lobato para Biotônico Fontoura.

Os produtos de caráter popular serviram para fixar a propaganda de estilo persuasivo. Esses medicamentos passaram a ser conhecidos como medicamentos de venda livre ou OTC's⁵, podendo anunciar livremente na mídia, ao contrário dos chamados medicamentos éticos (vendidos apenas com receita médica), que encontraram outras formas de serem divulgados: através de notícia, como descoberta científica e principalmente em congressos, onde os médicos são convidados e a indústria farmacêutica, normalmente é a grande patrocinadora ou através da força de vendas, profissionais responsáveis pela divulgação e venda dos medicamentos. Em artigo de 1998, Camargo⁶ (apud JESUS, 2000) assume que o grande investimento na propaganda de medicamentos justifica-se porque os brasileiros estão no 4º lugar em consumo mundial de medicamentos. Com uma média de 11 caixas de produtos farmacêuticos por pessoa/ano, ficando atrás apenas dos Estados Unidos, França e Alemanha.

⁵ OTC : Over the Counter

⁶ CAMARGO, P. Cheque nos laboratórios. Revista Propaganda, São Paulo, n. 566, p. 21- 22, ago. 1998.

1.4.5 O papel da força de vendas neste cenário

Entre as diversas práticas mercadológicas de que a Indústria Farmacêutica se vale para incrementar os seus lucros — via estímulo ao consumo — sobressai-se a propaganda, particularmente junto ao médico.

Christensen e Bush⁷ apud Barros (1983) ressaltam que os estudos feitos na tentativa de identificar as fontes de informação e influência na prescrição — e que remontam aos inícios dos anos 50 — demonstram ser os "Propagandistas de Laboratório" a fonte mais freqüentemente citada com relação ao conhecimento de uma nova droga. Duas outras fontes, com freqüência referidas, foram anúncios de jornais e propaganda enviada pelo correio. Alguns desses mencionados estudos enfatizam o fato de que as fontes de influência (sejam elas propagandistas, artigos, material enviado pelo correio, colegas entre outras) diferem conforme a especialidade médica e as características da droga envolvida.

Conforme comprovado em vários estudos, a propaganda consegue alterar o padrão de prescrição dos médicos, além de ser considerada a principal fonte utilizada por eles para atualização terapêutica. Além de providenciarem informação, os representantes farmacêuticos se encontram numa posição em que podem empregar técnicas de influência para encorajar os médicos a mudar suas práticas de prescrição. (MOLINARI; MOREIRA; CONTERNO, 2005).

Hoje o Brasil conta , segundo dados do Grupemef ⁸ , com aproximadamente 12 mil profissionais alocados na força de vendas das 36 principais empresas do setor farmacêutico.

⁷ CHRISTENSEN, D. B.; BUSH, J. P. Drug prescribing: patterns, problems and proposals. Soc. Sci. Med., , 15A, p. 343-55, 1981.

⁸ Grupemef: Grupo dos Executivos do Mercado Farmacêutico . Relatório Mensal – setembro 2006. Disponível em: www.grupemef.com.br

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica aborda os aspectos conceituais envolvidos nos pilares que são a base desta pesquisa: perfis comportamentais e indicadores de performance.

2.1 Liderança

Os primeiros escritos sobre liderança apresentam as qualidades pessoais do líder, a partir das quais, são eles reconhecidos como heróis ou divindades . Bass (1990), fazendo levantamento histórico dos estudos sobre liderança, diz que o primeiro escrito a mencionar as palavras liderança, líder e seguidores remonta aos egípcios e data do ano de 2300 AC. Em sua revisão sobre liderança, Conde (2004) identifica diversos líderes históricos baseando-se na concepção existente no Egito Antigo de que o Faraó era um deus. Características míticas e heróicas foram atribuídas aos líderes, descritos na literatura cristã, como Abraão, Moisés, David e Salomão ou através dos conceitos gregos de liderança, exemplificados com Homero, Agamêmnon, Aquiles e nos escritos de Platão.

Segundo Jennings⁹ apud Conde (2004) Platão destaca como requisito de liderança a capacidade de pensar. Sob este ponto de vista, Platão apresenta, na República, a linha divisória entre pensamento e ação, afirmando que aquele que sabe não necessita agir e aquele que age não necessita de pensamento e conhecimento. Desta maneira, enquanto o líder pensa, os seguidores agem. Já Maquiavel (2000, p.96) lança a questão : se é melhor ser amado que temido ou o contrário. Ele mesmo responde dizendo que ambas são necessárias mas , como é difícil reuni-las, em tendo que faltar uma das duas é muito mais seguro ser temido do que amado , pois o temor é duradouro e mantido pelo receio de castigo que jamais se abandona .

⁹ Jennings,E.E. Liderança nas Organizações e na História, Brasília: Brasiliense, 1970.

Naturalmente que a liderança é de total relevância e tem sido um dos maiores Objetos de estudos dentre as funções administrativas, décadas de análise acadêmica deram-nos mais de 350 definições de liderança (BENNIS; NANNUS, 1988, p. 4). O fato é que, este ainda é um tema de difícil compreensão. No entanto, independente da teoria, o conceito envolve duas ou mais pessoas e se apresenta como um processo de influência exercido de forma intencional (RICCO, 2004, p. 60), envolvendo influência de atitudes, opiniões, comportamentos e os sentimentos da(s) outra(s) pessoa(s) (SPECTOR, 2000, p. 293, tradução nossa).

Definimos liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. A origem desta influência pode ser formal, como a conferida por um alto cargo na organização. Como estas posições subentendem certo grau de autoridade, uma pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa. Nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes. O fato de a organização conferir a seus administradores alguns direitos formais não lhes assegura a capacidade de liderança eficaz. (ROBBINS, 2004, p. 304)

A liderança não sancionada, ou seja, a natural – aquela emanada da capacidade de influenciar os outros que emerge fora da estrutura formal da organização – é geralmente tão importante quanto a influência formal ou até mais relevante (SPECTOR, 2000). Isto quer dizer que os líderes podem surgir naturalmente dentro de um grupo e as organizações devem estar atentas a eles.

Segundo John Kotter¹⁰ apud Dubrin (2006, p. 264), “os líderes eficazes lidam com as mudanças, formulando uma visão do futuro e estabelecendo uma direção para essa visão “

Hoje, é preciso que haja líderes que desafiem o *status quo*, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar estas visões. Também é preciso administradores capazes de elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia-a dia (ROBBINS, 2004, p. 304).

Os estudos sobre liderança, segundo Ricco (2004, p. 60) podem ser agrupados em quatro fases: até os anos 40 eram consideradas as características, traços e qualidades naturais dos líderes; até os anos 60 foi mais valorizado o comportamento do líder, o estilo de liderança; a abordagem contingencial, voltada

¹⁰ Kotter, J.P. “ What leaders really do” Harvard Business Review, 1990 p.103-111

para as situações e para o contexto foi o foco da liderança até os anos 80. Do início dos anos 80 em diante, passou-se a valorizar a liderança carismática, a visionária e a transformacional. Mais recentemente, a partir dos anos 90, ressurgem os enfoques nos traços de personalidade e nos estilos de liderança.

2.1.1 Teoria dos traços de liderança

O estudo dos traços físicos, sociais, intelectuais ou de personalidade que possam descrever os líderes eficazes e diferenciá-los dos demais remonta à Década de 1930 (ROBBINS, 2004). Alguns proponentes desta teoria argumentam que boa liderança é uma função pessoal e que a pessoa que é um bom líder em uma situação será um bom líder em qualquer situação (SPECTOR, 2000, tradução nossa). No entanto, os estudiosos não tiveram muito sucesso em condensar estes traços. Basta dizer que muitas das pesquisas realizadas para identificar os traços de liderança falharam em identificar traços comuns . O trabalho de Kirkpatrick e Locke¹¹ apud Robbins (2004) buscou identificar traços consistentemente associados à liderança. Por exemplo: seis traços que procuram diferenciar os líderes dos liderados são: ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência e conhecimento relevantes para o trabalho .

Conde (2004) aponta como desestabilização da teoria dos traços inatos do líder a pesquisa desenvolvida por Kurt Lewin, Lippit e White, em 1939¹² , em um clube de meninos com idade de 10 anos. Estes meninos foram divididos em grupos para realizarem atividades similares e tiveram diferentes orientações de liderança de adultos treinados e os resultados avaliados em tempos determinados. Esta pesquisa veio a demonstrar que não o efeito da personalidade, mas o treinamento do líder para atuar segundo diferentes estilos influenciava a eficácia dos seguidores.

¹¹ Kirkpatrick, S.A. e Locke, E.A. " leadership: do traits matter?", Academy of management executive, p.48-60, 1991

¹² Lewin,K; Lippit,R. e White,R.K. "Patterns of aggressive behaviour in experimentally created "social climates"". Journal of Social Psychology, 10, 271-299, 1939

Iniciou-se então uma série de estudos sobre liderança e comportamento, originando as teorias comportamentais de liderança.

2.1.2 Teorias comportamentais de liderança

A abordagem comportamental da liderança tenta especificar como o comportamento dos líderes eficazes difere do comportamento dos menos eficazes. (DUBRIN, 2006, p. 268).

Os estudos de Lewin fundamentaram-se na manipulação experimental do líder, e as pesquisas que se seguiram procuraram estudar os estilos de liderança em pessoas que já ocupavam postos nas organizações (CONDE, 2004). Neste período destacaram-se em número de publicações os estudos da Universidade Estadual de Ohio (SPECTOR, 2000) realizados na Década de 40. Um dos principais resultados encontrados por estes estudos era a ênfase em duas dimensões da liderança – a estrutura de iniciação e a consideração. (DUBRIN, 2006 ; ROBBINS, 2004; SPECTOR, 2000).

A **estrutura de iniciação** descreve o grau para o qual o líder estabelece a estrutura para os membros do grupo. A estrutura é iniciada mediante atividades, como a designação de tarefas específicas, a especificação de procedimentos a serem seguidos, a esquematização do trabalho e o esclarecimento das expectativas. A **consideração** descreve o grau para o qual o líder cria um ambiente de apoio emocional, conforto, amizade e confiança. Ele o faz por meio de um tipo de comportamento que inclui ser amigável e acessível, sempre buscando o bem estar pessoal do grupo. (DUBRIN, 2006, p. 269, grifo do autor)

Já os estudos da Universidade de Michigan contemporâneos aos de Ohio, chegaram a dois perfis básicos de liderança: aquele com orientação para o funcionário, enfatizando as relações interpessoais e o que enfatiza os aspectos técnicos e práticos do trabalho. (ROBBINS, 2004). Os grupos de trabalho mais produtivos tendiam a ter líderes centrados nos funcionários mais do que centrados na produção, e os líderes mais eficazes eram os que mantinham relacionamento de apoio com os integrantes da equipe. (DUBRIN, 2006)

As dimensões encontradas nos estudos, tanto de Ohio quanto de Michigan, “preocupação com as pessoas” e “preocupação com a produção” puderam ser

representadas graficamente formando um Grid Gerencial, onde se pode encaixar o estilo de liderança de cada pessoa. Mas infelizmente o grid oferece apenas uma melhor estrutura para a conceitualização do estilo de liderança, sem apresentar qualquer nova informação tangível para o esclarecimento da questão da liderança.(ROBBINS, 2004)

Na década de 90, conforme Robbins (2004), novos estudos sobre o comportamento do líder foram iniciados envolvendo pesquisadores da Finlândia e da Suécia, como Ekvall, Arvonen, Lindell e Rosenqvist, que propõem que em novos tempos, os líderes eficazes devem exibir uma terceira característica separada das propostas pelos estudos de Ohio e Michigan : um comportamento orientado para o desenvolvimento e que valorize a experimentação, as novas idéias, gerando e implementando mudanças. Os pesquisadores escandinavos argumentaram que conduziram os estudos nesta direção pela predominância nos dias de hoje de um ambiente mais dinâmico.

A descrição dos resultados das teorias comportamentais foi sua dificuldade em identificar relações consistentes entre o comportamento da liderança e o desempenho do grupo. O que parece faltar, também, é a consideração dos fatores situacionais que influenciam o sucesso ou o fracasso. Por exemplo, parece pouco provável que Martin Luther King pudesse ter sido o mesmo líder na luta pelos direitos civis se tivesse vivido nas primeiras décadas do século XX (ROBBINS, 2004, p. 308).

Mais recentemente, pesquisas mostram fortes evidências de que as pessoas com elevado grau de automonitoramento, isto é, altamente flexíveis para ajustar seu comportamento a diferentes situações, têm probabilidade muito maior de surgir como líderes nos grupos (ROBBINS, 2004, p. 305).

2.1.3 Teoria das contingências

Influenciados pelas teorias comportamentais, os pesquisadores do fenômeno da liderança prosseguiram suas análises, mas agora, buscando discriminar as situações nas quais um estilo de liderança é mais eficaz que outro. A teoria das contingências determina que as diferentes situações influenciam no sucesso ou fracasso do líder; e o principal aspecto da teoria das contingências é a capacidade de identificar as condições situacionais, especialmente aquelas que venham a comprometer o sucesso do líder.

Alguns modelos de identificação de variáveis situacionais tiveram sucesso e, portanto, amplo reconhecimento.

O primeiro modelo contingencial abrangente de liderança foi desenvolvido por Fred Fiedler, e propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e quanto de controle a situação proporciona a ele (ROBBINS, 2004, p.309).

Fiedler mede o estilo do líder por meio da *escala do colega menos preferido (CMP)*. O modo como o líder descreve o seu colega menos preferido é a medida para descobrir se ele é motivado principalmente pela tarefa ou pelo relacionamento. O CMP é definido como um colega anterior com o qual o líder menos gostaria de trabalhar. As avaliações dos colegas são feitas em uma escala com adjetivos opostos, como, por exemplo, *agradável* versus *desagradável*. A lógica é que, quando as pessoas descrevem seu colega de trabalho menos preferido usando termos positivos, essas pessoas são voltadas para o relacionamento. Ao contrário, as pessoas que descrevem o seu colega menos preferido usando termos muito negativos são voltadas para a tarefa. (DUBRIN, 2006, p.275, grifo do autor)

Fiedler, em etapa posterior de sua pesquisa, verificou que para estudar a performance da equipe seria necessário levar em conta o relacionamento entre o líder e o grupo de seguidores, a natureza da tarefa e a posição de poder ocupada pelo líder. Dubrin (2006, p. 275) lista estes três fatores em ordem de importância :

a) relações líder-membro: a extensão em que os membros do grupo aceitam e apóiam o seu líder

b) estrutura da tarefa : a extensão na qual o líder sabe exatamente o que fazer e com que grau de precisão e detalhe são definidas as tarefas a serem realizadas

c) posição de poder : a medida na qual a organização provê ao líder os meios para recompensar e punir os membros do grupo e a autoridade formal apropriada para fazer com que o trabalho seja realizado.

O passo seguinte, segundo Robbins (2004) ,no modelo de Fiedler é avaliar a situação em relação a estas três variáveis contingenciais e ao combinar os resultados podemos encontrar oito potenciais situações ou categorias diferentes nas quais um líder pode se encontrar. Posteriormente esta teoria recebeu a inserção de mais uma contingência , o conceito de estresse e sua influência na liderança, e a esta inserção denominaram teoria do recurso cognitivo.

Seguindo a mesma linha de pesquisa contingencial, em 1973 Victor Vroom e Philip Yetton desenvolvem o modelo de participação e liderança, enfocando não mais a avaliação do líder , mas as tarefas dos subordinados (ROBBINS, 2004). Neste modelo supõe-se que os líderes tem a possibilidade de alterar seu estilo de liderança em conformidade com os requisitos das situações, oferecendo uma seqüência de regras que deveriam ser seguidas na determinação do processo decisório de acordo com os diferentes tipos de situação, levando-se em conta cinco estilos de liderança combinados a sete variáveis contingenciais.

Do ponto de vista prático, segundo Robbins (2004) este modelo é complicado para ser usado no dia-a-dia do administrador, pois são muitas variáveis que devem ser analisadas antes de selecionar o processo decisório mais adequado ao problema.

Outro modelo apresentado, o modelo de liderança situacional, de Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard, explica como combinar o estilo de liderança com a prontidão dos membros do grupo (DUBRIN, 2006). Hersey e Blanchard¹³ apud Conde (2004) partindo da premissa de que “ quanto mais o dirigente adapta seu estilo de comportamento de líder para atender à particular situação e às necessidades dos liderados, mais eficientemente conseguirá atingir os objetivos pessoais e organizacionais”, iniciaram o estudo do comportamento dos seguidores a partir de sua maturidade ou prontidão.

¹³ Hersey,P e Blanchard K, **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional.São Paulo: EPU,1986

A **prontidão** na liderança situacional é definida como a medida em que um integrante do grupo tem a habilidade e disposição, ou confiança, para realizar uma tarefa específica. O conceito de prontidão não é, portanto, uma característica, um traço, ou motivo; ele refere-se a uma tarefa específica. (DUBRIN, 2006,p.278, grifo do autor)

Embora bem aceita, a teoria de Hersey e Blanchard fracassou nos esforços para testar e corroborar sua eficiência, talvez por inconsistências do modelo, talvez por problemas com a metodologia de pesquisa para os testes da teoria.

A teoria da troca entre líder e liderados descrita por Dansereau et al apud Spector (2000) argumenta que os líderes estabelecerão, ao longo do tempo, um relacionamento especial com alguns componentes do grupo, que seriam os “de dentro” e estes recebem um tratamento diferenciado. Já os demais, não tão privilegiados chamados “de fora” recebem outro tipo de tratamento. A questão-chave aqui é de que embora quem faça a escolha seja o líder, são as características dos liderados que levam a esta decisão. Esta teoria ajudou a focar a atenção no relacionamento entre líder e liderado e também para o entendimento de que o líder não age da mesma maneira com todos os liderados.

Na tentativa de ampliar o foco das teorias contingenciais, surgiu a teoria da meta e do caminho, descrita por Robert House, que essencialmente argumenta que é função do líder ajudar os subordinados no alcance de suas metas, fornecendo orientação e apoio necessários para assegurar que tais metas sejam compatíveis com os objetivos da organização (ROBBINS, 2004). Uma importante contribuição desta teoria é o fato de que ela tanto especifica o que os líderes precisam fazer em diferentes situações quanto explica as razões implícitas em tal comportamento. As proposições-chaves dizem respeito a motivação, satisfação e desempenho (DUBRIN, 2006). A principal função do líder é a de retirar os obstáculos do caminho de seus liderados, escolhendo entre quatro estilos de liderança para lidar com as demandas contingenciais de uma dada situação:

[...] *liderança diretiva* é praticamente a mesma coisa que a estrutura de iniciação e envolve estabelecer diretrizes sobre padrões e comunicar expectativas. A *liderança de apoio* dá ênfase a demonstrar a preocupação com o bem-estar dos membros do grupo e desenvolver relacionamentos mutuamente satisfatórios. A *liderança participativa* envolve a consulta aos membros do grupo para solicitar suas sugestões e então usa-las para tomar decisões. Na *liderança orientada pela realização*, o líder estabelece metas desafiadoras, promove a melhoria do trabalho, cria expectativas altas e espera que os integrantes do grupo assumam responsabilidades. (DUBRIN, 2006,p.276,grifo do autor)

2.1.3 Teorias neocarismáticas

Denominadas de neocarismáticas, segundo Robbins (2004), incluem-se as teorias que apresentam como ponto comum a ênfase sobre os comportamentos simbólicos e emocionalmente apelativos dos líderes, que conseguem níveis elevados de comprometimento dos liderados, que mais podem ser chamados de seguidores.

A teoria da liderança carismática diz que os seguidores do líder atribuem a ele capacidades heróicas ou extraordinárias de liderança, contudo o carisma¹⁴ depende, em grande parte, da percepção da pessoa e envolve um relacionamento entre o líder e o seguidor. Os líderes carismáticos (DUBRIN,2006) são mestres da comunicação, usam metáforas para inspirar as pessoas e inspiram confiança. . Robbins (2004, p. 319) argumenta que o carisma parece ser mais apropriado quando a tarefa dos liderados possui um componente ideológico ou quando o ambiente envolve um alto grau de incerteza ou tensão, explicando por que, geralmente, o líder carismático surge na política, na religião, em tempos de guerra ou quando uma empresa está iniciando sua vida ou enfrentando uma crise. Bergamini e Coda (1997) citam que os estudos de Bass, House, Conger e Kanungo, além de outros, sobre o carisma do líder tem se concentrado na discriminação dos comportamentos diferenciadores dos líderes carismáticos dos demais.

Embora Bass e Burns apud Conde (2004) terem sido os primeiros a conceberem o conceito de liderança transformacional há diferenças entre suas considerações. Enquanto o primeiro considera que o líder transformacional é aquele que ativa a motivação nos seguidores para aumentar seu engajamento, quer isto os beneficie ou não, o segundo considera que a liderança transformacional é exercida por homens iluminados que produzem o efeito de desencadear nos seguidores necessidades de alto nível. O ponto comum aos estudos (DUBRIN, 2006; ROBBINS, 2004; SPECTOR, 2000) é a caracterização do carisma no líder transformacional, e basearem-se na teoria dos traços, uma vez que o foco da análise está nas características pessoais do líder (DUBRIN 2006).

¹⁴ Carisma, segundo Gaty Yukl apud Bergamini e Coda (1997,p.259)”é uma palavra grega que significa dom de inspiração divina, tal como habilidade de realizar milagres ou predizer acontecimentos futuros”

A liderança visionária, que vai além de carisma, é a capacidade de criar e articular uma visão de futuro realista, atrativa e crível para a organização (ROBBINS,2004). Para escolher uma direção,o líder deve desenvolver “uma imagem mental de um estado futuro possível e desejável da organização. Esta imagem, que chamamos *visão*, pode ser tão vaga quanto um sonho ou tão precisa quanto o estabelecimento da meta ou missão”(BENNIS; NANUS, 1988, p. 75). O líder é o carreador da idéia, incendeia a emoção dos seguidores, concede o poder para realização, mas a organização só será bem sucedida se todos os participantes de importância “comprarem a idéia” e a entenderem como necessárias.

Encerrando este tópico a Figura 1 apresenta as pesquisas sobre liderança ao longo da linha do tempo nos últimos 500 anos.

1530	1840	1930	1940	1960	1970	1980	1990	2000
Maquiavel O Príncipe (1531)	Teorias do Homem	Lewin, Lippitt & White (1939)_		Fiedler, teoria de contingência (1967)	House, teoria da meta e caminho(1971)	Schein, Cultura (1982)	Bass & Avolio, Liderança transformacio nal (1990-94)	Kets de Vries, psicodinami cas (2004)
	Carlyle (1841)		Stodgill & Coons (1948)	Hollander, teoria da troca (1964,1979)	Vroom, participação e liderança (1973)	Misumi, Manutenção performance (1985)	Heifetz, liderança adaptativa (1990-94)	
	Galton (1870)		Weber (1942)		Argyris, aprendizado double-loop (1976)	Goleman, Inteligência emocional (1985)		
	James(1880)		Stodgill (1948)		Mitchel, Larson & Green, teoria da atribuição (1977)	Burns, Liderança transforma cional (1985)		
					Hersey & Blanchard, teoria liderança situacional (1977)			
					Kets de Vries, psicodinami cas (1979)			
					Greenleaf, liderança do subordinado (1977)			
Controle	Teoria dos Traços	Comportamento	Bases da autoridade	Comporta mento efetivo	Sistema abertos		Liderança interpessoal	
Controle: da informação, pela informação e pelo informante	Coragem	Aprendizagem	Carisma	complexidade contextual	gerenciaimen to do evento		valores	
	Força Física		Estilo de Liderança	líderes e subordinados	situações		integridade, intenção moral	
	Carisma			influências	cultura		Tutorização	
	Heroísmo			tomada de decisão	cumprindo papel		Modelos	
				comporta mento emocional			Empregabilidade	

Figura 1 Desenvolvimento temático de teoria e pesquisa de liderança nos últimos 500 anos.

Fonte : Extraído, traduzido e adaptado de Garrick, L.E.

2.3 Motivação

O estudo da motivação no trabalho busca entender as forças propulsoras do indivíduo para o trabalho e estão normalmente associadas à produtividade e ao desempenho, argumentos deste estudo.

Várias são as definições de motivação, como a de Mitchel¹⁵, citada por Robbins (2004, p. 151) “a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” ou de Spector (2000) :“ um estado interno que induz a pessoa a assumir comportamentos particulares com direção, intensidade e persistência num determinado tempo“ (p. 76, tradução nossa). Para McClelland (1955, p. 424) em qualquer evento, a condição motivante pode ser fisiológica (fome, sede, sexo, descanso) ou psicológica (vontade, interesse ou atitude), onde todo tempo desperto do organismo direciona-se para alguma necessidade ou motivo. Bergamini e Coda (1997, p. 24) exemplificam claramente esta condição ao afirmarem “é a necessidade que está motivando e não aquilo que satisfaz a necessidade“ ao se referir ao exemplo da água como fator de satisfação da necessidade sede; “A motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades” (ibid p.25). Dubrin (2006, p. 110) define a motivação no ambiente corporativo “ é o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais”

Ricco (2004) menciona existirem basicamente dois enfoques : a motivação extrínseca, representada pelas recompensas externas e a motivação intrínseca, recompensados, por exemplo, por sentimentos de realização e de competência .

São vários os autores que vêm se dedicando ao estudo da motivação. Aqui serão citados os mais relevantes para o entendimento inicial da proposta da pesquisa, pois estes estudos podem explicar as razões que movimentam as pessoas na busca de objetivos comuns.

Como a motivação, de maneira geral, se relaciona com o esforço em relação a qualquer objetivo, este trabalho direciona o foco para os objetivos organizacionais,

¹⁵ Mitchell, T.R. “ Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts”, in Cumming, L.L.; Staw, B.M. (eds.) *Research in Organizational Behavior*, vol. 19 . Greenwich, CT: JAI Press, 1997, p.60-62

a fim de refletir o interesse específico no comportamento relacionado ao trabalho. Desta forma, para a continuidade deste trabalho, é importante uma visão mais detalhada da motivação intrínseca e motivação extrínseca.

2.3 Diferenças entre motivação intrínseca e extrínseca

Para Dubrin (2006, p. 128) o princípio de motivação intrínseca “[...]refere-se à crença das pessoas sobre a extensão pela qual uma atividade pode satisfazer suas necessidades de competência e autodeterminação”. Kohn¹⁶ apud Cestari (2005) entende por motivação intrínseca “ [...] o desejo de envolver-se numa atividade pelo que ela é, isto é, exatamente pela satisfação que ela provê.” Percebe-se pelas definições que motivação intrínseca procede do próprio indivíduo e que está sob o seu controle. Como consequência, o indivíduo tende a procurar e a escolher situações que lhe permitem fazer uso das suas capacidades, ainda que exijam um maior esforço.

Edward Deci e Richard Ryan¹⁷ apud Bolstad (2002) chamam o dinheiro de motivador "extrínseco" ou contingente, o que significa tentar motivar a realização de um trabalho melhor na expectativa de alguma coisa que a pessoa possa obter de fora do trabalho como tal. A revisão deles, de quarenta anos de estudos, manteve-se confirmando sua conclusão original: "a pesquisa tem mostrado consistentemente que qualquer sistema de pagamento contingente tende a minar a motivação intrínseca." Entre os exemplos de motivação extrínseca incluem-se indivíduos que realizam seu trabalho esperando promoções, elogios, aumentos de salário ou simplesmente pelo medo de receber alguma espécie de punição. Esse é o entendimento da corrente comportamentalista, também chamada behaviorista, que atribui o comportamento humano como resultado exclusivo de fatores externos (CESTARI, 2005, p. 31)

¹⁶ Kohn, A. *Punidos pelas recompensas: os problemas causados por prêmios por produtividade, planos de incentivo, remuneração variável, elogios, participação nos lucros e outras formas de suborno*. São Paulo: Atlas, 1998

¹⁷ Deci, E.L. e Ryan, R. M. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour*. Plenum, New York, 1985.

Dubrin (2006, p. 133) sumariza este cenário :

A teoria da motivação intrínseca, ou a autodeterminação, enfatiza que as pessoas são agentes ativos e não recipientes das forças ambientais. A motivação intrínseca está ligada às necessidades de competência e autodeterminação. As recompensas extrínsecas podem às vezes diminuir o desempenho de uma pessoa no trabalho e ser desmotivadoras, particularmente quando tarefas criativas estão envolvidas.

E conclui, então, que “a combinação de recompensas intrínsecas e extrínsecas é a forma ideal de motivação”.

2.4 Teorias motivacionais

A seguir procurou-se expor as teorias motivacionais mais importantes como base para o entendimento do comportamento motivacional.

2.4.1 Teoria da hierarquia das necessidades

A mais conhecida teoria sobre motivação é, provavelmente, a das necessidades, de Abraham Maslow. (ROBBINS, 2004 , p. 152). As necessidades são organizadas num modelo piramidal, com necessidades básicas na base e necessidades de auto-realização no topo. Antes que as necessidades de nível maior sejam ativadas, as necessidades de nível mais baixo precisam ser satisfeitas (DUBRIN, 2006). Segundo Maslow, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia destas necessidades, esquematizadas na Figura 2 :

- a) *fisiológicas*: incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais;
- b) *segurança*: incluem segurança e proteção contra danos físicos e emocionais;
- c) *sociais*: incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo;

- d) *estima*: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção;
- e) *auto-realização*: a intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, auto-desenvolvimento e alcance do próprio potencial.

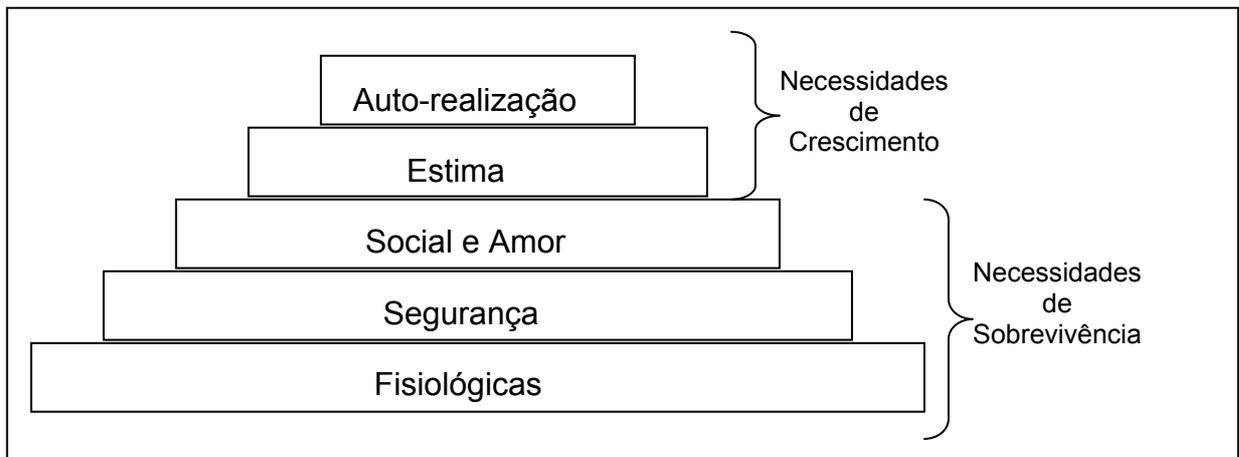


Figura 2 – Hierarquia das necessidades de Maslow.

Fonte : Extraído e adaptado de DUBRIN, 2006, p.112

Do ponto de vista da motivação, essa teoria sugere que, embora praticamente nenhuma necessidade jamais seja satisfeita completamente, uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação. Por exemplo, assim que os empregados podem pagar pelas necessidades da vida, eles normalmente procuram oportunidades de satisfazer os relacionamentos sociais (DUBRIN, 2006, p. 112).

De acordo esta teoria, para motivar alguém é preciso saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento, e focar a satisfação neste nível ou no imediatamente superior.

2.4.2 Teoria “X” e Teoria “Y”

Robbins (2004) apresenta as visões do ser humano propostas por Douglas McGregor¹⁸, uma basicamente negativa, chamada de Teoria “X”, e outra basicamente positiva, chamada de Teoria “Y”.

Sob a teoria “X”, as quatro premissas dos executivos observadas por McGregor são:

- a) os funcionários, por natureza, não gostam de trabalhar, e sempre que possível, tentarão evitar o trabalho;
- b) como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas;
- c) os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível;
- d) a maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.

Em contraste com essas visões negativas, McGregor lista as quatro premissas positivas, sob a chamada teoria “Y”:

- a) os funcionários podem achar o trabalho algo natural quanto descansar ou se divertir;
- b) as pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos;
- c) as pessoas, na média, podem aprender a aceitar, ou até a buscar, responsabilidade;
- d) a capacidade de tomar decisões inovadoras pode estar em qualquer pessoa, não sendo privilégio exclusivo daquelas em posições hierárquicas mais altas. (p.153)

McGregor, pessoalmente, acreditava que as premissas da Teoria “Y” eram mais válidas que as da Teoria “X”. Não existem evidências de que as premissas de quaisquer dessas teorias sejam válidas, nem de que a aceitação das premissas da Teoria “Y” e a alteração de comportamento individual de acordo com elas resultem em um funcionário motivado.

¹⁸ MCGREGOR, D. **The human side of enterprise**. Nova York: McGraw-Hill, 1960

2.4.3 A teoria de dois fatores (higiene-motivação)

O estudo da hierarquia das necessidades conduziu à teoria de dois fatores da motivação do trabalho. Segundo a pesquisa do psicólogo Frederick Herzberg¹⁹ (DUBRIN, 2006, p. 112) existem dois conjuntos diferentes de fatores no trabalho: os fatores higiênicos e os fatores motivadores.

Segundo Ricco (2004, p. 56) os fatores de motivacionais são intrínsecos e podem ser identificados em contexto de trabalho como realização, reconhecimento, trabalho em si, responsabilidades e possibilidades de crescimento ou progresso. Os fatores higiênicos ou de fuga da insatisfação no trabalho são extrínsecos, e incluem política e administração da empresa, supervisão, relacionamentos interpessoais, condições de trabalho, salário, status e segurança no emprego.

Portanto, os executivos que procuram eliminar os fatores que geram insatisfação podem conseguir a paz, mas não necessariamente a motivação dos funcionários. Os funcionários serão tranqüilizados, mas não motivados. Quando os fatores higiênicos estão adequados, as pessoas não se mostram insatisfeitas, mas também não estão satisfeitas (ROBBINS, 2004).

Se a intenção for a de motivar as pessoas para o trabalho, esta teoria sugere a ênfase nos fatores associados com o trabalho em si ou nos resultados diferentes dele, como oportunidades de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. E este pode ser também um dos pontos criticados desta teoria ao camuflar a importância dos fatores de higiene ao atrair e reter os empregados (DUBRIN 2006), assim como a ausência de correlação entre satisfação e produtividade e por ignorar variáveis situacionais, como descrito por Robbins (2004).

¹⁹ HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; e SNYDERMAN, B., *The Motivation to Work*. Nova York: John Willey & Sons, 1959

2.4.4 A Teoria ERC

A teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento (ERC)²⁰ de Alderfer foi uma tentativa de consertar algumas das dificuldades na hierarquia das necessidades de Maslow. (SPECTOR, 2000, p. 179, tradução nossa) na qual as necessidades essenciais foram agrupadas em existência, relacionamento e crescimento:

a) existência: refere-se aos requisitos básicos e inclui aqueles itens que Maslow chamou de necessidades fisiológicas e de segurança;

b) relacionamento: refere-se ao desejo de manter importantes relações interpessoais; compara-se às necessidades sociais de Maslow e aos componentes externos de sua classificação de estima.

c) crescimento: desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal. Esta necessidade inclui os componentes da categoria estima de Maslow, bem como as de auto-realização.

Além de substituir cinco necessidades por apenas três, a teoria desenvolvida por Alderfer mostra que mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo e se uma necessidade de nível alto for reprimida, o desejo de satisfazer a outra de nível mais baixo aumentará (ROBBINS, 2004, p. 157)

Assim como Maslow, a Teoria ERC de Alderfer argumenta que as necessidades de nível baixo levam a um desejo de satisfazer as necessidades de um nível mais alto; mas múltiplas necessidades podem operar em conjunto como motivadoras, e a frustração em satisfazer uma necessidade de um nível resultar na regressão de uma necessidade a um nível mais concreto (ROBBINS, 2004; SPECTOR 2000)

A Teoria ERC é mais coerente com nosso conhecimento de diferenças entre os indivíduos e de maneira geral a teoria ERC representa uma versão mais válida da hierarquia das necessidades (ROBBINS, 2004)

²⁰ ERG : Existence, Relatedness, Growth

2.4.5 A teoria das necessidades, de McClelland

Outras necessidades influenciam o comportamento no trabalho, e certas necessidades podem ser adquiridas ou aprendidas pelas pessoas dependendo da cultura das mesmas; e entre as influências culturais estão a família, grupos de colegas e shows de televisão. Esta é a base da teoria das necessidades de David McClelland (DUBRIN, 2006). A teoria enfoca três necessidades: realização, poder e associação, que se definem:

- a – **Necessidade de realização**: busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso;
- b – **Necessidade de poder**: necessidade de fazer as outras pessoas se comportarem de uma maneira que não o fariam naturalmente;
- c – **Necessidade de associação**: desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. (ROBBINS, 2004 p. 158, grifo do autor)

O predomínio de uma destas necessidades pode determinar o padrão de comportamento do indivíduo. Assim, indivíduos com o predomínio da necessidade de associação tendem a ser empreendedores, indivíduos com predomínio da necessidade de poder tendem a ser bem sucedidos no topo da hierarquia organizacional e indivíduos com alta necessidade de afiliação, por serem integradores, tendem a coordenar o trabalho de diversos setores da organização (CESTARI, 2005 , p. 40).

Esta tríade realização-poder-afiliação não explica completamente a motivação no trabalho, por focar apenas necessidades chave. Da mesma forma, as teorias das necessidades em geral explicam apenas parte da motivação (DUBRIN, 2006).

2.4.6 Teoria da fixação de metas

A premissa que embasa a teoria do estabelecimento de metas é que o comportamento é regulado pelos valores e metas. **Meta é o que uma pessoa tenta realizar** (DUBRIN, 2006, p. 119, grifo do autor). No final da década de 60, Edwin

Locke²¹ propôs que a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho (ROBBINS, 2004, p. 162).

Pesquisas realizadas mostram que o estabelecimento de objetivos específicos levam a resultados melhores do que os obtidos com objetivos gerais, e como exemplo de meta específica o “tire um A na prova” e como meta geral “vá bem na escola” (SPECTOR, 2000, p. 189). Outro fator evidenciado diz que metas específicas melhoram o desempenho dos funcionários e metas difíceis, uma vez aceitas, resultam em um desempenho melhor do que metas fáceis (ROBBINS, 2004). Outros fatores apontados nesta teoria e descritos por Dubrin (2006) demonstram que as metas são mais eficazes quando usadas para avaliar o desempenho e que a vinculação à feedbacks²² e recompensas são positivos, e de relevância também é o estabelecimento de metas grupais, tão importante quanto as metas individuais e finalizando, uma orientação de metas de aprendizagem melhora mais o desempenho do que a orientação de metas de desempenho.

A teoria de fixação de metas, segundo Robbins (2004), tem limitações culturais. Ainda, esta teoria parte do princípio de que os trabalhadores são razoavelmente independentes, que executivos e funcionários buscam metas desafiadoras e que o desempenho é considerado importante por todos.

A conclusão geral é que as intenções – quando articuladas em termos de objetivos específicos e difíceis – são uma fonte motivacional poderosa.

2.4.7 Teoria do reforço

“Uma contrapartida à teoria da fixação de metas é a teoria do reforço”(ROBBINS, 2004, p. 163), uma vez que se contrapõe à idéia de que os propósitos orientam as ações pela premissa de que o comportamento é determinado por suas conseqüências, sejam elas recompensas ou punições (DUBRIN, 2006). Essa teoria ignora as condições internas do indivíduo, concentrando-se apenas no que acontece com ele quando realiza uma ação qualquer.

²¹ LOCKE, E.A. Toward a theory of task motivation and incentives, *Organizational Behavior and Human performance*, 1968, p.157-89

²² Feedback é informação sobre quão bem uma pessoa está se saindo para atingir suas metas (DUBRIN, 2006, p.120)

Como não leva em conta aquilo que dá princípio ao comportamento, não é, estritamente falando, uma teoria sobre motivação, mas fornece poderosos meios de análise daquilo que controla o comportamento e por isso, é sempre considerado nas discussões sobre motivação (ROBBINS, 2004).

2.4.8 Teoria da eqüidade

A essência da teoria da equidade é que os empregados comparam seus recursos e seus resultados (fazem comparações sociais) com outros no local de trabalho. Os indivíduos comparam as entradas (esforço, experiência, educação, competência) e os resultados (remuneração, reconhecimento, aumentos) .Diz-se que a equidade existe quando o individuo conclui eu sua própria relação resultado/recurso é igual a de outras pessoas e existe iniquidade se a relação não é igual de outra (DUBRIN, 2006; ROBBINS, 2004).

A maioria das pesquisas se concentrou em remuneração, mas vale ressaltar que os funcionários buscam outras comparações seja no que está trazendo para a empresa seja na distribuição de recompensas organizacionais.

A teoria da eqüidade enfocou a justiça de distribuição ou a justiça que se percebe na quantidade e alocação das recompensas entre os indivíduos. Mas a eqüidade também pode considerar a justiça de processo – a justiça percebida no processo utilizado para determinar a distribuição de recompensas. As evidências mostram que a justiça de distribuição tem uma influência maior sobre a motivação do funcionário do que a justiça de processo, esta última tende a afetar o comprometimento do funcionário com a organização, a confiança com seu chefe e a sua intenção de se demitir (ROOBINS, 2004, p. 166)

Esta teoria tenta demonstrar que, para a maioria dos trabalhadores, a motivação é influenciada significativamente pelas recompensas comparáveis a iguais em seu próprio meio, e que as empresas devem ser justas na medida do possível para evitar iniquidades e por conseguinte desmotivação. O difícil, e por isto considera-se uma das críticas a esta teoria (SPECTOR, 2000), é prever quais são os “iguais” que o funcionário utiliza para realizar suas comparações.

2.4.9 Teoria da expectativa

Uma das teorias mais amplamente aceitas sobre motivação, segundo Robbins (2004) é a teoria da expectativa, defendida por Victor Vroom²³. Esta teoria relaciona o desempenho do indivíduo com suas expectativas, e que ao acreditarem que seu comportamento pode resultar em algum tipo de recompensa, isto os motivará. Um funcionário pode se sentir motivado a despende um alto grau de esforço quando acreditar que isto vai resultar em uma boa avaliação de desempenho; e uma boa avaliação pode resultar em recompensas organizacionais, tais como bonificação, aumento de salário ou promoção.

A teoria enfoca três relações (ROBBINS, 2004, p. 167):

– Relação entre esforço e desempenho: percepção do indivíduo de que certa quantidade de esforço vai levar ao desempenho.

– Relação entre desempenho e recompensa: mede o grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho vai levar à obtenção de um resultado que se deseja.

– Relação entre recompensa e metas pessoais: mede o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo, e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre elas.

Em resumo de Robbins (2004), a essência da teoria da expectativa é a compreensão dos objetivos pelo indivíduo e a ligação entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa e, finalmente, entre recompensa e alcance das metas pessoais. Esta teoria reconhece que não existe um princípio universal que explique a motivação de todas as pessoas.

²³ VROOM, V.H., **Work and motivation**. Nova York: John Wiley, 1964.

2.5 A motivação e a produtividade

Segundo Cestari (2005, p. 48) vários autores concordam com o fato de que empregados motivados para realizar seu trabalho tendem a proporcionar melhor desempenho. Zoltners, Sinha e Greggor (2001) a colocam como combustível para força de vendas : “motivação é o maior fator na performance de uma pessoa de vendas” (p. 248, tradução nossa). Já Bergamini e Coda (1997) enfocando a administração, a liderança e suas relações com a motivação, alertam, nas palavras de Sievers (ibid. p.49), para o uso da motivação enquanto instrumento para a administração, pois no "contexto administrativo e teórico organizacional, a motivação foi convertida em um instrumento de invasão, manipulação e controle", através do qual os dirigentes podem provocar determinados tipos de comportamento em seus subordinados e como tal, tem sido usada como substituta do poder e da coação, antes considerados predominantes na tentativa de influenciar os empregados.

Nesse contexto, não são possíveis generalizações a respeito da motivação e sua eficácia organizacional, tornando-se importante considerar a peculiaridade humana, pois os indivíduos possuem desejos e necessidades diferentes e estão inseridos em ambientes culturais diferentes (ROBBINS, 2004), e que independentemente da facilidade de compreensão ou da conveniência administrativa, não existe estratégia única e específica para todos terem produtividade satisfatória.

2.6 Indicadores de performance de força de vendas

Vive-se um momento de extrema competitividade em grande parte das empresas e, cada dia mais, a produtividade passa a ser objetivo primordial das corporações. A forma de mensurar a produtividade pode ser um dos aspectos de diferenciação dentro das companhias.

As limitações para esta mensuração são bastante evidentes e de solução complicada. Uma das dificuldades mais relevantes é o desenvolvimento de ferramentas objetivas que possam permitir uma medição adequada do desempenho. O assunto vem sendo avaliado pelas organizações com insistência, e é clara a necessidade de criação de indicadores de performance para avaliar de forma objetiva cada atividade de forma sistemática, e em especial o desempenho dos indivíduos.

A finalidade da mensuração é ajudar com a avaliação do desempenho. A maioria das organizações focam nos resultados da empresa como vendas e lucratividade. Outros níveis de mensuração seguem a cadeia de produtividade da força de vendas contra a corrente. Os resultados do cliente, as atividades da força de vendas, e as habilidades da força de vendas são exemplos das medidas que podem ajudar a ligar os indivíduos que geram estas performances com os resultados de performance. (ZOLTNER; SINHA; GREGGOR, 2001, p. 420, tradução nossa)

Ainda segundo Zoltners, Sinha e Greggor (2001) os motores da produtividade da força de vendas são o início da cadeia casual que termina nas vendas e nos lucros da empresa. São decisões que, se tomadas corretamente, mantêm os custos em linha, criam uma cultura de sucesso, determinam a atividade certa para satisfazer os clientes e impulsionam resultados positivos para a empresa.

Uma força de vendas é bem-sucedida quando:

- a) as funções de pesquisa de vendas geram uma compreensão do comportamento do comprador. Faz-se a segmentação, a avaliação e a priorização do mercado de maneira eficaz;
- b) o investimento na força de vendas é adequado. A força de vendas tem o tamanho e a estrutura ideais, e distribui otimamente seus recursos entre os produtos e os mercados;
- c) o desenvolvimento de vendedores é planejado por meio de poderosos programas de recrutamento, treinamento, supervisão e desenvolvimento do plano de carreira;
- d) os sistemas de vendas proporcionam dados, instrumentos de processos para a elaboração de planos de remuneração precisos e de métodos eficazes de vendas ao cliente.

Todos os componentes de uma organização de vendas são mensuráveis, em maior ou menor grau. O investimento na força de vendas, a atividade da força de vendas, os resultados para o cliente e os resultados para a empresa são mais fáceis de mensurar. Os componentes que motivam a força de vendas, as características individuais e culturais são mais difíceis de quantificar, mas algumas empresas fizeram progressos nas avaliações dessas áreas. A Figura 3 demonstra alguns critérios adotados pelas empresas para avaliar o desempenho da força de vendas. Avaliar a produtividade da força de vendas é importante, porque essas avaliações fornecem a base dos programas de aperfeiçoamento.

Ainda, a maioria das empresas não procura mensurar todas as áreas, pois uma quantificação exaustiva requer volumes significativos de dados, tornando o esforço muito caro.

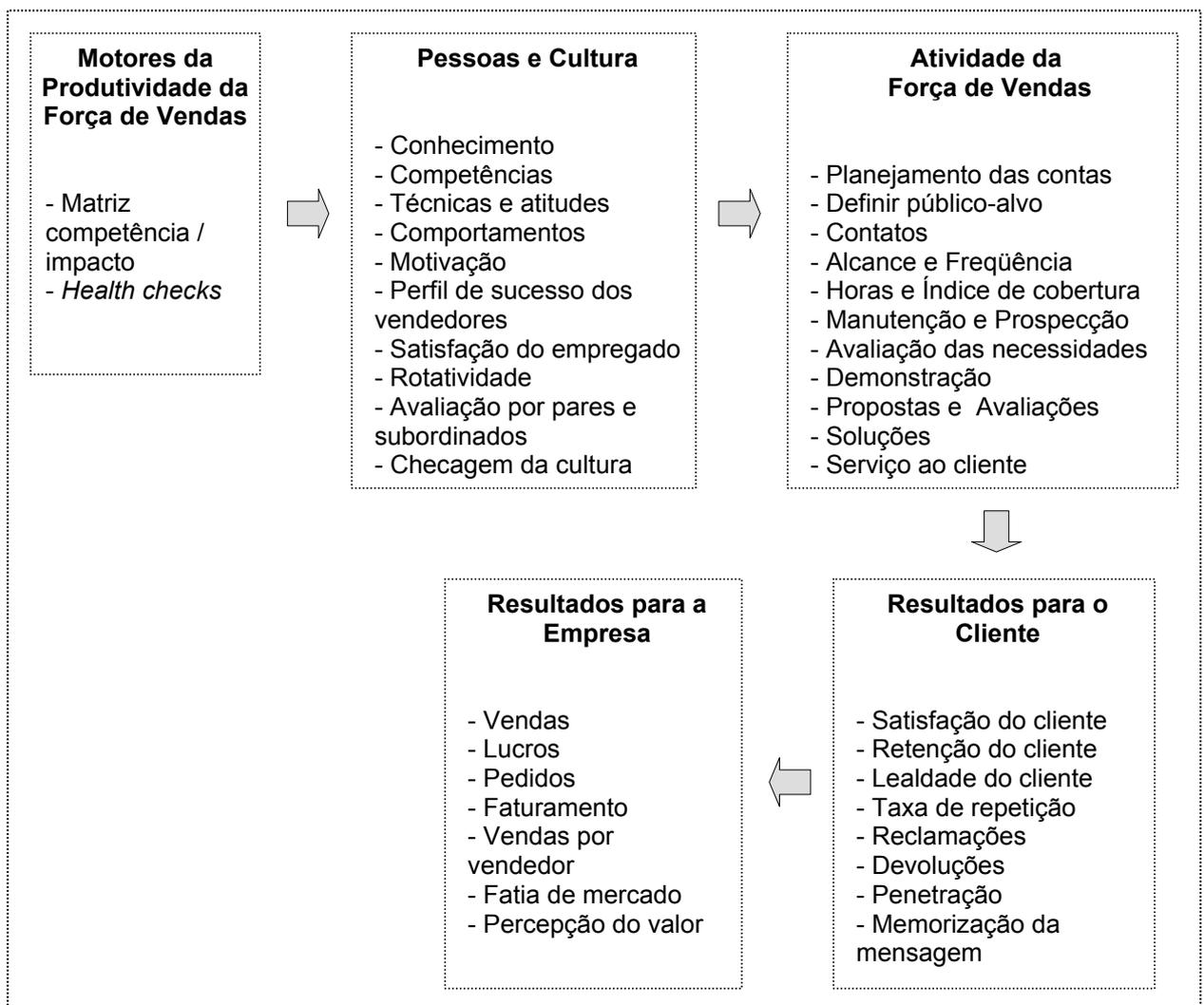


Figura 3 – Avaliação da Força de Vendas

Fonte: Extraído e adaptado de Zoltners, Sinha e Greggor, 2001, p. 44.

2.7 A classificação de comportamentos

Classificar, segundo Ferreira (1988, p. 154), significa “distribuir em classe e/ou grupos, segundo sistema ou método de classificação”. A dificuldade começa na definição deste sistema ou método de classificação, que são os parâmetros necessários à categorização.

As concepções sobre homem, e sua classificação, remetem aos primeiros pensadores, como Hipócrates, Platão e Aristóteles (RICCO, 2004, p. 24). O médico grego Hipócrates dividiu os temperamentos em quatro tipos: deprimido, otimista, apático e irritável (DAVIDOFF, 2001 apud CESTARI, 2005, p. 51).

As primeiras descobertas por parte daqueles que tentaram classificar os tipos humanos, foram realmente muito simplistas. Os estudos iniciais voltavam-se para as características físicas como determinantes e indicativos do comportamento (CESTARI, 2005).

Segundo Ricco (2004, p. 26) “um expoente na classificação de comportamentos com base no tratamento de aspectos da personalidade, como fonte de diferenças individuais, é Freud”²⁴ considerando que os acontecimentos traumáticos ocorridos durante a infância são determinantes da formação da personalidade do adulto.

[...] somente após a contribuição de Freud desnudando a natureza e a estrutura da personalidade humana que se torna possível observar o surgimento e o desenvolvimento de variadas tipologias de comportamento motivacional tais como aquelas criadas por Jung e por Fromm. (CODA, 2000, não paginado)

Os discípulos de Freud também deixaram suas contribuições, como Carl Gustav Jung, Alfred Adler, Karen Horney, Erich Fromm e Harry Stack Sullivan. A relação entre aspectos da personalidade e classificação do comportamento podem ser melhor entendidas na delineação das teorias de Jung e Fromm. (RICCO, 2004, p. 26).

²⁴ FREUD, S. Resumo das obras completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Atheneu, 1984

2.7.1 Os tipos psicológicos de Carl Gustav Jung

Jung distinguiu duas formas de disposição das pessoas em relação ao objeto: a pessoa que prefere focar a sua atenção no mundo externo de fatos e pessoas (extroversão), e/ou no mundo interno de representações e impressões psíquicas (introversão). Jung também identificou quatro Funções Psíquicas que a consciência usa para fazer o reconhecimento do mundo exterior e orientar-se. Ele definiu as funções como: Sensação, Pensamento, Sentimento e Intuição - estas, junto com as atitudes de introversão e extroversão, representarão os Tipos Psicológicos. Segundo Jung, existem duas maneiras opostas através das quais percebemos as coisas - Sensação e Intuição - e existem outras duas, que usamos para julgarmos os fatos - Pensamento e Sentimento (LESSA, 2002). Desta forma, da combinação das disposições com as funções psíquicas que a consciência usa, nascem oito classificações de tipos diferentes de indivíduos(CESTARI, 2005, p.53).

As oito classificações psicológicas – pensamento extrovertido, sentimento extrovertido, sensação extrovertida, intuição extrovertida, pensamento introvertido, sentimento introvertido, sensação introvertida, intuição introvertida – não identificam formas puras, mas são estruturas típicas de personalidade que servem como linha básica para a compreensão do comportamento do homem (RICCO, 2004, p. 30)

2.7.2 As orientações de Erich Fromm

“Os traços de caráter foram e são considerados, por psicólogos de orientação behaviorista²⁵, como sinônimos de traços de comportamento”, tendo

²⁵ John Broadus Watson (1878-1958) foi considerado o pai do behaviorismo, ao publicar, em 1913, o artigo "Psicologia vista por um Behaviorista", que declarava a psicologia como um ramo puramente objetivo e experimental das ciências naturais, e que tinha como finalidade prever e controlar o comportamento de todo e qualquer indivíduo. Os seus estudos basearam-se no condicionamento clássico, conceito desenvolvido pelo fisiologista russo Ivan Pavlov (1849-1936), Pavlov descobriu que os cães não salivavam apenas ao ver comida, mas também quando associavam algum som ou gesto à "chegada de comida". A este fenômeno de associação ele denominou de condicionamento clássico. A partir das descobertas de Pavlov, tornou-se possível a investigação empírica da relação entre o organismo e o meio. O behaviorismo tem as suas raízes nos trabalhos pioneiros de Watson e Pavlov, mas a criação dos princípios e da teoria em si foi da responsabilidade do psicólogo americano Burrhus Skinner (1953), que se tornou o representante mais importante da escola comportamental, ao descrever o sistema do condicionamento operante, que explica que quando após um

Freud criou a primeira teoria do caráter como sistema de impulsos que formam a base do comportamento. (FROMM, 1968, p. 55).

Fromm baseou-se na teoria do caráter, criada por Freud, em seus pontos essenciais: “na suposição de que os traços de caráter servem de base ao comportamento e dele devem ser inferidos e de que eles constituem forças que, malgrado poderosas, podem ser inteiramente inconscientes para a pessoa” (FROMM, 1968, p. 57).

A diferença em relação à teoria do caráter proposta por Freud e a proposta apresentada por Fromm “é que a base fundamental do caráter não é vista nos vários tipos de organização da libido, porém em tipos específicos de relacionamento da pessoa com o mundo”. Este relacionamento pode ser de várias maneiras: amando ou odiando, competindo ou cooperando; em um sistema social baseado na igualdade ou na autoridade, na liberdade ou na opressão; mas relacionando-se de alguma forma, sendo essa forma particular de relacionamento a expressão de seu caráter (FROMM, 1968, p. 58).

Essas orientações, por meio das quais o indivíduo se relaciona com o mundo, constituem o cerne de seu caráter: o caráter pode ser definido como *a forma (relativamente permanente) por que a energia humana é canalizada no processo de assimilação e socialização* (FROMM, 1968, p. 58, grifo do autor).

Fromm (1968) subdivide as relações humanas em produtivas e improdutivas. A orientação produtiva refere-se à habilidade que se utiliza para desenvolver todo o potencial humano. “Quando a orientação produtiva domina, não existem aspectos negativos” (RICCO, 2004, p. 36). A orientação produtiva, segundo Fromm (1968, p. 77) “é o ideal da ética humanista”. O homem é um produtor capaz de modificar seu meio, utilizando-se para isso de sua criatividade e sua racionalidade. A produtividade possibilita a realização das potencialidades, do uso do poder pessoal, de sua potência. Para Fromm (1968), somente as manifestações sociais de amor e raciocínio, tendo como assimilação subjetiva o trabalho contínuo dessas duas atitudes para com os demais, é produtivo, em termos da relação do indivíduo com o mundo. As relações baseadas no amor produtivo “são as mais

satisfatórias, pois implicam em cuidado mútuo, responsabilidade, respeito e compreensão” (RICCO, 2004, p. 32) .

As orientações improdutivas dizem respeito às formas não saudáveis de interações com o mundo (FROMM, 1968):

- a) receptiva– o indivíduo é mais dependente, busca fora o que deseja obter – amor, conhecimento, prazer etc. – sua fonte é o meio. Este tipo de orientação é semelhante ao comportamento oral de Freud. Geralmente tem dificuldade para dizer não, sendo mais passivo e receptivo. Diante disso tem dificuldades de tomar decisões e assumir responsabilidades;
- b) exploradora – a fonte das coisas e do bem ainda está no exterior como na orientação receptiva, porém o indivíduo com essa orientação não espera, ele procura, toma-as do meio, seja por força ou por astúcia. O prazer encontra-se na conquista, a satisfação está naquilo que é possível tirar dos outros. “Essa orientação parece ser simbolizada pela boca sarcástica que comumente é um aspecto predominante em pessoas assim” (ibid., p.63), esse comportamento também é semelhante ao que Freud denominou de oral agressivo;
- c) acumuladora – essa orientação está pautada na acumulação. Uma característica marcante é avareza referente tanto à posse de sentimentos e pensamentos, bem como de materiais. “Elas sabem tudo, porém são estéreis e incapazes de pensar produtivamente” (ibid p. 64). Possuem uma organização compulsiva e uma pontualidade obsessiva, pois o mundo exterior é extremamente ameaçador, por isso a resposta ‘não’ é freqüente. A segurança e a ordem são importantes para estes indivíduos;
- d) mercantil – Neste tipo de orientação, indivíduo e mercadorias são muito semelhantes, existe uma supervalorização das qualidades superficiais, não há uma relação genuína com os outros. Não existe uma preocupação em relação à própria vida e felicidade, mas em tornar-se aquilo que o mercado deseja, em tornar-se vendável. Para Fromm (ibid p. 69) “o homem moderno se sente ao mesmo tempo como o vendedor e a mercadoria a ser vendida no mercado, sua auto-estima depende de condições que escapam de seu controle. Se tiver sucesso, será ‘valioso’;

se não, imprestável”. Nesta orientação o indivíduo é aquilo que o outro deseja que ele seja.

Em relação às orientações improdutivas Fromm argumenta que “[...] o caráter de qualquer pessoa é comumente uma mistura de todas ou de algumas destas orientações, em que uma, entretanto, é dominante” (ibid.p.60).

Embora o caráter seja identificado pelo modo como as várias orientações e formas de relacionamento estão estruturadas, a contribuição de Fromm para estudos posteriores, em especial são voltados para os estilos de comportamento motivacional, centra-se apenas nos quatro comportamentos básicos: aceitar, tomar, conservar, permutar, com seus aspectos positivos e negativos, resultantes da combinação das cinco orientações identificadas com base no processo de assimilação: Receptiva, Exploradora, Acumuladora, Mercantil e Produtiva (RICCO, 2004, p.36).

Aspectos positivos e negativos de cada orientação proposta por Fromm, são descritos no quadro 1.

Orientação / Aspecto	Positivo (Orientação Produtiva Dominante)	Negativo
Receptiva (Aceitar)	Cordato Responsivo Devotado Modesto Encantador Adaptável Socialmente ajustado Idealista Sensível Polido Otimista Crédulo Terno	Passivo, sem iniciativa Sem opinião, sem firmeza moral Submisso Sem auto-estima Parasitário Inescrupuloso Servil, sem autoconfiança Fora da realidade Covarde Pusilânime Fantasiado Ingênuo Piegas
Exploradora (Tomar)	Produtivo Pró-ativo Assertivo Brioso Impulsivo Autoconfiante Cativante	Explorador Ofensivo Egocêntrico Presunçoso Imprudente Arrogante Sedutor

Orientação / Aspecto	Positivo (Orientação Produtiva Dominante)	Negativo
Acumuladora (Conservar)	Prático Parcimonioso Cauteloso Circunspecto Paciente Precavido Constante, persistente Tranquilo Controlado nas dificuldades Ordeiro Metódico Leal	Sem imaginação Mesquinho Desconfiado Indiferente Apático Preocupado Teimoso Negligente Inativo Pedante Obsessivo Possessivo
Mercantil (Permutar)	Determinado Maleável Jovial Avançado Liberal Sociável Experienciador Não dogmático Ativo Curioso Inteligente Adaptável Tolerante Espirituoso Generoso	Oportunista Inconsistente Infantil Inconseqüente Inescrupuloso Incapaz de ficar só Sem propósito Relativístico Hiperativo Indiscreto Irracionalista Não-assertivo Indiferente Ridículo Perdulário

Quadro 1 : Orientações , de acordo com o processo de assimilação, combinadas.
 FONTE: Extraído e adaptado de Ricco, (2004 , p. 37)

Conforme esclarece Fromm (1968, p. 74), embora as orientações apareçam combinadas de várias formas “todas as orientações fazem parte da bagagem humana e que o predomínio de qualquer uma delas é função, sobretudo, da peculiaridade da cultura em que o indivíduo vive”.

2.8 O diagnóstico M.A.R.E.[®] de orientações motivacionais

Baseando-se nas teorias que classificam o comportamento do indivíduo, “são desenvolvidos instrumentos de mensuração que compõem os diagnósticos comportamentais. [...] Em ambiente organizacional, os diagnósticos costumam se voltar para estilos gerenciais, de interação grupal, e motivacionais “ (RICCO, 2004, p. 38)

Um destes diagnósticos partiu das orientações propostas por Erich Fromm, adaptadas ao universo de trabalho e realidade brasileiras. Trata-se do “Diagnóstico M.A.R.E.[®] de orientações motivacionais”, desenvolvido por Coda (2000), que “buscou identificar a competência motivacional do profissional que está ligada com o prazer e o significado que o mesmo percebe em relação a seu trabalho podendo fazer diferença no relacionamento com a equipe, com a família e com os amigos” (CESTARI, 2005, p. 57)

Segundo Coda (2000), o instrumento está voltado a “identificar as manifestações de orientações motivacionais básicas no trabalho, em lugar de interpretar essas motivações somente utilizando como base autopercepções de traços de personalidade”. (grifo do autor)

Trata-se de um instrumento que possui 16 afirmações, que devem ser completadas com uma de quatro alternativas possíveis, conforme exemplifica o Quadro 2.

Afirmação	Complemento apresentado para escolha
1. Prefiro realizar meu trabalho em situações onde posso:	a. Ter independência, autonomia e liberdade para agir. b. Adaptar e integrar meus conhecimentos às necessidades da empresa e do grupo com o qual trabalho. c. Aplicar as técnicas mais adequadas, gerando soluções de qualidade e dentro dos padrões estabelecidos. d. Interagir com um grupo que possui grande afinidade.
2....	a. b. c. d.

Quadro 2 : Fragmentos do Diagnóstico M.A.R.E.[®] de Orientações Motivacionais
 Fonte : Extraído e adaptado de Ricco (2004)

O resultado do instrumento são oito escores brutos, referentes a quatro variáveis em duas situações diferentes. As duas situações são decorrentes das condições normais de trabalho e das condições de trabalho sob pressão. As variáveis são chamadas de orientações motivacionais e, fundamentadas nas orientações improdutivas de Fromm, sendo denominadas Mediadora, comparada à Mercantil, Analítica comparada à Acumuladora, Receptiva comparada à de mesmo nome e Empreendedora comparada à Exploradora.

Cada orientação deu origem a um estilo, que representa a escolha de competência de liderança que o profissional faz sob aquela orientação. Cada estilo tem sua atitude característica, se diferencia dos demais quanto ao que busca e também apresenta um propulsor de comportamento peculiar que, quando o profissional daquele estilo é solicitado por ele, desencadeia ações. (RICCO, 2004, p. 44)

Os componentes que são identificados pelo M.A.R.E.[®] são apresentados no Quadro 3.

ORIENTAÇÃO	MEDIADORA	ANALÍTICA	RECEPTIVA	EMPREENDEDEDORA
ESTILO	Negociação	Especialização	Cooperação	Realização
ATITUDE	Sociabilidade	Segurança	Colaboração	Rapidez
BUSCA	Entendimento	Continuidade	Desenvolvimento	Resultados
PROPULSOR DE COMPORTAMENTO	Vender a idéia	Fazer com cuidado	Ajudar	Desafio
FOCO	Cliente externo	Longo prazo Processo Estratégia	Cliente interno Pessoas	Curto prazo Resultado

Quadro 3 Resultados possíveis do Diagnóstico M.A.R.E.[®] de Orientações Motivacionais

FONTE: Extraído e adaptado Ricco, 2004

Sendo a orientação Mediadora predominante, o indivíduo apresenta o estilo correspondente, Negociação, cujas características são flexibilidade, habilidade para identificar as necessidades da equipe e para resolver conflitos enfatizando a adaptação e o acordo com os outros.

Ao predominar a orientação Analítica, os indivíduos apresentam o estilo Especialização, e caracterizam-se por buscarem a continuidade das ações e dos

processos de forma organizada, disciplinada, guiados pela lógica e racionalidade, costumando possuir excelente visão de longo prazo.

Na predominância da orientação Receptiva, o indivíduo apresenta como estilo Cooperação, e é caracterizado pela busca da compreensão das opiniões e crenças das pessoas, colaborando no sentido de ajudá-las a encontrar soluções e valorizando a confiança das mesmas.

Na predominância da orientação Empreendedora, o indivíduo apresenta o estilo Realização, e caracteriza-se pela preocupação com a busca de resultados. Indivíduos com esta orientação são focados em metas e resultados, possuindo grande capacidade para agir e adaptando-se bem às posições de comando.

O instrumento encontra-se validado através de um levantamento realizado entre os anos de 1998 e 1999 do qual participaram 540 respondentes. Desde então, este vem sendo aplicado entre gerentes e profissionais técnicos brasileiros, contando com mais de 5000 respondentes (RICCO, 2004, p. 46).

2.9 Os estilos de mobilização

Em 2004, Ricco deu continuidade à pesquisa de Coda (2000) e baseando-se no Diagnóstico M.A.R.E.[®] de Orientações Motivacionais constrói perfis comportamentais que representam o modo de agir dos gestores brasileiros, avançando no que concerne ao mapeamento das variáveis e suas relações e os identifica como Estilos de Mobilização.

Estilo de Mobilização é a maneira peculiar, do profissional em ambiente organizacional, de agir intencionalmente, para alcançar determinado objetivo, resultante de sua Orientação Motivacional, suas escolhas preferenciais de Competências de Liderança e do contexto onde ocorre a ação. (RICCO, 2004, p. 94).

O banco de dados do M.A.R.E.[®] utilizado por Ricco (2004) era composto por 4981 casos. Cada caso com pontuação referente a oito variáveis, M, A, R e E em condições normais de trabalho e também sob pressão, coletados em dezesseis unidades federativas. Cestari (2005, p. 60) resume assim a pesquisa:

Ricco (2004) realiza a comparação das possibilidades teóricas de agrupamento com os agrupamentos obtidos por meio de estatística

multivariada, identificando os padrões através da análise de conglomerados, descrevendo assim os padrões identificados, gerando por fim sete perfis chamados de especialista, colaborador, conquistador, mantenedor, competidor, negociador e realizador.

Ricco (2004) explica que os nomes escolhidos para os Estilos de Mobilização encontrados foram baseados nas descrições feitas, de modo que os adjetivos utilizados (especialista, colaborador, conquistador, mantenedor, competidor, negociador e realizador) assumem a conotação do perfil.

Um resumo da descrição de cada um dos sete Estilos de Mobilização, apresentados por Ricco (2004), é aqui apresentado.

- a) o especialista : sua principal característica é o cuidado com o qual realiza o seu trabalho, altamente conhecedor de suas atividades volta-se para o processo. Apresenta ações organizadas e pensamento sistêmico; age como detentor de todo saber. Suas decisões são baseadas em habilidade conceitual, com abordagem sistêmica na solução de problemas. Sua principal fonte de poder é o conhecimento;
- b) o colaborador : sua principal característica é o interesse pelo bem estar das pessoas. Espera receber o que os outros têm de melhor. Suas decisões são baseadas em raciocínio criativo. Seu poder advém principalmente de suas redes de relacionamento, contatos pessoais com idéias, informações e recursos que podem ser compartilhados;
- c) o conquistador: sua principal característica é o comprometimento com seus resultados. Busca novos desafios, mas cuida de tudo que conquista. Procura conseguir resultados contínuos, a fim de atingir os seus objetivos e os da organização. Suas decisões são baseadas em habilidade conceitual e em raciocínio lógico. Sua principal fonte de poder são seus assessores;
- d) o mantenedor: sua principal característica é a capacidade de assegurar a continuidade das ações. Costuma ter consideração para com as pessoas ao manter a organização dentro dos padrões e procedimentos de qualidade. Busca compreender as opiniões e crenças das pessoas. Suas decisões são baseadas em habilidade conceitual e raciocínio lógico. Sua

principal fonte de poder é o conhecimento que possui para a realização do seu trabalho;

- e) o competidor: sua principal característica é o comportamento natural de se comparar com os outros. Busca a consecução de objetivos, os seus e os da organização, colaborando com os outros se for preciso. Suas decisões são baseadas em habilidade conceitual e em raciocínio lógico. Sua principal fonte de poder são seus assessores;
- f) o negociador : sua principal característica é sua flexibilidade no modo de agir. Busca compreensão e equilíbrio entre pontos de vista conflitantes a fim de assegurar a continuidade de ações e processos. Suas decisões são baseadas principalmente em raciocínio criativo. Sua principal fonte de poder advém de suas redes de relacionamento;
- g) o realizador : sua principal característica é sua capacidade de fazer acontecer sem necessariamente se apegar ao realizado. Focado na consecução de resultados e objetivos, seus e da organização, busca compreensão e equilíbrio entre pontos de vista conflitantes. Suas decisões são fortemente sustentadas, baseadas em habilidade conceitual e raciocínio lógico. Sua fontes de poder são seus assessores e suas redes de relacionamento.

Estas características pertinentes a cada perfil estão condensadas no Quadro 4.

Perfil	Foco	Importante para o indivíduo	Propulsor do comportamento	Direção da Ação
Especialista	Processo	Buscar segurança	Desafios que exijam ações cuidadosas	Especializar-se para se manter como possuidor do melhor
Colaborador	Processo	Receber como dádiva o que os outros tem de bom	Participações em grupos que gerem ganhos para seu desenvolvimento	Estabelecer relações que propiciem o crescimento mútuo
Conquistador	Processo	Buscar o que identifica como o mundo tendo de melhor e trazê-lo para si.	Situações de competição que resultem em desenvolvimento próprio.	Conquistar para acumular e controlar o que conseguiu.
Perfil	Foco	Importante para o indivíduo	Propulsor do comportamento	Direção da Ação
Mantenedor	Processo	Buscar segurança através da crença de que, se for merecedor, receberá o melhor das pessoas	Relacionamentos onde possa exercer controle e receber continuamente.	Manter a continuidade com segurança.
Competidor	Resultado	O importante é buscar que o mundo tem de melhor	Desafios que envolvam competir	Competir para vencer
Negociador	Processo	O importante é permutar e depois acumular e controlar o que foi trocado	Negociação para aquisição de novos valores ou manutenção dos existentes	Convencer o outro de sua idéia e adquirir algo em troca
Realizador	Resultado	O importante é obter o que há de melhor no mundo, mesmo que isso envolva mutabilidade de atitudes	Situações onde possa fazer acontecer	Tornar real o que foi planejado

Quadro 4 – Características dos Perfis Comportamentais

FONTE: Extraído e adaptado de Ricco (2004, p. 130 et. seq.)

3 METODOLOGIA

3.1 A pesquisa

“Pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se tem informações para solucioná-lo” (SILVA; MENEZES, 2001, p. 20).

O método científico utilizado para o desenvolvimento desta pesquisa foi o hipotético-dedutivo que, conforme Gil (1993) apud Silva e Menezes (2001, p. 27)

quando os conhecimentos disponíveis sobre determinado assunto são insuficientes para a explicação de um fenômeno, surge o problema. Para tentar explicar as dificuldades expressas no problema, são formuladas conjecturas ou hipóteses. Das hipóteses formuladas, deduzem-se conseqüências que deverão ser testadas ou falseadas. Falsear significa tornar falsas as conseqüências deduzidas das hipóteses. Enquanto no método dedutivo se procura a todo custo confirmar a hipótese, no método hipotético-dedutivo, ao contrário, procuram-se evidências empíricas para derrubá-la.

A natureza desta pesquisa é aplicada que, conforme definem Cooper e Schindler (2003, p. 614) “ pesquisa com ênfase em solução prática de problemas, na qual um problema é uma circunstância negativa ou uma oportunidade”, envolvendo verdades e interesses locais (SILVA; MENEZES, 2001, p. 20).

O método de procedimento utilizado foi o empírico-analítico que, conforme Martins (1994) apud Ricco (2004, p. 89), privilegia estudos práticos, tendo forte preocupação com a relação causal entre as variáveis, nesse caso, os Estilos de Mobilização e os Indicadores de Performance dos gestores da empresa pesquisada.

O método de abordagem é quantitativo, por empregar quantificação na coleta e tratamento dos dados com uso de recursos e técnicas estatísticas, traduzindo em números as informações para que seja possível analisá-las e classificá-las.

Uma pesquisa descritiva, segundo Silva e Menezes (2001, p. 21) “ visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas

padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática” assim como a descoberta de associações entre as diferentes variáveis (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 136). Assim, em termos de tipologia, esta pesquisa é descritiva.

3.2 Instituição a ser pesquisada

Empresa do ramo farmacêutico de capital 100% nacional, com mais de quarenta anos de atuação no mercado, sediada em São Paulo. A companhia possui cerca de 2.200 funcionários, sendo metade, 1100, representantes da maior força de vendas do setor farmacêutico brasileiro. Esta equipe de vendas contacta diretamente mais de 140 mil médicos em todo o Brasil.

Esta empresa passou por uma reestruturação no final dos anos 90, onde duas importantes etapas foram vencidas. A empresa conquistou os certificados: ISO 14001, referente à gestão ambiental, e o OHSAS 18001, voltado para a segurança no trabalho e para saúde ocupacional. Além disso, a empresa foi classificada no ranking das "Melhores e Maiores de 2001" da revista Exame²⁶

Atualmente, a empresa conta com 105 produtos . Para os próximos anos, a meta é a ampliação de sua área de produção, aumentando consideravelmente o volume de fabricação dos seus produtos.

A empresa está investindo e buscando parcerias com os mais renomados institutos de pesquisa do Brasil, para ser o pioneiro na área de fitomedicamentos²⁷, combinando a sabedoria da terra com a alta tecnologia da indústria, para transformar a tradição em medicamentos genuinamente brasileiros.

A estratégia motivacional da empresa está ligada à fixação de metas , determinadas previamente e mensuradas de acordo com os objetivos traçados, de

²⁶ EXAME. Melhores e maiores: as 500 maiores empresas do Brasil. São Paulo: Editora Abril. Julho de 2001. 392 p. Edição Especial.

²⁷ Também chamado fitoterápico. “A Fitoterapia é um recurso terapêutico caracterizado pelo uso de plantas medicinais em suas diferentes formas farmacêuticas” . Portaria nº 971, de 03 de maio de 2006. Ministério da Saúde . D.O.U. - Diário Oficial da União; Poder Executivo, de 04 de maio de 2006.

forma individual e por equipe. Esta estratégia permite recompensar a força de vendas com premiações mensais, trimestrais e anuais, permitindo a identificação no fim de cada período dos melhores resultados.

3.3 Sujeitos

A pesquisa envolveu funcionários de duas gerências : gerência distrital e gerência regional.

Para melhor entendimento da escolha dos sujeitos, a estrutura comercial da organização é apresentada, conforme Figura 4, assim como as atividades e funções dos gerentes regionais, distritais e seus subordinados, os representantes/vendedores.

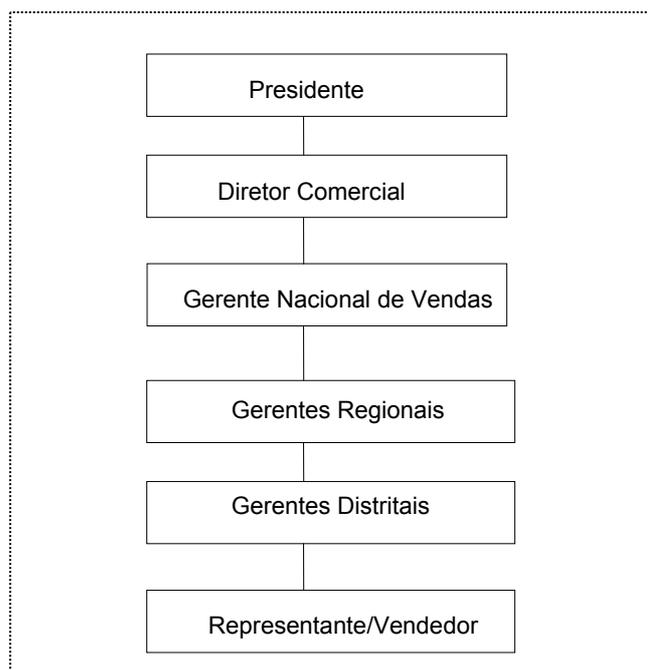


Figura 4 Organograma do departamento de vendas da empresa pesquisada

3.3.1 O representante/vendedor

O representante ou vendedor é responsável por visitar o médico, aqui descrito como cliente. Esta visita, que apresenta uma frequência, geralmente mensal, tem como objetivo a apresentação dos produtos farmacêuticos de sua empresa e caracteriza-se pela comunicação das principais características e benefícios destes produtos. O representante ou vendedor atua como fonte de atualização científica para muitos clientes que não encontram disponibilidade para a constante atualização que o mercado de trabalho hoje em dia exige de um profissional. Portanto, esta visita tem o objetivo de informar, esclarecer e diferenciar aspectos dos seus produtos como, por exemplo, o mecanismo de ação do produto, as indicações, a forma de administração do produto e os efeitos adversos esperados, visando obter por parte do cliente a preferência em prescrever ou receitar aos seus pacientes estes produtos .

Existem atualmente no mercado diversas opções de marcas do mesmo produto, o que torna esse ambiente de trabalho muito competitivo. Este ambiente competitivo, onde um cliente recebe em média a visita de quinze representantes por dia, exige que esse profissional esteja cada vez mais preparado conhecendo, além das características do produto, os aspectos ligados à técnica de vendas. Estas técnicas permitem identificar os desejos e necessidades de cada cliente para que os mesmos sejam tratados de forma individualizada. Essas qualificações de um representante ou vendedor são fatores chave de sucesso que contribuirão para que ele supere o trabalho realizado por outro vendedor em um mesmo Setor²⁸. Algumas das qualificações que devem ser consideradas para a contratação de um profissional para essa função são: organização, conhecimento técnico, facilidade de expressão, comunicação, atitude pró ativa e principalmente empatia, pois o mesmo estará em contato mensal com 300 clientes em média.

Os Setores são agrupados em áreas geográficas , os Distritos. Cada distrito é composto geralmente por 8 a 10 representante, e esta composição de equipes ocorre para que o resultado de visitação e de vendas em cada área geográfica seja

²⁸ denomina-se setor a área geográfica de atuação de cada representante

gerenciado com maior efetividade. Cada Distrito é gerenciado por um Gerente Distrital.

3.3.2 Gerente distrital

Este profissional é responsável pelo gerenciamento de um Distrito e sua função é supervisionar o trabalho destes representantes ou vendedores. A função de um gerente de distrito é desenvolver, treinar e principalmente coordenar todos os esforços de sua equipe visando uma melhor performance, ou seja, sua equipe deverá estar focada em resultados, que aqui descrevemos como um maior volume de receitas médicas e um maior volume de venda de medicamentos de sua empresa. Uma boa organização e coordenação de um Distrito garantem uma venda de acordo com os objetivos traçados. São também de responsabilidade de um Gerente Distrital o controle das despesas de sua equipe, e o controle da frequência com que cada cliente é visitado durante o ano pelo representante ou vendedor.

O Gerente Distrital normalmente é um representante que se destacou pelo seu desempenho e deve apresentar características como liderança, organização, visão estratégica e principalmente capacidade de implementação, que se configura pela excelência na execução das estratégias definidas pela empresa em sua área de atuação. Estas características aliadas a um espírito empreendedor e a uma capacidade de motivar pessoas, contribuem para que sua equipe de representantes ou vendedores busque os resultados estabelecidos pela empresa.

Os Distritos são agrupados em áreas geográficas denominadas Regionais. Cada Regional é formada por , em média, 8 distritos. Geralmente o Brasil é dividido em cinco Regionais: Regional Sul, Regional Norte/Nordeste, Regional Centro-Oeste, Regional São Paulo e Regional Sudeste. Esta composição de equipes ocorre para que o resultado de visitação e de vendas em cada área geográfica seja gerenciado com maior efetividade. Cada Regional é gerenciado por um Gerente Regional.

3.3.3 Gerente regional

Este profissional é responsável pelo gerenciamento de uma Regional. A função de um Gerente Regional é mais estratégica do que operacional, ou seja, cabe ao Gerente Regional além do desenvolvimento, orientação e treinamento de sua equipe de Gerentes Distritais, a definição das estratégias de negócio que farão com que a Regional atinja seus objetivos (vendas, visitação aos clientes, controle das despesas, investimentos e melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, a utilização máxima do potencial da sua região). Além dessas funções o Gerente Regional tem o grande desafio de atuar como um líder cuja principal atribuição é manter o nível de motivação da equipe elevada e todos unidos em busca dos mesmos objetivos. O Gerente Regional tem a responsabilidade de fazer a ligação entre o escritório central e a equipe de vendas garantindo dessa forma a implementação das estratégias definidas pelo planejamento estratégico. As regiões são gerenciadas por um Gerente Nacional.

3.3.4 Censo

Buscou-se a obtenção de dados de todos os Gerentes Regionais e Gerentes Distritais, ou seja, o Censo. Conforme Cooper e Schindler (2003) quando a população é pequena ou quando os elementos são muito diferentes entre si, justifica-se o uso do censo. No caso desta pesquisa a população de Gerentes Regionais e Distritais é de 139 indivíduos, o que torna viável o uso desta condição.

3.5 Instrumentos

Para a execução desta pesquisa foram utilizados indicadores de performance dos gerentes fornecidos pela empresa pesquisada e o questionário batizado de Diagnóstico M.A.R.E[®] de Orientações Motivacionais, formulado por Coda (2000), a partir do qual, e com base no trabalho de Ricco (2004), foram identificados os estilos de mobilização dos gestores.

3.5.1 Indicadores de performance

Os Gerentes Distritais e os Gerentes Regionais são avaliados mensalmente em função da média dos resultados individuais de sua equipe.

Para esta mensuração foram definidos alguns indicadores com o objetivo de tornar possível a determinação do resultado de cada gestor e também a comparação entre os gestores da empresa.

Esta pesquisa utilizará três principais indicadores de performance, os quais foram eleitos em função de sua importância e seu impacto no trabalho do representante ou vendedor e conseqüentemente no resultado da indústria farmacêutica:

- a) visita aos clientes médicos, ou seja, o número de contatos aos clientes mais importantes;
- b) a retenção do treinamento do representante ou vendedor, ou seja, seu conhecimento do produto, das doenças e dos concorrentes;
- c) a demanda ou volume vendido pelo representante ou vendedor em sua área geográfica.

3.5.2 Estilos de mobilização

Através do Diagnóstico M.A.R.E[®] de Orientações Motivacionais, formulado por Coda (2000), a partir do qual, e com base no trabalho de Ricco (2004), foram identificados os sete estilos de mobilização dos gestores: Especialista, Colaborador, Conquistador, Mantenedor, Competidor, Negociador e Realizador.

3.6 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada no período de abril a dezembro do ano de 2004, totalizando os 139 gerentes envolvidos no estudo. As atividades seguiram um cronograma.

O Diagnóstico M.A.R.E.® de Orientações Motivacionais foi realizado no mês de setembro de 2004 , em reunião presencial de vendas, com a participação simultânea dos 139 gerentes. Os resultados foram disponibilizados no mês de dezembro.

Inicialmente foi estabelecido o período de consulta aos indicadores de performance , Visitação, Retenção de Treinamento e Demanda. Estes indicadores são dados fornecidos pela empresa. Os dados de abril a setembro de 2004 seriam consultados, perfazendo 6 meses de análise.

A produtividade dos gestores pesquisados, Gerentes Distritais e Gerentes Regionais foi identificada através de pesquisa documental aos relatórios da empresa pesquisada. Para melhor entendimento dos valores obtidos a empresa forneceu a metodologia utilizada para a obtenção dos mesmos:

- a) indicador número de visitas : No final de cada ciclo composto de aproximadamente 20 dias úteis, o departamento de produtividade analisa os resultados obtidos por cada vendedor quanto aos seguintes aspectos: média de contatos diários a clientes, contatos aos clientes por categorias de importância e o total de clientes contatados no ciclo vigente. Esses resultados irão determinar o índice de performance de cada representante ou vendedor estabelecendo uma nota de avaliação do mesmo permitindo comparação aos seus colegas. Esta mesma análise é realizada para cada Gerente de Distrito e para cada Gerente Regional;
- b) indicador retenção de treinamento : O treinamento do representante ou vendedor é realizado através da leitura do manual do produto que é desenvolvido por professores médicos capacitados para discorrer de forma didática sobre diversos aspectos que envolvem o conhecimento do produto farmacêutico e sua utilização, tais como anatomia, doenças, mecanismos de ação de medicamentos, efeitos adversos, interações medicamentosas entre outros. O Departamento de Treinamento é composto por pessoas especializadas que preparam um teste de avaliação de conhecimento que é aplicado a todos os representantes ou vendedores com objetivo de identificar o nível de conhecimento de cada um e principalmente classificar todo o grupo de vendas de acordo com esse conhecimento. Estas provas são ministradas em três reuniões realizadas em todo Brasil que

posteriormente são avaliadas por pessoal capacitado dentro do departamento de treinamento. Após esta avaliação este departamento desenvolve um plano de desenvolvimento para cada representante que envolve aulas médicas e acompanhamento do representante aos clientes pelos gerentes para garantir uma uniformidade do conhecimento de todo o grupo de vendas. Após essa avaliação cada distrito recebe uma nota, o que permite que cada Gerente de Distrito e Gerente Regional sejam avaliados pelo conhecimento de suas respectivas equipes. Este sistema exige do Gerente uma necessidade de acompanhamento constante de sua equipe. Os resultados destas provas são inseridos no sistema do departamento de produtividade fazendo parte dos indicadores de performance dos representantes ou vendedores, dos Gerentes Distritais e dos Gerentes Regionais;

- c) indicador demanda : A demanda ou volume vendido é uma informação fornecida pela empresa IMS Health que capta os resultados de vendas nas farmácias de todo o País. Essa auditoria permite mapear o Brasil identificando quais são as áreas geográficas potenciais para determinado produto farmacêutico. Esse mapeamento auxilia a empresa a direcionar seus investimentos em ações de marketing bem como na definição do número de representantes por área geográfica. Ao mapear as regiões definem-se objetivos em unidades a serem vendidas do produto por cada representante ou vendedor e conseqüentemente por cada equipe ou distrito de forma que cada um tenha pleno conhecimento da quantidade de produtos que deve ser vendida no mês para atingir o objetivo de vendas. A definição desses objetivos permite que seja realizada uma premiação através da informação do percentual de cobertura atingido entre o objetivo e a demanda realizada por produto. A premiação dos Gerentes é baseada nos indicadores de suas equipes.

3.7 Procedimento de análise dos dados

Conforme Anderson, Sweeney e Willians (2002) existem 04 tipos de variáveis que são divididas em dois grupos :

- a) qualitativa: nominal e ordinal
- b) quantitativa: discreta e contínua

A identificação do tipo de variáveis é um passo muito importante para a seqüência e qualidade na análise de dados. Através da determinação do tipo de variável é que será escolhida a forma ou, operações estatísticas, de analisar os dados. Para os dados Qualitativos é recomendada a análise por distribuição de freqüência e para os dados Quantitativos recomenda-se a análise descritiva. Podem ser categorizadas e analisadas na forma de distribuição de freqüência.

De acordo com estas definições determina-se como ferramenta mais adequada o Histograma, que é uma ferramenta de representação de dados adequada para os casos de variáveis contínuas com uma determinada escala crescente, porém pode ser utilizado para as variáveis Discretas que estejam agrupadas em classes (não obedeceria a escala crescente) ou para variáveis Nominais que não possuem escalas crescentes.

A forma de análise do Histograma para as variáveis discretas agrupadas em classes segue os seguintes passos:

1º passo: Determinação da Amplitude da amostragem (Valor máx – Valor mín.)

2º passo: Determinação da Quantidade de classes – neste estudo separadas em três : alta, média e baixa.

3º passo: Largura das classes (k-valor) – Determina a largura das classes dentro de uma determinada amplitude dos dados. Serve como “limite” entre um dado ser classificado como alto, médio ou baixo.

4º passo: determinar a freqüência absoluta ou relativa dos dados dentro das classes.

5º passo: Analisar a distribuição dos dados.

No primeiro semestre de 2005, já com todos os dados disponíveis foram realizados o tratamento dos dados bem como a análise e cruzamento dos mesmos.

Foram utilizados os indicadores de performance fornecidos pela empresa objeto deste estudo. Estes indicadores foram categorizados em níveis de produtividade: alta , média e baixa. O procedimento metodológico utilizado para classificação nas três categorias foi o índice do K valor (AYRES, 2005).

O primeiro passo foi o cálculo da diferença entre o maior e o menor valor de cada indicador , resultando na amplitude do universo pesquisado. Definida a amplitude este numero foi dividido por três (quantidade de categorias definidas para o estudo). O número resultante foi utilizado como base para adicionar e delimitar as faixas de cada uma das categorias de classificação e finalmente estabelecer o limite das faixas (intervalo do índice do indicador onde serão classificados os gerentes). Foi também utilizado o teste Kruskal Wallis para avaliar a possível existência de relação entre as variáveis: perfis de mobilização e indicadores de performance da produtividade da força de vendas.

As Tabelas 1, 2 ,3 e 4 apresentam a determinação do K Valor para os Indicadores Visitação, Retenção de Treinamento, Demanda e Totalização, respectivamente.

Tabela 1 : Determina o de K valor para Indicador Visita o

Visita�o				
C�culo				
Mínimo	Máximo	Amplitude	K_Intervalo	K_Valor
2,53	3,27	0,74	3	0,246667
Limite	1	2,776667		
Limite	2	3,023333		
Limite	3	3,270000		

Tabela 2 : Determina o de K valor para Indicador Reten o de Treinamento

Treinamento				
C�culo				
Mínimo	Máximo	Amplitude	K_Intervalo	K_Valor
1,56	1,92	0,36	3	0,120000
Limite	1	1,680000		
Limite	2	1,800000		
Limite	3	1,920000		

Tabela 3: Determinação de K valor para Indicador Demanda

Demanda				
Cálculo				
Mínimo	Máximo	Amplitude	K Intervalo	K Valor
2,92	6,6	3,68	3	1,226667
Limite	1	4,146667		
Limite	2	5,373333		
Limite	3	6,600000		

Tabela 4: Determinação de K valor para Média Indicadores

Total				
Cálculo				
Mínimo	Máximo	Amplitude	K Intervalo	K Valor
2,731	4,641	1,91	3	0,636667
Limite	1	3,367667		
Limite	2	4,004333		
Limite	3	4,641000		

O Teste de Kruskal Wallis (SIEGEL; CASTELLAN, 2006) não paramétrico é a versão não paramétrica da análise de variância (ANOVA).

4 RESULTADOS

4.1 Perfil dos gestores pesquisados

Foram incluídos nesta pesquisa 139 gestores : 15 Gerentes Regionais e 124 Gerentes Distritais. 138 do sexo masculino e 1 do sexo feminino.

Em relação a faixa etária 44 gestores tem até 35 anos, 51 tem entre 36 e 39 anos, 36 tem entre 40 e 45 anos e 8 tem mais de 45 anos, conforme a distribuição apresentada na Figura 5.

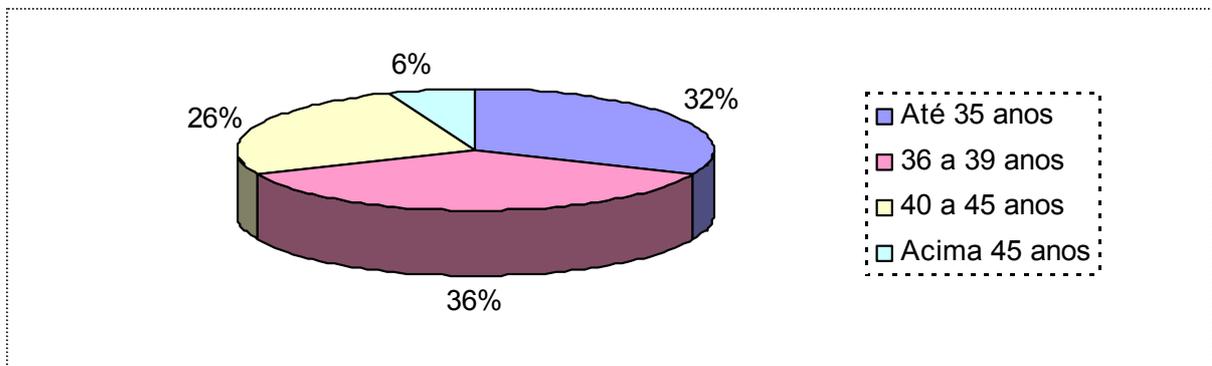


Figura 5 : Distribuição dos gestores em relação a faixa etária

Em relação ao tempo de trabalho nesta empresa, 4 tem menos de 6 anos, 65 tem entre 6 e 10 anos, 46 tem entre 11 e 15 anos, 22 tem entre 16 e 20 anos e 2 tem mais de 20 anos, conforme a Figura 6.

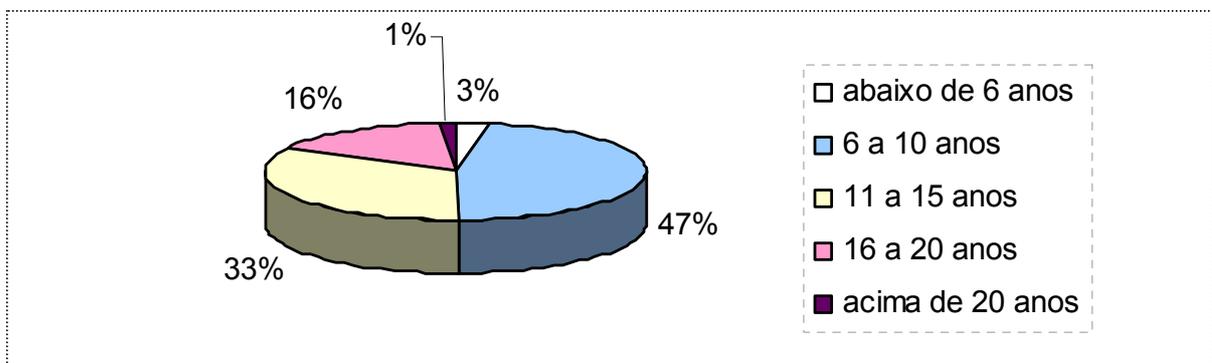


Figura 6 - Distribuição dos gestores em relação ao tempo de trabalho na empresa

Em relação à distribuição geográfica os 139 Gestores encontram-se divididos conforme Figura 7.

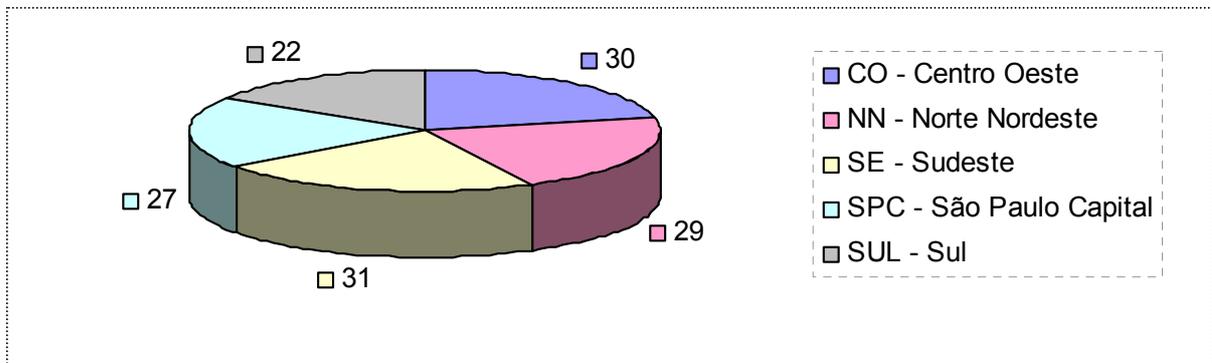


Figura 7 - Distribuição dos gestores em relação à área geográfica

4.2 Identificação dos estilos de mobilização

Através do Diagnóstico M.A.R.E[®] de Orientações Motivacionais e inferências do trabalho de Ricco (2004) foram identificados os Estilos de Mobilização dos Gestores conforme Figura 8.

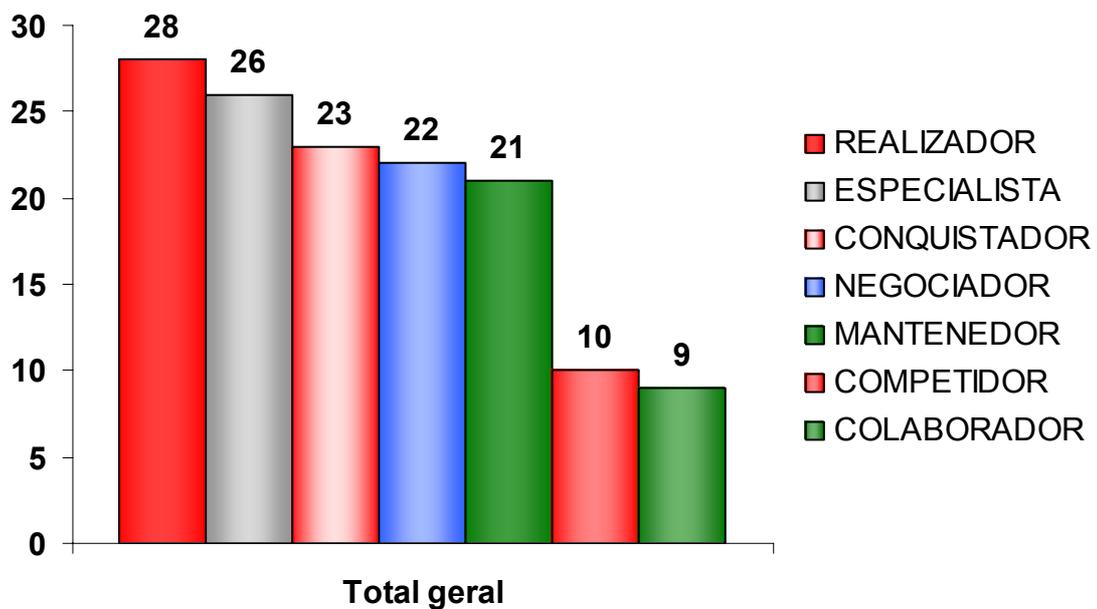


Figura 8 : Distribuição dos gestores em cada estilo de mobilização

4.3 Categorização dos indicadores de performance

Após identificação dos Estilos de Mobilização os Gestores foram avaliados através dos três indicadores de performance fornecidos pela empresa : visitação, retenção de treinamento e demanda. Estes indicadores geraram informações capazes de descrever a produtividade de cada gerente. Para cada indicador foram determinados pesos de acordo com sua importância no segmento farmacêutico. Para a retenção de treinamento foi atribuído peso 2, para visitação foi atribuído peso 3 e para o principal indicador, demanda , foi atribuído peso 5. Com as médias identificadas os indicadores foram categorizados em três níveis: Baixa Produtividade; Média Produtividade e Alta Produtividade.

4.3.1 Categoria de baixa produtividade

Tiveram sua produtividade classificada como Baixa os Gestores que obtiveram médias entre 2,731 e 3,335, conforme Tabela 5.

Tabela 5: Categorização dos indicadores de performance fornecidos pela empresa : baixa produtividade

Gestor	Indicador Visitação	Categoria Visitação	Indicador Retenção Treinamento	Categoria Retenção Treinamento	Indicador Demanda	Categoria Demanda	Média	Categoria Final
1	2,999	MÉDIA	1,850	ALTA	2,923	BAIXA	2,731	BAIXA
2	2,820	MÉDIA	1,833	ALTA	3,111	BAIXA	2,768	BAIXA
3	2,581	BAIXA	1,713	MÉDIA	3,421	BAIXA	2,828	BAIXA
4	2,794	MÉDIA	1,750	MÉDIA	3,287	BAIXA	2,832	BAIXA
5	3,006	MÉDIA	1,797	MÉDIA	3,190	BAIXA	2,856	BAIXA
6	3,046	ALTA	1,773	MÉDIA	3,179	BAIXA	2,858	BAIXA
7	2,899	MÉDIA	1,840	ALTA	3,291	BAIXA	2,883	BAIXA
8	2,897	MÉDIA	1,867	ALTA	3,366	BAIXA	2,925	BAIXA
9	2,723	BAIXA	1,887	ALTA	3,577	BAIXA	2,983	BAIXA
10	2,533	BAIXA	1,623	BAIXA	3,819	BAIXA	2,994	BAIXA
11	2,924	MÉDIA	1,783	MÉDIA	3,543	BAIXA	3,005	BAIXA
12	2,939	MÉDIA	1,827	ALTA	3,576	BAIXA	3,035	BAIXA
13	2,991	MÉDIA	1,760	MÉDIA	3,607	BAIXA	3,053	BAIXA
14	2,707	BAIXA	1,850	ALTA	3,811	BAIXA	3,088	BAIXA
15	2,797	MÉDIA	1,827	ALTA	3,824	BAIXA	3,117	BAIXA
16	2,557	BAIXA	1,923	ALTA	3,941	BAIXA	3,123	BAIXA
17	2,931	MÉDIA	1,840	ALTA	3,887	BAIXA	3,191	BAIXA
18	2,857	MÉDIA	1,920	ALTA	3,900	BAIXA	3,191	BAIXA

Gestor	Indicador Visitação	Categoria Visitação	Indicador Retenção Treinamento	Categoria Retenção Treinamento	Indicador Demanda	Categoria Demanda	Média	Categoria Final
19	2,727	BAIXA	1,820	ALTA	4,033	BAIXA	3,199	BAIXA
20	2,697	BAIXA	1,833	ALTA	4,070	BAIXA	3,211	BAIXA
21	2,787	MÉDIA	1,780	MÉDIA	4,063	BAIXA	3,224	BAIXA
22	2,923	MÉDIA	1,820	ALTA	3,989	BAIXA	3,235	BAIXA
23	2,876	MÉDIA	1,767	MÉDIA	4,040	BAIXA	3,236	BAIXA
24	2,769	BAIXA	1,793	MÉDIA	4,103	BAIXA	3,241	BAIXA
25	2,817	MÉDIA	1,907	ALTA	4,034	BAIXA	3,244	BAIXA
26	2,926	MÉDIA	1,893	ALTA	4,003	BAIXA	3,258	BAIXA
27	2,940	MÉDIA	1,783	MÉDIA	4,044	BAIXA	3,261	BAIXA
28	3,272	ALTA	1,855	ALTA	3,880	BAIXA	3,293	BAIXA
29	2,857	MÉDIA	1,763	MÉDIA	4,171	MÉDIA	3,296	BAIXA
30	2,914	MÉDIA	1,850	ALTA	4,114	BAIXA	3,301	BAIXA
31	2,853	MÉDIA	1,810	ALTA	4,204	MÉDIA	3,320	BAIXA
32	2,711	BAIXA	1,897	ALTA	4,256	MÉDIA	3,321	BAIXA
33	2,916	MÉDIA	1,860	ALTA	4,149	MÉDIA	3,321	BAIXA
34	2,963	MÉDIA	1,720	MÉDIA	4,204	MÉDIA	3,335	BAIXA

Para retenção de treinamento as notas obtidas estiveram entre 1,623 e 1,923; para visitação as notas obtidas ficaram entre 2,533 e 3,272 e para demanda entre 2,923 e 4,256.

Estes números determinaram que estes indivíduos deveriam ser classificados como Gestores de Baixa Produtividade em relação as médias obtidas pelo demais Gestores.

4.3.2 Categoria de média produtividade

Foram classificados com Média Produtividade os Gestores que obtiveram médias de 3,370 a 3,970, conforme Tabela 6.

Tabela 6: Categorização dos indicadores de performance fornecidos pela empresa : média produtividade

Gestor	Indicador Visitação	Categoria Visitação	Indicador Retenção Treinamento	Categoria Retenção Treinamento	Indicador Demanda	Categoria Demanda	Média	Categoria Final
35	3,069	ALTA	1,923	ALTA	4,129	BAIXA	3,370	MÉDIA
36	2,596	BAIXA	1,747	MÉDIA	4,523	MÉDIA	3,389	MÉDIA
37	2,931	MÉDIA	1,820	ALTA	4,306	MÉDIA	3,396	MÉDIA
38	2,940	MÉDIA	1,833	ALTA	4,307	MÉDIA	3,402	MÉDIA

Gestor	Indicador Visitação	Categoria Visitação	Indicador Retenção Treinamento	Categoria Treinamento	Indicador Demanda	Categoria Demanda	Média	Categoria Final
39	2,841	MÉDIA	1,900	ALTA	4,354	MÉDIA	3,410	MÉDIA
40	3,077	ALTA	1,837	ALTA	4,274	MÉDIA	3,428	MÉDIA
41	2,693	BAIXA	1,750	MÉDIA	4,540	MÉDIA	3,428	MÉDIA
42	3,044	ALTA	1,793	MÉDIA	4,320	MÉDIA	3,432	MÉDIA
43	2,827	MÉDIA	1,840	ALTA	4,446	MÉDIA	3,439	MÉDIA
44	2,874	MÉDIA	1,907	ALTA	4,397	MÉDIA	3,442	MÉDIA
45	2,743	BAIXA	1,747	MÉDIA	4,547	MÉDIA	3,446	MÉDIA
46	2,530	BAIXA	1,850	ALTA	4,777	MÉDIA	3,518	MÉDIA
47	2,730	BAIXA	1,783	MÉDIA	4,686	MÉDIA	3,519	MÉDIA
48	3,049	ALTA	1,823	ALTA	4,481	MÉDIA	3,520	MÉDIA
49	3,070	ALTA	1,560	BAIXA	4,615	MÉDIA	3,541	MÉDIA
50	2,671	BAIXA	1,740	MÉDIA	4,809	MÉDIA	3,554	MÉDIA
51	2,860	MÉDIA	1,833	ALTA	4,663	MÉDIA	3,556	MÉDIA
52	3,049	ALTA	1,840	ALTA	4,561	MÉDIA	3,563	MÉDIA
53	2,766	BAIXA	1,833	ALTA	4,741	MÉDIA	3,567	MÉDIA
54	2,690	BAIXA	1,590	BAIXA	4,941	MÉDIA	3,596	MÉDIA
55	2,977	MÉDIA	1,613	BAIXA	4,784	MÉDIA	3,608	MÉDIA
56	2,756	BAIXA	1,830	ALTA	4,833	MÉDIA	3,609	MÉDIA
57	2,910	MÉDIA	1,720	MÉDIA	4,793	MÉDIA	3,613	MÉDIA
58	2,921	MÉDIA	1,923	ALTA	4,743	MÉDIA	3,633	MÉDIA
59	2,924	MÉDIA	1,840	ALTA	4,813	MÉDIA	3,652	MÉDIA
60	2,756	BAIXA	1,770	MÉDIA	4,943	MÉDIA	3,652	MÉDIA
61	2,890	MÉDIA	1,887	ALTA	4,823	MÉDIA	3,656	MÉDIA
62	2,823	MÉDIA	1,847	ALTA	4,887	MÉDIA	3,660	MÉDIA
63	2,940	MÉDIA	1,807	ALTA	4,844	MÉDIA	3,665	MÉDIA
64	2,837	MÉDIA	1,837	ALTA	4,904	MÉDIA	3,671	MÉDIA
65	2,742	BAIXA	1,845	ALTA	4,960	MÉDIA	3,672	MÉDIA
66	2,856	MÉDIA	1,853	ALTA	4,893	MÉDIA	3,674	MÉDIA
67	3,004	MÉDIA	1,797	MÉDIA	4,844	MÉDIA	3,683	MÉDIA
68	2,969	MÉDIA	1,807	ALTA	4,899	MÉDIA	3,701	MÉDIA
69	2,941	MÉDIA	1,907	ALTA	4,889	MÉDIA	3,708	MÉDIA
70	2,559	BAIXA	1,807	ALTA	5,179	MÉDIA	3,718	MÉDIA
71	2,721	BAIXA	1,797	MÉDIA	5,086	MÉDIA	3,719	MÉDIA
72	2,700	BAIXA	1,763	MÉDIA	5,130	MÉDIA	3,728	MÉDIA
73	3,090	ALTA	1,850	ALTA	4,863	MÉDIA	3,728	MÉDIA
74	3,099	ALTA	1,810	ALTA	4,897	MÉDIA	3,740	MÉDIA
75	2,877	MÉDIA	1,893	ALTA	5,001	MÉDIA	3,743	MÉDIA
76	2,776	BAIXA	1,767	MÉDIA	5,129	MÉDIA	3,750	MÉDIA
77	2,940	MÉDIA	1,837	ALTA	5,089	MÉDIA	3,794	MÉDIA
78	2,907	MÉDIA	1,790	MÉDIA	5,127	MÉDIA	3,794	MÉDIA
79	2,819	MÉDIA	1,787	MÉDIA	5,199	MÉDIA	3,802	MÉDIA
80	2,690	BAIXA	1,867	ALTA	5,261	MÉDIA	3,811	MÉDIA
81	2,789	MÉDIA	1,767	MÉDIA	5,251	MÉDIA	3,816	MÉDIA
82	2,766	BAIXA	1,863	ALTA	5,231	MÉDIA	3,818	MÉDIA
83	3,064	ALTA	1,893	ALTA	5,063	MÉDIA	3,829	MÉDIA
84	2,814	MÉDIA	1,760	MÉDIA	5,274	MÉDIA	3,833	MÉDIA
85	3,040	ALTA	1,787	MÉDIA	5,139	MÉDIA	3,839	MÉDIA
86	2,804	MÉDIA	1,787	MÉDIA	5,306	MÉDIA	3,851	MÉDIA
87	2,816	MÉDIA	1,787	MÉDIA	5,337	MÉDIA	3,871	MÉDIA
88	2,859	MÉDIA	1,830	ALTA	5,311	MÉDIA	3,879	MÉDIA

Gestor	Indicador Visitação	Categoria Visitação	Indicador Retenção Treinamento	Categoria Treinamento	Indicador Demanda	Categoria Demanda	Média	Categoria Final
89	3,087	ALTA	1,910	ALTA	5,147	MÉDIA	3,882	MÉDIA
90	2,861	MÉDIA	1,813	ALTA	5,327	MÉDIA	3,885	MÉDIA
91	2,904	MÉDIA	1,833	ALTA	5,320	MÉDIA	3,898	MÉDIA
92	3,031	ALTA	1,867	ALTA	5,251	MÉDIA	3,908	MÉDIA
93	3,067	ALTA	1,870	ALTA	5,243	MÉDIA	3,916	MÉDIA
94	2,827	MÉDIA	1,693	MÉDIA	5,476	ALTA	3,925	MÉDIA
95	2,860	MÉDIA	1,860	ALTA	5,391	ALTA	3,926	MÉDIA
96	2,660	BAIXA	1,787	MÉDIA	5,550	ALTA	3,930	MÉDIA
97	2,980	MÉDIA	1,833	ALTA	5,379	ALTA	3,950	MÉDIA
98	3,160	ALTA	1,777	MÉDIA	5,307	MÉDIA	3,957	MÉDIA
99	2,766	BAIXA	1,857	ALTA	5,537	ALTA	3,970	MÉDIA

Na retenção de treinamento as notas obtidas estiveram entre 1,560 e 1,923; em visitação as notas obtidas ficaram entre 2,530 e 3,160 e em demanda entre 4,129 e 5,550. Estes números determinaram que estes indivíduos deveriam ser classificados como Gestores de Média Produtividade em relação as médias obtidas pelos demais Gestores.

4.3.3 Categoria de alta produtividade

Foram classificados com Alta Produtividade aqueles Gestores que obtiveram médias entre 4,024 e 4,641, conforme Tabela 7.

Tabela 7 : Categorização dos indicadores de performance fornecidos pela empresa : alta produtividade

Gestor	Indicador Visitação	Categoria Visitação	Indicador Retenção Treinamento	Categoria Treinamento	Indicador Demanda	Categoria Demanda	Média	Categoria Final
100	3,019	MÉDIA	1,813	ALTA	5,511	ALTA	4,024	ALTA
101	2,967	MÉDIA	1,820	ALTA	5,550	ALTA	4,029	ALTA
102	3,054	ALTA	1,873	ALTA	5,503	ALTA	4,042	ALTA
103	2,896	MÉDIA	1,807	ALTA	5,629	ALTA	4,044	ALTA
104	2,910	MÉDIA	1,860	ALTA	5,604	ALTA	4,047	ALTA
105	2,924	MÉDIA	1,840	ALTA	5,631	ALTA	4,061	ALTA
106	2,831	MÉDIA	1,803	ALTA	5,740	ALTA	4,080	ALTA
107	3,226	ALTA	1,877	ALTA	5,490	ALTA	4,088	ALTA
108	2,990	MÉDIA	1,810	ALTA	5,689	ALTA	4,103	ALTA
109	3,229	ALTA	1,817	ALTA	5,591	ALTA	4,128	ALTA
110	2,797	MÉDIA	1,850	ALTA	5,890	ALTA	4,154	ALTA
111	2,833	MÉDIA	1,830	ALTA	5,936	ALTA	4,184	ALTA
112	2,866	MÉDIA	1,777	MÉDIA	5,966	ALTA	4,198	ALTA
113	2,997	MÉDIA	1,810	ALTA	5,889	ALTA	4,205	ALTA

Gestor	Indicador Visitação	Categoria Visitação	Indicador Retenção Treinamento	Categoria Treinamento	Indicador Demanda	Categoria Demanda	Média	Categoria Final
114	3,076	ALTA	1,860	ALTA	5,831	ALTA	4,210	ALTA
115	2,930	MÉDIA	1,827	ALTA	5,937	ALTA	4,213	ALTA
116	2,934	MÉDIA	1,813	ALTA	5,947	ALTA	4,217	ALTA
117	3,093	ALTA	1,857	ALTA	5,837	ALTA	4,218	ALTA
118	2,790	MÉDIA	1,683	BAIXA	6,096	ALTA	4,222	ALTA
119	2,843	MÉDIA	1,823	ALTA	6,027	ALTA	4,231	ALTA
120	2,950	MÉDIA	1,653	BAIXA	6,053	ALTA	4,242	ALTA
121	3,049	ALTA	1,783	MÉDIA	5,963	ALTA	4,253	ALTA
122	3,121	ALTA	1,800	MÉDIA	5,940	ALTA	4,266	ALTA
123	2,866	MÉDIA	1,923	ALTA	6,061	ALTA	4,275	ALTA
124	2,836	MÉDIA	1,700	MÉDIA	6,194	ALTA	4,288	ALTA
125	2,931	MÉDIA	1,790	MÉDIA	6,119	ALTA	4,297	ALTA
126	3,037	ALTA	1,853	ALTA	6,076	ALTA	4,320	ALTA
127	3,057	ALTA	1,857	ALTA	6,114	ALTA	4,346	ALTA
128	2,964	MÉDIA	1,783	MÉDIA	6,204	ALTA	4,348	ALTA
129	2,937	MÉDIA	1,860	ALTA	6,194	ALTA	4,350	ALTA
130	2,877	MÉDIA	1,860	ALTA	6,263	ALTA	4,367	ALTA
131	2,890	MÉDIA	1,880	ALTA	6,287	ALTA	4,387	ALTA
132	3,134	ALTA	1,780	MÉDIA	6,197	ALTA	4,395	ALTA
133	2,947	MÉDIA	1,880	ALTA	6,281	ALTA	4,401	ALTA
134	3,073	ALTA	1,920	ALTA	6,197	ALTA	4,404	ALTA
135	2,897	MÉDIA	1,867	ALTA	6,333	ALTA	4,409	ALTA
136	3,173	ALTA	1,813	ALTA	6,217	ALTA	4,423	ALTA
137	2,970	MÉDIA	1,870	ALTA	6,333	ALTA	4,431	ALTA
138	3,004	MÉDIA	1,860	ALTA	6,576	ALTA	4,561	ALTA
139	3,239	ALTA	1,857	ALTA	6,597	ALTA	4,641	ALTA

Na retenção de treinamento as notas obtidas estiveram entre 1,653 e 1,923; em visitação as notas obtidas ficaram entre 2,790 e 3,239 e em demanda entre 5,490 e 6,597. Estes números determinaram que estes indivíduos deveriam ser classificados como Gestores de Alta Produtividade em rela o as médias obtidas pelos demais gerentes.

4.4 Teste Kruskal Wallis

Os resultados do teste indicam que o teste   significativo, isto  , Pvalue < 0,0001 e a diferença significativa entre os sete estilos ocorre entre o estilo Colaborador e Competidor, confirmado pelo teste de Dunn com Pvalue <0,05. Os outros estilos não apresentaram diferença significativa. Os resultados permitem afirmar que para o estilo Colaborador os Indicadores de Performance de

desempenho são inferiores, enquanto para o estilo Competidor estes indicadores são superiores

4.5 A relação entre os estilos de mobilização e as categorias de produtividade

Às categorias de produtividade foram relacionados os Estilos de Mobilização.

A figura 9 apresenta a distribuição dos 34 Gestores classificados com Baixa Produtividade pelos diferentes Estilos de Mobilização .

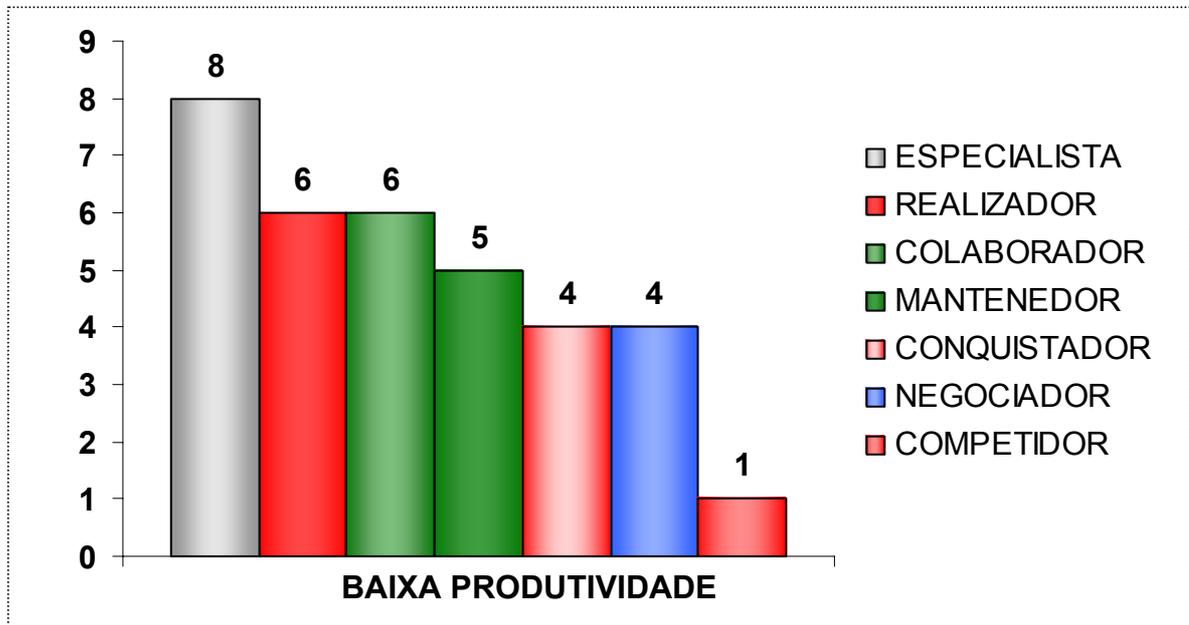


Figura 9 : Os estilos de mobilização dos gestores classificados com baixa produtividade

A figura 10 apresenta a distribuição dos 65 Gestores classificados com Média Produtividade pelos diferentes Estilos de Mobilização .

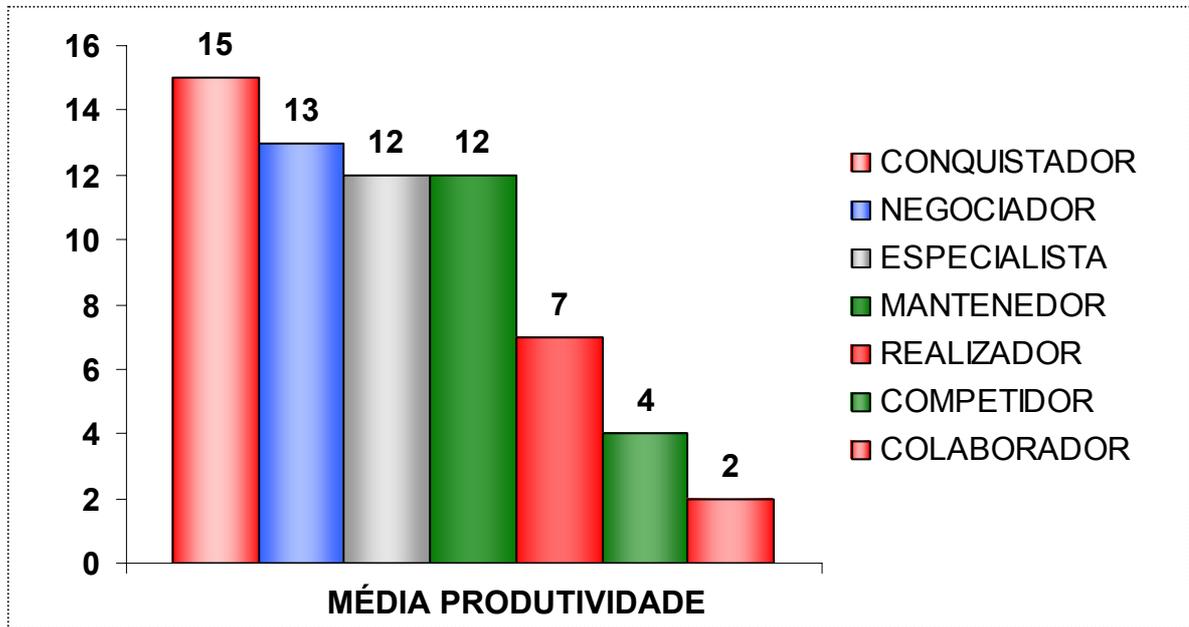


Figura 10 : Os estilos de mobilização dos gestores classificados com média produtividade

A figura 11 apresenta a distribuição dos 40 Gestores classificados com Alta Produtividade pelos diferentes Estilos de Mobilização .

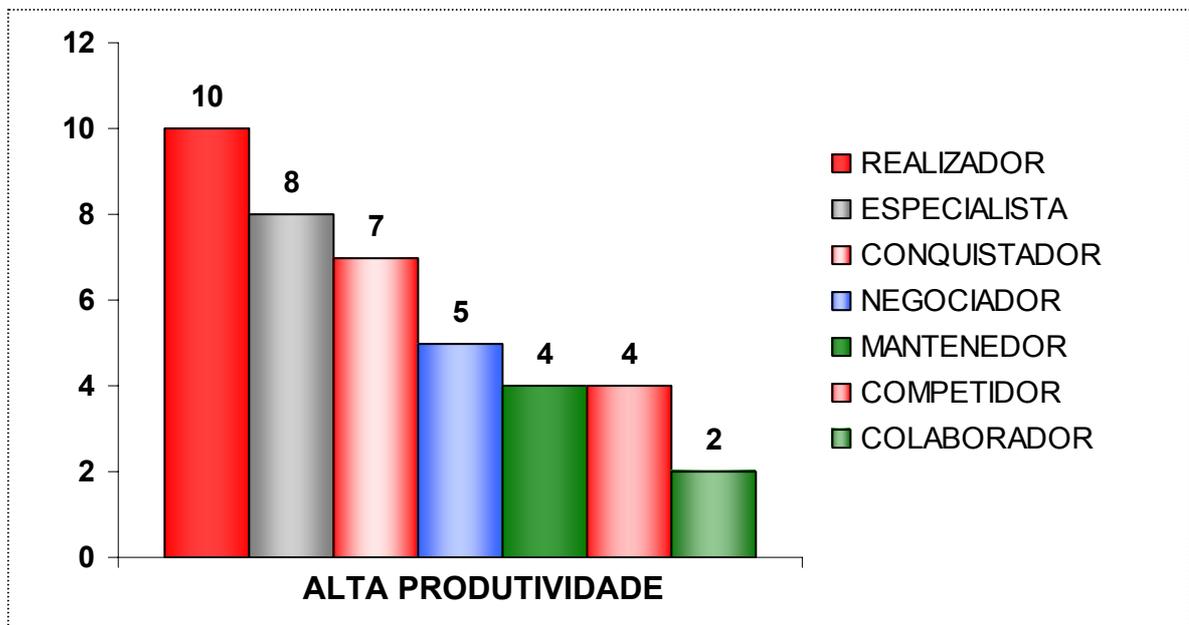


Figura 11 : Os estilos de mobilização dos gestores classificados com alta produtividade

Esta análise está baseada nos seguintes dados :

Resultados

H = 14.4285

Graus de liberdade = 1

(p) Kruskal-Wallis = 0.0001

R 2 (posto médio) = 157.7842

R 1 (posto médio) = 121.2158

Comparações (método de Dunn)

	Dif. Postos	z calculado	z crítico	p
Postos médios 2 e 1	36.5683	3.7920	1.96	< 0.05

Através da análise dos resultados obtidos pode-se observar que existem significativas diferenças entre os estilos de mobilização e a produtividade.

O quadro 5 apresenta a distribuição dos diferentes Estilos de Mobilização entre as três categorias de desempenho (alta, média e baixa).

Categorias	Estilos de Mobilização			Total
	Baixa	Média	Alta	
Colaborador	6	2	2	10
Mantenedor	5	12	4	21
Especialista	8	12	8	28
Negociador	4	12	6	22
Realizador	5	8	10	23
Competidor	1	4	4	9
Conquistador	4	14	8	26

Quadro 5: Distribuição dos estilos de mobilização entre as categorias de desempenho

Embora o quadro acima possa sugerir a existência de uma relação entre os Estilos de Mobilização Realizador e Conquistador com a categoria de alta produtividade, o teste utilizado neste estudo não referenda esta possibilidade. Todavia observa-se que em termos absolutos a proporção de gestores pertencentes a estes dois Estilos e que tiveram um desempenho alto é de pelo menos o dobro daqueles que com o mesmo Estilo ficaram na categoria de baixo desempenho.

5 DISCUSSÃO

5.1 Implicações teóricas

Este trabalho pretende continuar a discussão já trazida por Ricco (2004) e Cestari (2005) que mostram respectivamente a construção dos estilos de mobilização e a busca pela identificação de seus possíveis impactos.

Preende, ainda, discutir a importância da definição estilo de mobilização e sua relação com a produtividade de equipes em função do perfil comportamental deste gestor. O estilo de mobilização de cada gestor na liderança de cada equipe pode ser fator que influencia este resultado.

Fato que deve ser considerado neste estudo é de que a instituição estudada disponibilizou o mesmo nível de recursos a cada Gerente Distrital ou Regional avaliados, mostrando mais uma vez a importância do fator humano, pois o estudo evidencia resultados distintos levando a considerar que as diferenças estão no perfil de cada gestor e sua implicação direta no resultado.

5.2 Implicações práticas

Com base nas informações obtidas no estudo de Ricco (2004) podemos identificar os resultados de cada perfil e entender como cada um se comporta e principalmente entender porque obtemos uma melhor ou pior performance de cada estilo de mobilização.

Os indicadores de performance mostraram, no período do estudo, que podem ser ferramentas importantes na condução da instituição e que ainda podem ser melhor utilizadas favorecendo a implementação de estratégias na empresa.

A definição do estilo de mobilização possibilita à empresa conduzir de forma adequada cada gestor, podendo explorar suas habilidades e principalmente minimizar suas dificuldades.

5.3 Limitações do estudo

O estudo demonstra a importância de mensurar cada atividade da equipe de vendas, fato este que ainda parece ser bastante difícil, tanto pelo número insuficiente de ferramentas disponíveis bem como a receptividade das pessoas avaliadas, pois o profissional da área de vendas tende a acreditar que o único instrumento que pode medir seus resultados é a quantidade vendida.

Este fator dificultou o início do processo e mostrou que muito ainda pode ser realizado, mas também confirma a importância de continuar trabalhando na busca de ferramentas e instrumentos confiáveis para uma melhor mensuração de resultados.

Os indicadores de performance se mostraram bastante eficazes, pois confirmaram resultados antes obtidos única e exclusivamente de forma parcial.

Outro fato que deve ser considerado foi a relação aqui realizada entre o estilo de mobilização do gestor com seus resultados, pois até então as avaliações da empresa pesquisada não levava em consideração a importância do perfil do gestor.

Os gestores aqui avaliados apresentaram resultados muito próximos, fato este que contribui ao bom resultado da equipe e que pode dificultar na análise dos indicadores de performance.

5.4 Pesquisas futuras

Este estudo inicia uma análise em equipes de vendas de produtos farmacêuticos, que deveriam continuar sendo avaliados para confirmar algumas hipóteses aqui levantadas como o impacto do estilo de mobilização do gestor no resultado das equipes de vendas. Um aprofundamento deste estudo como, por exemplo, uma aplicação do mesmo em outra empresa farmacêutica poderia trazer a confirmação de dados aqui obtidos.

Esta metodologia poderia também ser aplicada a outros segmentos empresariais, que não farmacêuticos, para confirmar o valor deste estudo para equipes de vendas de outros segmentos.

Portanto o estudo abre espaço para outras pesquisas garantindo desta forma a utilização de indicadores de performance relacionados ao estilo de mobilização dos gestores como ferramenta de produtividade.

6 CONCLUSÃO

Ao longo dos últimos anos a busca por equipes de alta performance tem sido o objetivo das principais corporações, o que se deve, certamente, à pressão que sofre o mercado de trabalho por resultados. Estes resultados esperados são na maioria das vezes de curto à médio prazo e sabe-se que os mesmos estão invariavelmente relacionados a comportamento e conseqüentemente, pessoas.

O lado humano presente nas empresas tem sido fator relevante de sucesso nas mesmas e este fator humano permite explicar resultados tão distintos em equipes e processos que receberam os mesmos investimentos e recursos bem como desempenhos diferentes com produtos similares. Com base neste comentário este estudo deixa claro que sim, existe um desempenho diferente para cada perfil de comportamento.

O estudo evidencia que existe relação entre o Estilo de Mobilização do Gestor e a produtividade da equipe de vendas da empresa pesquisada, uma vez que podemos identificar que grande número de Gestores identificados com estilo Colaborador apresentaram baixa produtividade quando comparado aos demais. Por outro lado, os Gestores que tiveram identificados com o estilo Competidor apresentaram resultados significativos, pois o número de Gestores com alta produtividade foi superior ao número de Gestores com baixa produtividade, evidenciando que este perfil poderia ser aquele adequado às equipes de vendas.

O estudo evidenciou que o estilo de mobilização Competidor está associado a resultados de alta performance, mas deixa claro que esta análise se restringiu a estes gestores para a função de liderança de equipe de vendas de produtos farmacêuticos.

O estilo Colaborador não aparece com resultado positivo em vendas, porém este perfil pode estar associado a um bom desempenho em outras áreas da empresa, objetivo este não determinado para este estudo.

A análise dos dados demonstra que os gestores da empresa avaliada buscam apresentar bons resultados evidenciado pelos indicadores disponibilizados para este estudo. Embora os intervalos de confiança fossem pequenos, foram suficientes para permitir ao estudo uma análise satisfatória, demonstrando a

diferença de produtividade da equipe de cada gestor bem como a correlação com seu estilo de mobilização.

Novos estudos com o objetivo de aprofundar este assunto poderão ser realizados, pois pode estar associado a cada estilo de mobilização uma área ideal de atuação.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. **Estatística aplicada à Administração e Economia**. São Paulo:, Pioneira Thomson Learning, 2002.

AYRES, M. et al. **Bioestat 4.0**: aplicações estatísticas na área de Ciências Biológicas e Médicas. Belém: Soc. Civil Mamirauá/MCT: *Conservation International*, 2005.

BARROS, J. A. C. Estratégias mercadológicas da indústria farmacêutica e o consumo de medicamentos. **Rev Saude Publ.** São Paulo, n. 17, p. 877-86, 1983.

BASS, B. M. **Bass & Stogdill's handbook of leadership**: theory, research and managerial applications. 3rd ed. New York: The Free Press, 1990.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes**: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOLSTAD, R. Sobre a motivação de empregados. **Anchor Point**, 2002. Disponível em: <<http://www.golfinho.com.br/artigos/artigodomes200207.htm>>. Acesso em: 05 nov. 2006.

CAPANEMA, L. X. L. A indústria farmacêutica brasileira e a atuação do BNDES. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 23, p. 193-216, mar. 2006 .

CESTARI, R. V. **A relação entre perfis comportamentais e o desempenho eficaz em sistemas motivacionais voltados para geração de resultados**: um estudo em agências bancárias. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Universitário Álvares Penteado, São Paulo, 2005.

CODA, R. Compreendendo a motivação intrínseca: uma pesquisa entre profissionais brasileiros. In: AHRD – ACADEMY OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT – RESEARCH CONFERENCE 2000 – RESEARCH AND THEORY SYMPOSIUM, North Carolina, 2000. **Anais...** North Carolina, 2000. Não paginado.

CONDE, L. M. R. **Liderança e identidade potente: uma perspectiva para gerência compartilhada**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2004. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/14842.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2006.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

FROMM, E. **Análise do homem**. Rio de Janeiro: Zahar, 1968.

GARRICK, L. E. **Five Hundred Years of Leadership Theory: The Challenge of Self-Knowledge and Learning**. Disponível em: [Http://www.pnodn.org/images/500_years_of_leadership_theory_challenging_self-knowledge_garrick_04.pdf](http://www.pnodn.org/images/500_years_of_leadership_theory_challenging_self-knowledge_garrick_04.pdf), Acesso em: 05 nov. 2006.

GEREZ, J. C. Indústria farmacêutica: histórico, mercado e competição. **Ciência Hoje**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 89, p. 19-30, 1993.

JESUS, P. R. C. **Propaganda de medicamentos: os éticos e a ética da indústria farmacêutica no Brasil**. [2000]. Disponível em: <<http://www.eca.usp.br/alaic/chile2000/10%20GT%202000Com%20e%20Salude/Paula%20Renata.doc>>. Acesso em: 01 nov. 2006.

KOTLER, P. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1995.

LESSA, E. **A teoria dos tipos psicológicos**. Rio de Janeiro: Instituto Junguiano do Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <http://www.ajb.org.br/jung-rj/artigos/tipos_psicologicos.htm>. Acesso em: 05 nov. 2006.

McCLELLAND, D. C. **Studies in motivation**. New York: Appleton-Century-Crofts, 1955.

MAQUIAVEL, N. **O príncipe**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

MOLINARI, G. J. D. P.; MOREIRA, P. C. S.; CONTERNO, L. O. A influência das estratégias promocionais das indústrias farmacêuticas sobre o receituário médico. **Revista Brasileira de Educação Médica**, Rio de Janeiro, v .29, n. 2, p.26-29, maio/ago. 2005.

QUINN, R. E. et al. **Competências gerenciais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RICCO, M. F. F. **Construindo perfis comportamentais em ambiente organizacional**: os estilos de mobilização dos gestores brasileiros. 2004. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SIEGEL, S.; CASTELLAN, N. J. **Estatística não-paramétrica**: para as ciências do comportamento. 2. ed. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2006.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SPECTOR, P. E. **Industrial and organizational psychology**: research and practice, 2nded. ,New York: John Wiley & Sons, 2000.

ZOLTNER, A. A.; SINHA, P.; GREGGOR, A. Z. **The complete guide to accelerating sales force performance**. New York: American Management Association, 2001.