

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MINTER MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

NILO M. P. RESENDE

**O Desempenho dos Representantes Farmacêuticos sob a Perspectiva de Operações em
Serviços**

São Leopoldo - RS

2010

NILO M. P. RESENDE

O Desempenho dos Representantes Farmacêuticos sob a Perspectiva de Operações em Serviços

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – PPGA - UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Reis Gonçalo

São Leopoldo - RS

2010

R433d Resende, Nilo M. P.

O desempenho dos representantes farmacêuticos sob a perspectiva de operações em serviços / Nilo M. P. Resende. – 2010.

235 f. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Mestrado em Administração, 2010.

“Orientador: Prof. Dr. Cláudio Reis Gonçalo!”.

1. Indústria farmacêutica – representante – serviços - desempenho – Estado de Goiás. 2. Representante farmacêutico – produtividade. 3. Operações em serviços. I. Título.

CDU: 338.45:615.1(817.3)(043.3)

NILO M. P. RESENDE

O Desempenho dos Representantes Farmacêuticos sob a Perspectiva de Operações em Serviços

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – PPGA - UNISINOS.

Aprovado em ____/____/2010

BANCA EXAMINADORA

Professor Doutor Astor Eugenio Hexsel - UNISINOS

Professor Doutor Ivan Lapuente Garrido – UNISINOS

Professor Doutor Guilherme Trez - UNISINOS

Professora Doutora Valmíria Carolina Piccinini – UFRGS

A todos os representantes farmacêuticos para que reconheçam que os efeitos de seu desempenho transcendem as fronteiras organizacionais.

AGRADECIMENTOS

Existem situações na vida em que é fundamental poder contar com o apoio e a ajuda de algumas pessoas. Para a consecução deste estudo, pude contar com várias. Para elas, prestarei, em poucas palavras, os mais sinceros agradecimentos:

À minha esposa Fernanda e aos meus filhos Thiago e Lucca pela paciência e apoio quando, mesmo estando presente, não pude proporcionar a atenção que eles mereciam.

Ao amigo Edmar Costa Paulino pela revisão esmerada e dedicada.

Aos profissionais de linha de frente do setor farmacêutico das diversas empresas atuantes no Estado de Goiás, pela atenção e cordialidade com que se colocaram à disposição para me ouvir, compartilhar suas experiências e emitir suas opiniões para alimentar a construção deste estudo.

A todas as pessoas que acreditaram e contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste estudo.

Aos colegas do Mestrado pelas horas de interação e experiências compartilhadas. Desejo sucesso a cada um deles em suas caminhadas.

Aos professores do Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA) da Unisinos, pelos ensinamentos e pelo apoio recebido, especialmente àqueles que contribuíram durante a fase de qualificação do projeto desta dissertação.

Ao Professor Doutor Cláudio Reis Gonçalo, orientador deste trabalho, pelos seus conhecimentos, atenção e boa vontade.

“Você pode calcular sua idade pelo grau de recusa que sente quando lhe apresentam uma idéia nova”.

(John Nuveen)

RESUMO

O objetivo deste estudo é avaliar o desempenho dos representantes da indústria farmacêutica no Estado de Goiás. No contexto de serviços eles desempenham o seu papel, transmitindo o conhecimento obtido por suas empresas, relacionado à pesquisa e desenvolvimento de seus produtos, para os clientes-médicos, como forma de auxiliá-los no processo decisório. A estratégia de pesquisa compreendeu duas fases; na exploratória, detalharam-se como as estratégias de marketing do setor farmacêutico são aplicadas na prestação de serviços e como estão estruturadas para estabelecer relacionamentos e promover a troca de informações e conhecimento com os médicos. A fase descritiva envolveu a coleta de dados qualitativos e uma pesquisa quantitativa conduzida com uma amostra de 218 representantes. Guiado pelas Teorias da Administração de Serviços e da Dinâmica do Papel Organizacional desenvolveu-se um modelo teórico e hipóteses de trabalho que testaram, por meio da técnica da Modelagem de Equações Estruturais, as relações existentes entre as dimensões da qualidade e da produtividade no desempenho com o controle percebido sobre a tarefa, o sistema de suporte da supervisão, os fatores desencadeantes do estresse e as tendências à saturação (*burnout*) destes funcionários. Os resultados indicaram a predominância de um modelo de trabalho caracterizado por elevados níveis de estresse e de saturação, com potencial para fortalecer os aspectos disfuncionais ao desempenho e, conseqüentemente, interferir nas dimensões técnicas e funcionais do encontro do serviço.

Palavras Chaves: Indústria Farmacêutica. Representantes Farmacêuticos. Operações em Serviços. Papéis Organizacionais. Desempenho. Produtividade. Qualidade.

ABSTRACT

This study aims to evaluate the current status of the performance of the pharmaceutical industry sales representatives who work in the State of Goiás. In the context of services, they play their role by transmitting the knowledge gained by their companies, related to research and development of its products to the physicians as a way to assist them in the decision making. The research strategy comprised two phases. The exploratory one detailed how marketing strategies are applied in providing services and how the pharmaceutical industry is structured to establish relationships and promote the exchange of information and knowledge with physicians. The descriptive phase involved the collection of qualitative and quantitative data from a sample of 218 sales representatives. Guided by the Services Administration and the Dynamics of Organizational Role Theories, this study also developed a theoretical model and working hypotheses that tested by the technique of Structural Equation Modeling (SEM) the relationship between the dimensions of productivity and quality of performance with the perceived control on the task, the support system of supervision, the role stressors and burnout tendencies of these employees. The results indicated the predominance of a working model characterized by high levels of stress and burnout, with the potential to strengthen the dysfunctional aspects of performance and thus interfere with the technical and functional dimensions of service encounter.

Key Words: Pharmaceutical Industry. Sales Representatives. Services Management. Organizational Roles. Performance. Productivity. Quality.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. Qualidade Total Percebida pelo Cliente.....	34
FIGURA 2. Modelo de Lacunas da Qualidade do Serviço.....	35
FIGURA 3. Determinantes da Qualidade Percebida do Serviço.....	37
FIGURA 4. Estratégias de Recursos Humanos para Eliminação da Terceira Lacuna.....	42
FIGURA 5. Espectro de Habilidades dos Profissionais de Linha de Frente.....	47
FIGURA 6. A Cadeia de Lucros dos Serviços.....	49
FIGURA 7. Os Funcionários de Linha de Frente e o seu Papel Organizacional.....	51
FIGURA 8. O Conjunto de Papéis Organizacionais.....	52
FIGURA 9. A Relação entre o Nível de Estresse e o Desempenho.....	57
FIGURA 10. Modelo Conceitual.....	92
FIGURA 11. Estrutura da Cadeia Produtiva da Indústria Farmacêutica.....	94
FIGURA 12. Orientações e Estratégias de Marketing na Indústria Farmacêutica.....	107
FIGURA 13. O Ciclo de Acumulação de Recursos.....	108
FIGURA 14. Metodologia de Pesquisa.....	124
FIGURA 15. Validade Discriminante e Testes de Multicolinearidade.....	159
FIGURA 16. Modelo Estrutural do Desempenho.....	161
FIGURA 17. Resultados das Hipóteses de Pesquisa.....	167
FIGURA 18. Modelo Sintético do Desempenho.....	201

LISTA DE TABELAS

TABELA 1. O Desempenho do Centro-Oeste em Serviço e Indústria.....	24
TABELA 2. As Principais Cidades do Centro-Oeste em Destaque.....	25
TABELA 3. O Desempenho do Centro-Oeste na Área da Saúde.....	27
TABELA 4. Perfil Demográfico dos Respondentes.....	148
TABELA 5. AFC do Construto Controle Percebido sobre a Tarefa – CONTAR.....	150
TABELA 6. Cargas Fatoriais de CONTAR.....	150
TABELA 7. AFC do Construto Sistema de Suporte da Supervisão – SISTSUP.....	151
TABELA 8. Cargas Fatoriais de SISTSUP.....	151
TABELA 9. AFC do Construto Sobrecarga e Conflito – SOBCON.....	152
TABELA 10. Cargas Fatoriais de SOBCON.....	152
TABELA 11. AFC do Construto Ambiguidade – AMB.....	153
TABELA 12. Cargas Fatoriais da Ambiguidade.....	153
TABELA 13. AFC do Construto Saturação-Gerente – SATG.....	154
TABELA 14. Cargas Fatoriais de SATG.....	154
TABELA 15. AFC do Construto Saturação-Cliente – SATC.....	155
TABELA 16. Cargas Fatoriais de SATC.....	155
TABELA 17. AFC do Construto Desempenho-Produtividade – DESEMP.....	156
TABELA 18. Cargas Fatoriais de DESEMP.....	156
TABELA 19. AFC do Construto Desempenho-Qualidade – DESEMQ.....	157
TABELA 20. Cargas Fatoriais de DESEMQ.....	157
TABELA 21. AFC para os Construtos do Desempenho.....	158
TABELA 22. Índices do Modelo Estrutural do Desempenho.....	161
TABELA 23. Cargas de Regressão do Modelo do Desempenho.....	164
TABELA 24. Estimativas Padronizadas.....	164
TABELA 25. Modelo Teórico do Desempenho: Índices Encontrados <i>versus</i> Recomendados.....	202

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1. Gerenciamento da Lacuna do Desempenho do Serviço.....	39
QUADRO 2. Dimensões de Qualidade e Tarefas Gerenciais.....	43
QUADRO 3. Fatores Desencadeantes do Estresse: Definições.....	54
QUADRO 4. Hipóteses de Pesquisa.....	91
QUADRO 5. Fases Evolucionárias do Setor Farmacêutico.....	98
QUADRO 6. Competências Básicas para um Representante Farmacêutico.....	118
QUADRO 7. Construtos, Principais Autores e Escalas Originais e Finais do Estudo.....	128
QUADRO 8. Conceitos e Ocorrências Levantadas durante Relatos dos Representantes Farmacêuticos.....	133
QUADRO 9. Índices de Estimação Utilizados na Avaliação de Modelos.....	141
QUADRO 10. Indicadores do Construto do Controle Percebido sobre a Tarefa.....	150
QUADRO 11. Indicadores do Construto do Sistema de Suporte da Supervisão.....	151
QUADRO 12. Indicadores do Construto da Sobrecarga e Conflito.....	152
QUADRO 13. Indicadores do Construto de Ambiguidade.....	153
QUADRO 14. Indicadores do Construto de Saturação-Gerente.....	154
QUADRO 15. Indicadores do Construto de Saturação-Cliente.....	154
QUADRO 16. Indicadores do Construto do Desempenho-Produtividade.....	155
QUADRO 17. Indicadores do Construto do Desempenho-Qualidade.....	156

LISTA DE ABREVIATURAS

AF – Análise Fatorial

AFC – Análise Fatorial Confirmatória

AFE – Análise Fatorial Exploratória

AGFI – Índice ajustado de qualidade de ajuste

ALANAC – Associação dos Laboratórios Farmacêuticos Nacionais

AMB – Ambiguidade

ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária

APL – Arranjo Produtivo Local

CFI – Índice de ajuste comparativo

CONTAR - Controle Percebido sobre a Tarefa

CRM – *Customer Relationship Management*

CRM* – Conselho Regional de Medicina

DDD – Dados de Distribuição de Drogas

DESEMP – Desempenho-Produtividade

DESEMQ – Desempenho-Qualidade

DOU – Diário Oficial da União

EIC - Empresa Intensiva em Conhecimento

ESTR – Indústrias Farmacêuticas Estrangeiras

F&A – Fusões e Aquisições

FDA – *Food and Drug Administration* (Agência incumbida de monitorar os medicamentos farmacêuticos e alimentos nos Estados Unidos)

FEBRAFARMA - Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica

GD – Gerente Distrital

GFI – Índice de qualidade de ajuste

GNFV - Gerentes Nacionais de Força de Vendas

GOF – *Goodness of Fit* (Qualidade de Ajuste) – Medida que indica o quão bem um modelo reproduz a matriz de covariância entre as variáveis indicadoras

GR – Gerente Regional

GRUPEMEF - Grupo de Profissionais Executivos do Mercado Farmacêutico

IGTF - Instituto de Gestão Tecnológica Farmacêutica

INTERFARMA - Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa

MEC – Ministério da Educação e Cultura

MEE – Modelagem de Equações Estruturais
MINTER - Mestrado Interinstitucional¹
NAC – Indústrias Farmacêuticas Nacionais
NEBs – Novas Empresas de Biotecnologia
NFI – Índice de ajuste normado
OM – Orientação ao Mercado
OTC - *Over the Counter* – Produtos farmacêuticos de venda livre
PDA - *Personal digital assistants* (PDAs ou *handhelds*) ou assistente pessoal digital
P&D - Pesquisa e Desenvolvimento
PHRMA - *Pharmaceutical Research and Manufacturers of America*
PVC - Propagandista/Vendedor/Cobrador
RMSEA – Raiz do erro quadrático médio de aproximação
RMSR - Raiz do resíduo quadrático médio
SATC – Saturação-Cliente
SATG – Saturação-Gerente
SEPLAN - Secretaria do Planejamento do Estado de Goiás
SISTSUP – Sistema de Suporte da Supervisão
SOBCON – Sobrecarga e Conflito
SRMR - Raiz padronizada do resíduo médio
TLI – Índice de Tucker Lewis
UEG - Universidade Estadual de Goiás
UFG - Universidade Federal do Estado de Goiás
VE – Variância Extraída
X² - Qui-quadrado
X²/df – Qui-quadrado sobre graus de liberdade

¹ Conforme a Portaria nº 067, de 14 de setembro de 2005, os Projetos de Doutorado Interinstitucional - **Dinter** e de Mestrado Interinstitucional - **Minter** visam permitir a formação de um grupo ou turma especial de alunos de doutorado ou de mestrado, por curso de pós-graduação reconhecido pelo MEC e já consolidado, sob condições diferentes daquelas previstas na proposta avaliada pela CAPES e que fundamentou o parecer de reconhecimento do curso pelo CNE. Essas "condições especiais" referem-se ao fato de parte das atividades de ensino e pesquisa do curso serem desenvolvidas no *campus* de outra instituição que não aquela a que ele se vincula.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	19
1.1 DELIMITAÇÕES DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	21
1.2 OBJETIVOS.....	23
1.2.1 Objetivo Geral.....	23
1.2.2 Objetivos Secundários.....	23
1.3 RELEVÂNCIAS DO ESTUDO.....	23
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	28
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	30
2.1 A GESTÃO DE OPERAÇÕES EM SERVIÇOS COM FOCO NA QUALIDADE.....	30
2.2 A GESTÃO DOS SERVIÇOS E O DESEMPENHO DE QUALIDADE.....	41
2.3 OS FUNCIONÁRIOS DE LINHA DE FRENTE E O SEU PAPEL ORGANIZACIONAL.....	46
2.4 A DINÂMICA DO PAPEL E SUA RELAÇÃO COM DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	50
2.5 O ESTRESSE E SUAS RELAÇÕES COM OS CONSTRUTOS POTENCIAIS PARA SE AVALIAR O DESEMPENHO.....	65
2.5.1 O Trabalho em Equipe.....	65
2.5.2. A Adequação do Funcionário ao Cargo.....	68
2.5.3. A Adequação da Tecnologia ao Trabalho.....	72
2.5.4. O Controle Percebido sobre a Tarefa.....	75
2.3.5. Os Sistemas de Controle da Supervisão.....	77
2.3.6 – O Sistema de Suporte da Supervisão.....	78
3 MODELO CONCEITUAL.....	82
3.1 O DESEMPENHO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E SUA RELAÇÃO COM A QUALIDADE PERCEBIDA PELO CLIENTE.....	82
3.1.1 Hipóteses de Pesquisa.....	83
3.1.1.1 Os Recursos do Controle Percebido sobre a Tarefa e o Sistema de Suporte da Supervisão (Autonomia e Liderança) e suas Relações com o Estresse do Papel Organizacional.....	83
3.1.1.2 O Estresse e suas Relações com as Tendências à Saturação e o Desempenho.....	85
3.1.1.3 O Desempenho de Produtividade e de Qualidade e suas Implicações.....	88
4 CONTEXTO DA PESQUISA.....	93

4.1 ENTENDENDO O SETOR FARMACÊUTICO.....	93
4.2 A EVOLUÇÃO DO SETOR FARMACÊUTICO E O SURGIMENTO DE UM SISTEMA INTENSIVO DE MARKETING E VENDAS.....	96
4.3 CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS DO SETOR NO BRASIL.....	101
4.4 COMO AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING SÃO APLICADAS NO SETOR FARMACÊUTICO	102
4.5 ORIENTAÇÃO E ESTRATÉGIA DE MARKETING DO SETOR FARMACÊUTICO.....	106
4.6 O IMPACTO DA INTERAÇÃO ENTRE OS REPRESENTANTES FARMACÊUTICOS E OS MÉDICOS.....	110
4.7 OS REPRESENTANTES FARMACÊUTICOS COMO PROFISSIONAIS DE LINHA DE FRENTE.....	113
4.8 OS REPRESENTANTES FARMACÊUTICOS COMO PROFISSIONAIS DO CONHECIMENTO.....	118
4.9 COMO O SETOR FARMACÊUTICO ESTÁ ESTRUTURADO PARA ESTABELECEER RELACIONAMENTOS COM OS CLIENTES E PROMOVER A TROCA DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.....	121
5 MÉTODO.....	124
5.1 CONCEPÇÃO DA PESQUISA.....	124
5.2 FASE EXPLORATÓRIA.....	125
5.2.1 Objetivos Secundários.....	126
5.2.2 O Modelo Conceitual.....	126
5.2.3 Escalas para a Mensuração dos Construtos.....	127
5.2.4 Verificação da Adequação do Modelo Conceitual.....	134
5.3 FASE DESCRITIVA.....	134
5.4 PLANO DE AMOSTRAGEM.....	135
5.5 COLETA DE DADOS.....	137
5.6 PROCEDIMENTOS GERAIS PARA VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	138
5.7 PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS PARA ANÁLISE DE DADOS.....	139
5.7.1 Tratamento dos Dados.....	139
5.7.2 Análises Estatísticas.....	140
5.7.2.1 Modelagem de Equações Estruturais (MEE).....	140
5.7.2.2 Análise Fatorial Confirmatória (AFC).....	143

5.8 ADAPTAÇÃO E VALIDAÇÃO DAS ESCALAS PARA MEDIR O DESEMPENHO DOS REPRESENTANTES FARMACÊUTICOS.....	144
5.8.1 Etapa Descritiva da Validação da Escala.....	145
5.8.1.1 População, Amostra e Coleta de Dados.....	145
5.8.1.2 Preparação dos Dados.....	146
6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	148
6.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	148
6.2 RESULTADOS DA ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA (AFC).....	149
6.2.1 Controle Percebido sobre a Tarefa (CONTAR).....	150
6.2.2 Sistema de Suporte da Supervisão (SISTSUP).....	150
6.2.3 Sistema de Controle da Supervisão.....	151
6.2.4 Fatores Desencadeantes do Estresse.....	152
6.2.4.1 Sobrecarga E Conflito (SOBCON).....	152
6.2.5 Saturação-Gerente (SATG).....	153
6.2.6 Saturação-Cliente (SATC).....	154
6.2.7 Desempenho de Produtividade (DESEMP).....	155
6.2.8 Desempenho de Qualidade (DESEMQ).....	156
6.3 VALIDADE CONVERGENTE, DISCRIMINANTE E MULTICOLINEARIDADE....	157
6.4 O MODELO ESTRUTURAL.....	159
6.4.1 Avaliação da Validade do Modelo Estrutural do Desempenho.....	162
6.4.2 Exame das Estimativas Paramétricas Individuais.....	163
6.5 RESULTADOS DA FASE DESCRITIVA.....	165
7 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	168
7.1 O CONTROLE PERCEBIDO SOBRE A TAREFA.....	168
7.2 O SISTEMA DE SUPORTE DA SUPERVISÃO.....	171
7.3 OS FATORES DESENCADEANTES DE ESTRESSE.....	173
7.4 TENDÊNCIAS À SATURAÇÃO (<i>BURNOUT</i>).....	183
7.5 DESEMPENHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE.....	186
8 CONCLUSÃO.....	195
8.1 ANÁLISE DOS OBJETIVOS SECUNDÁRIOS.....	195
8.2 ANÁLISE DO OBJETIVO GERAL DA PESQUISA.....	202
8.2.1 Relações entre a Percepção do Suporte da Supervisão com as Dimensões de Saturação-Gerente e Cliente.....	202

8.2.2 A Relação entre a Percepção dos Fatores Desencadeantes do Estresse com as Dimensões de Saturação-Gerente e Cliente.....	203
8.2.3 A Relação entre a Percepção dos Fatores Desencadeantes do Estresse com as Dimensões do Desempenho de Produtividade e de Qualidade.....	205
8.3 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS DO ESTUDO.....	210
8.4 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS DO ESTUDO.....	211
8.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	215
8.6 INDICAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS.....	216
9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	218
APÊNDICE A – INSTRUMENTO FINAL (QUESTIONÁRIO).....	229
APÊNDICE B – TRATAMENTO DOS DADOS – ESTATÍSTICA DESCRITIVA.....	231
APÊNDICE C – MÉDIAS GERAIS E PADRONIZADAS POR CONSTRUTOS E GRUPOS DE EMPRESAS ORDENADAS.....	232

1 INTRODUÇÃO

Este estudo pretende avaliar o desempenho dos representantes farmacêuticos, tendo por base a realidade de seu ambiente operacional. No contexto de serviços, esses profissionais assumem um papel central, principalmente por conduzirem aos clientes, os médicos, informações detalhadas dos produtos que representam.

A comunicação direta entre a indústria farmacêutica e os médicos, que ocorre via representantes, precisa possuir uma base científica para oferecer suporte ao processo decisório do cliente (PHRMA, 2008), evidenciando a necessidade do uso efetivo do conhecimento (SULTANA E MANIVANNAN, 2009). O ambiente proporcionado pelo conhecimento oferece uma estrutura para a prestação de serviços baseada neste ativo intangível como forma de suportar as necessidades da indústria.

No setor farmacêutico, o sucesso do negócio depende do uso correto da informação ou conhecimento proporcionado para os diferentes atores ao longo da cadeia de serviços. A cada nível desta longa cadeia, o papel dos vários atores não pode ser subestimado, especialmente o dos representantes de vendas.

A dinâmica competitiva atual impõe às organizações desafios crescentes para alcançarem uma vantagem competitiva que as diferenciem de seus principais concorrentes e assegure a vitalidade necessária para sobreviverem e se destacarem no mercado. Uma vantagem competitiva surge com a capacidade organizacional para gerar um valor econômico, temporário ou sustentável, que seja maior do que os seus concorrentes (BARNEY, 1991). Na ótica do cliente, esse valor é determinado pela tradução entre a diferença dos benefícios percebidos, na aquisição de produtos ou serviços, e o custo subsequente para produzi-los ou vendê-los (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Atualmente, a maioria das organizações se constitui em grandes operações de serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005) que não são produzidos apenas por empresas típicas de prestação de serviços, mas também fazem parte daquilo que os fabricantes de bens manufaturados oferecem (ZEITHAML; BITNER, 2003). Como no contexto competitivo atual encontram-se ofertas comparáveis, para clientes cada vez mais exigentes, será pelo reconhecimento do valor estratégico do serviço oferecido, que se desenvolverá uma vantagem competitiva sustentável (GRÖNROOS, 2003).

De forma generalizada, as empresas ofertam produtos cada vez mais parecidos em termos de eficácia, segurança e preço. Assim, o bom desempenho durante a prestação do

serviço, pode gerar percepções positivas sobre sua qualidade e, se transformar no fundamento para gerar o diferencial competitivo.

Neste aspecto, o desempenho dos funcionários, que se constituem no primeiro ponto de contato entre a empresa e o cliente, pode ser fundamental para a criação do valor econômico (HARTLINE; FERRELL, 1996; FRENKEL et al, 1999; SINGH, 2000; GRÖNROOS, 2003; ZEITHAML; BITNER, 2003; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

O valor econômico gerado pelos bens e serviços tem como base o desenvolvimento de um conhecimento intangível que inclui o *know-how* técnico, o desenho de produtos ou processos, as apresentações de *marketing*, o conhecimento do cliente, a criatividade dos funcionários e a inovação.

Tornou-se consenso que a capacidade de fornecer alta qualidade durante o desempenho do serviço pode adicionar valor do ponto de vista dos clientes e, se tornar uma fonte de vantagem competitiva, uma vez que a entrega dessa qualidade pode produzir benefícios mensuráveis na forma de lucro, redução dos custos e aumento da participação em *market share* (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1988; GRÖNROOS, 2003).

Esse acréscimo de qualidade, geralmente ocorre na entrega do serviço, materializado durante a interação entre o cliente e o pessoal de contato da empresa, que desempenha um papel central por ligar o produto ou serviço diretamente ao cliente.

A natureza interativa do encontro do serviço coloca este funcionário em posição de destaque para gerar percepções positivas ou negativas nos clientes, pois muitas dimensões do serviço podem ser afetadas por suas atitudes, ações e comportamentos (HARTLINE; FERRELL, 1996; GRÖNROOS, 2003; ZEITHAML; BITNER, 2003).

Zeithaml e Bitner (2003), por exemplo, defendem a idéia de que, os cinco determinantes de qualidade em serviços, desenvolvidas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), como a confiabilidade, a responsividade, a segurança, a empatia e a tangibilidade, podem ser influenciados diretamente pelo desempenho destes funcionários.

Portanto, em serviços, a qualidade depende diretamente do desempenho dos funcionários de contato. Porém, eles são recursos organizacionais que não podem ser controlados da mesma forma que os bens tangíveis e, suas atitudes e comportamento influenciam tanto a satisfação do cliente quanto a qualidade do serviço (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1988; HARTLINE; FERRELL, 1996; GRÖNROOS, 2003).

O desempenho, em funções que requerem contato direto com os clientes, demanda elevada interação interpessoal. Assim, ao mesmo tempo em que os funcionários influenciam

na percepção da qualidade dos clientes, eles também estão expostos a diversos níveis de estresse, o que requer habilidades para lidar com conflitos subjacentes (SCHNEIDER, 1980; ZEITHAML; BITNER, 2003).

Seria interessante entender como estas pressões funcionam na prática, quais fatores podem levar a adoção de uma abordagem em direção à qualidade do serviço e seriam consideradas mais apropriadas para adotar esta abordagem.

A implicação entre optar por um desempenho de produtividade ou de qualidade, no contexto de serviços está no fato de que, a qualidade pode ser o fundamento para se alcançar o diferencial competitivo. Durante as interações entre vendedor e comprador, um desempenho de qualidade agrega valor para os clientes.

Acredita-se que as organizações que conseguirem equilibrar a eficiência externa (qualidade) com a interna (produtividade), estarão mais aptas a conquistarem um importante diferencial competitivo perante seus concorrentes.

Da mesma forma, as organizações que criarem condições para que seus funcionários se desempenhem adequadamente, terão maiores chances de alcançarem os benefícios provenientes da relação: qualidade > produtividade > valor do serviço > satisfação > lealdade do cliente > lucros > crescimento (HESKETT; SASSER; SCHLESINGER; 1997; ZEITHAML; BITNER, 2003).

No decorrer deste estudo, será apresentado um modelo teórico, testado pela técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), bem como os resultados de uma pesquisa qualitativa e quantitativa que permitiu avaliar o desempenho desses representantes e a sua implicação para a qualidade do serviço oferecida ao cliente.

1.1 DELIMITAÇÕES DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

No contexto de serviços, é difícil estabelecer uma especificação uniforme de qualidade, uma vez que o serviço é o próprio desempenho durante os momentos de interação com o cliente, o que pode variar em função do dia, das características dos funcionários e, também dos próprios clientes. (ZEITHAML; BITNER, 2003; GRÖNROOS, 2003; BERRY, 1996; HARTLINE; FERRELL, 1996)

Por isso, a qualidade do serviço é altamente dependente do desempenho dos funcionários, um recurso que não pode ser controlado ao mesmo nível dos recursos tangíveis (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1988).

O objetivo de um sistema de operações em serviço está em oferecer suporte para responder efetivamente as necessidades dos clientes, o que pode ser alcançado quando as organizações desenvolvam uma cultura que capacitem seus funcionários a alcançarem um nível adequado de desempenho.

Esta capacitação pode ser alcançada pela melhoria na eficiência das habilidades e competências dos funcionários, pela criação de processos mais flexíveis, no investimento em ferramentas e materiais para a melhoria do processo, pela adoção de uma visão orientada ao serviço, pela utilização de formas de recompensas tendo por base seus esforços e comprometimento, dentre outras atividades (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1988; BERRY, 1996; HARTLINE; FERRELL, 1996; ZEITHAML; BITNER, 2003; GRÖNROOS, 2003).

Porém, ainda que a organização estimule esta capacitação, se as percepções dos funcionários, colidirem com as expectativas e práticas organizacionais, é possível que se desencadeie um processo de estresse na condução de seu papel, cuja manifestação pode gerar sintomas como o baixo desempenho, insatisfação, frustração, absenteísmo, baixo comprometimento organizacional e, até mesmo, o desejo de abandonar a organização (SCHNEIDER, 1980).

Estes sintomas são mais críticos quando afetam os funcionários de linha de frente, uma vez que, o seu desempenho, pode influenciar a qualidade do serviço percebida pelo cliente, (HARTLINE; FERRELL, 1996; GRÖNROOS, 2003) na medida em que esta é influenciada diretamente pelas atitudes e comportamentos destes funcionários (GIL; BERENQUER; CERVERA, 2008; ZEITHAML; BITNER, 2003; GRÖNROOS, 2003, HESKETT; SASSER; SCHLESINGER, 1997).

O bom desempenho destes funcionários, durante a execução do serviço, além de proporcionar benefícios para as empresas e seus clientes, pode também ser um diferencial para alcançar a vantagem competitiva e, conseqüentemente, melhorar os resultados organizacionais.

Com as considerações acima, o problema a ser discutido está em oferecer uma análise para a seguinte questão da pesquisa: **Qual é o *status* atual do desempenho no serviço dos representantes da indústria farmacêutica do Estado de Goiás?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral será avaliar o desempenho dos representantes farmacêuticos que atuam no Estado de Goiás, disseminando conhecimento sobre os produtos farmacêuticos aos clientes-médicos como prestação de serviços e conduzindo atividades de marketing e promoção, como componentes de educação e informação.

1.2.2 Objetivos Secundários

- Identificar de que forma o setor farmacêutico está estruturado para estabelecer relacionamentos com os clientes-médicos e promover a troca de informação e conhecimento.
- Avaliar como as estratégias de marketing são aplicadas na prestação de serviços aos clientes médicos.
- Selecionar ou criar e validar escalas que possam medir o desempenho.
- Desenvolver um modelo teórico propondo relações que possam identificar e impactar o desempenho dos representantes farmacêuticos.

1.3 RELEVÂNCIAS DO ESTUDO

O mundo experimenta uma economia pós-industrial com uma forte base em serviços, que já pode ser considerada como uma importante fonte de liderança econômica. De fato, uma grande parte das empresas atuais, sejam fabricantes de produtos ou prestadoras de serviços, se constituem em grandes operações de serviços (ZEITHAML; BITNER, 2003; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS; 2005).

Quando se compara o comportamento do setor de serviços com o industrial na Região Centro-Oeste do Brasil, observa-se um grande volume de empresas e pessoas ocupadas com a prestação de serviços, o que estimula uma significativa receita bruta e, simultaneamente, demonstra o potencial desta região (Tabela 1).

A importância do setor de serviços como fonte geradora de renda é confirmada ao se avaliar as principais cidades desta região, a exemplo de Goiânia, Anápolis e Aparecida de

Goiânia, no Estado de Goiás - Brasília, no Distrito Federal - Campo Grande, no Mato Grosso do Sul e Cuiabá, no Mato Grosso, de onde se observa o elevado valor adicionado dos serviços comparado ao setor industrial (Tabela 2).

TABELA 1. O Desempenho do Centro-Oeste em Serviço e Indústria

ESTADOS	POPULAÇÃO ESTIMADA (c)	SERVIÇOS (a)			INDÚSTRIA (b)		
		Número de EMPRESAS (Unidades)	PESSOAL OCUPADO (Pessoas)	RECEITA BRUTA SERVIÇOS (Em mil reais) (c)	Nº de EMPRESAS (Unidades)	PESSOAL OCUPADO (Pessoas)	VALOR BRUTO DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL (Em mil Reais)
GO	5.647.035	22.150	193.270	10.962.177	5.365	168.627	31.474.441
DF	2.455.903	18.630	239.156	17.316.651	1.112	26.583	2.767.676
MT	2.854.642	10.888	77.821	5.313.165	2.455	83.673	17.181.323
MS	2.265.274	10.324	69.291	3.737.173	1.441	61.394	10.885.204
TOTAL	13.222.854	61.992	579.538	37.329.166	10.373	340.277	62.308.644

Fonte:

a) IBGE (2006) Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Serviços.

b) IBGE (2007) Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Indústria, Pesquisa Industrial Anual - Empresa

c) IBGE - Contagem da População em 2007

e) IBGE, Assistência Médica Sanitária 2005; Malha municipal digital do Brasil: Situação em 2005

d) Ministério da Saúde, Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde - DATASUS, 2008

***NOTA 1: Para os serviços, o valor das vendas é o valor da produção. Para os produtos da Indústria Farmacêutica, para os quais não é solicitada a informação sobre a quantidade, assume-se que o valor de vendas seja igual ao valor da produção (IBGE, 2005).

***NOTA 2: Cabe ressaltar que não há informação de quantidade produzida para os serviços industriais e para os produtos da indústria Farmacêutica (Classe CNAE 2452 - fabricação de medicamentos de uso humano), para os quais não existem unidades de medidas definidas (IBGE, 2005).

Os serviços fazem parte daquilo que os fabricantes de bens industriais ou manufaturados oferecem (ZEITHAML; BITNER, 2003). A indústria farmacêutica, por exemplo, também se encaixa neste conceito (GAMBARDELA et al, 2000; MANCHANDA, 2005; DEPRET; HAMDOUCH, 2000; GADELHA et al 2003).

No Estado de Goiás, os laboratórios farmacêuticos existentes surgiram nas décadas de 70 e 80, mas o seu desenvolvimento efetivo somente ocorreu e ganhou impulso a partir de meados da década de 90 (CASTRO, 2002).

Em 2005, Castro e Brito analisaram o perfil da indústria farmacêutica deste Estado e identificaram apenas uma empresa estatal, sendo as demais privadas. Todas eram compostas por empresas de capital nacional e, com apenas uma exceção, de origem local. A grande maioria produzia principalmente medicamentos similares².

² Os remédios similares já existiam antes da Lei dos Genéricos, portanto, antes de 1999. Os medicamentos similares, tal como os genéricos, têm o mesmo princípio ativo do medicamento de referência. Entretanto, no registro dos similares não são exigidos os testes de bioequivalência. O medicamento similar só pode ser comercializado e identificado por seu nome comercial ou marca.

Os autores também identificaram o elevado investimento na produção de genéricos³. Das empresas identificadas, quatro eram de grande porte, oito de médio porte, sendo as demais constituídas por pequenas empresas ou microempreendimentos.

TABELA 2. As Principais Cidades do Centro-Oeste em Destaque

PRINCIPAIS CIDADES	POPULAÇÃO (Habitantes)*	PIB PER CAPTA (Em Reais)**	INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO (Unidades)**	VALOR ADICIONADO NA INDÚSTRIA (Em mil Reais)**	VALOR ADICIONADO NO SERVIÇO (Em mil Reais)**
GOIÂNIA	1.244.645	13.006	7.212	2.422.074	10.846.990
ANÁPOLIS	325.544	11.833	1.160	1.080.270	2.017.160
APARECIDA DE GOIÂNIA	475.303	5.269	1.088	617.026	1.745.060
BRÁSILIA	2.455.903	37.600	4.204	5.106.081	74.795.611
CAMPO GRANDE	724.524	10.244	1.437	1.219.480	5.112.485
CUIABÁ	526.830	13.244	1.616	1.354.542	4.490.338

Fonte:

* IBGE - Censo 2000

**IBGE - 2006

NOTA 1: Valor adicionado é o valor bruto da produção menos o custo das matérias-primas, bem como de outros consumos intermediários.

NOTA 2: Indústria de Transformação: Toda unidade que fabrica bens manufaturados e vende a própria produção para o consumidor final.

De uma indústria incipiente, o Estado de Goiás tornou-se, o terceiro pólo farmacêutico nacional, perdendo apenas para o Rio de Janeiro e São Paulo, onde estão localizadas as grandes indústrias multinacionais do ramo (SEPLAN, 2007).

Este pólo farmacêutico está concentrado quase integralmente no eixo Goiânia-Anápolis, com seu núcleo no Distrito Industrial de Anápolis, no qual forma um arranjo produtivo local (APL). Neste eixo localizam-se 23 indústrias, responsáveis pela produção anual de 166,12 milhões de unidades (caixas e vidros) de medicamentos similares e genéricos (SEPLAN, 2007).

Para as indústrias goianas, a lei que regulamentou os medicamentos genéricos (Lei 9.787/99) foi fundamental. Até 1999, existiam apenas oito dessas unidades industriais no Estado. A lei estimulou investimentos em novas empresas e na expansão das existentes, o que permitiu a ampliação do *mix* de produtos e da produção (SEPLAN, 2007).

Em 2001, para fortalecer a cadeia produtiva da Indústria Farmacêutica em Goiás, foi criado o Instituto de Gestão Tecnológica Farmacêutica (IGTF), por meio de uma parceria celebrada entre a Secretaria de Ciência e Tecnologia, a Universidade Federal do Estado de

³ É um medicamento que tem a mesma fórmula e produz os mesmos efeitos no organismo que um medicamento de referência, que é conhecido por uma marca comercial (Lei no 9.787, de 1999).

Goiás (UFG), a Universidade Estadual de Goiás (UEG), centros de pesquisa, órgãos governamentais e não-governamentais, além de empresários.

Este instituto foi criado para atuar na articulação das empresas, universidades e outras instituições para aperfeiçoar a eficiência da infra-estrutura tecnológica e oferecer suporte para a área de pesquisa.

Em 2007, a produção de medicamentos similares e genéricos aumentou 15% em relação a 2006. Passou de 514 milhões de unidades para 630 milhões de unidades, o correspondente a 30% da produção nacional. As vendas cresceram ainda mais: 22,82%. Nesse período, o faturamento registrado foi de US\$ 1,63 bilhão (SEPLAN, 2007).

Em 2007, entre as cinco maiores indústrias farmacêuticas do Brasil, figuravam duas empresas goianas: o Laboratório Neo Química, a terceira maior empresa do ramo em vendas e a nona em faturamento, e o Laboratório Teuto, que trabalha com uma linha de 428 medicamentos e tem outros 50 sendo analisados pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária – a ANVISA. O Laboratório Teuto é o 4º maior laboratório do país na produção e venda de genéricos. Atua no mercado há 60 anos e tem 1,3 mil trabalhadores (SEPLAN, 2007).

Já em 2009, uma recente pesquisa realizada em nível nacional, comparou os resultados obtidos em termos de crescimento, rentabilidade, saúde financeira, participação de mercado e produtividade por empregado como critérios de análise, pontuou o Laboratório Neo Química como o quarto colocado no *ranking* do setor farmacêutico brasileiro (Exame, 2009)

Castro e Brito (2005) conduziram uma pesquisa sobre este APL para avaliar como a prestação de serviços poderia manter o bom funcionamento das empresas. Neste trabalho, eles identificaram a existência de algumas lacunas na cadeia de suprimentos do APL, cuja superação requeria ações tanto no sentido de ampliar e melhorar a qualidade da oferta local já existente, quanto na atração de novas empresas para suprir as carências existentes.

Eles também identificaram que alguns aspectos relacionados à interação dentro do APL eram frágeis em diversos aspectos. Por exemplo: interações verticais limitadas, pequena presença na região de empresas da cadeia dos laboratórios, poucos casos de cooperação com fornecedores e clientes, além de uma clientela reduzida na própria região.

Dentre as atividades que permitiriam ampliar esse grau de integração, Castro e Brito (2005) sugeriram a promoção de uma série de ações com o objetivo de ampliar a penetração dos medicamentos produzidos no pólo para o mercado regional, o que envolveria discussões sobre marketing junto a população e à classe médica do Estado, além de parcerias com hospitais e redes de farmácias.

Com relação à proposta acima, vale observar que, quando se analisa a área da saúde da região Centro-Oeste, novamente é possível verificar seu elevado potencial, especialmente no eixo Goiânia-Brasília, que se destaca na composição de números de Escolas Médicas reconhecidas pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) e o grande número de médicos atuantes nestas cidades, conforme dados do Conselho Regional de Medicina (CRM*) de cada Estado, nos diversos estabelecimentos de atendimento ambulatorial ou em unidades hospitalares públicas e privadas (Tabela 3).

No pólo farmacêutico pertinente ao eixo Goiânia-Anápolis, encontrou-se apenas uma empresa que, atualmente, desenvolve a nível nacional atividades de marketing junto à classe médica, uma das ações sugeridas por Castro e Brito em 2005. Essas atividades são realizadas por meio dos representantes farmacêuticos que visitam regularmente os clientes-médicos com o objetivo de promover e informá-los sobre as características e benefícios de seus produtos.

As demais empresas optaram, pelo menos por enquanto, a não desenvolverem este tipo de prestação de serviço diretamente ao público médico e, focam o seu trabalho, basicamente, nas atividades de comercialização, envolvendo parceiros comerciais na forma de atacadistas, farmácias de rede ou independentes e hospitais.

TABELA 3. O Desempenho do Centro-Oeste na Área da Saúde

ESTADOS	SAÚDE (a)				
	ESTABELECEMENTOS COM ATENDIMENTO AMBULATORIAL (b)	MORBIDADES HOSPITALARES (f)	Nº ESCOLAS MÉDICAS RECONHECIDAS PELO MEC	Nº MÉDICOS NO CRM (d)	
				INSCRITOS	ATIVOS
GO	1.925	7.280	3	14.071	8.922
DF	1.367	5.565	4	16.580	9.274
MT	1.420	4.432	4	5.278	3.436
MS	819	4.266	3	5.994	3.574
TOTAL	5.531	21.543	14	41.923	25.206

Fonte:

- e) IBGE, Assistência Médica Sanitária 2005; Malha municipal digital do Brasil: Situação em 2005
- d) Ministério da Saúde, Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde - DATASUS, 2008
- c) Cadastro de Instituições de Ensino Superior - MEC, 2009.
- d) Dados do Cadastro no Conselho Regional de Medicina (Regionais) - CRM, 2009.

Estas observações evidenciam o elevado potencial para o desenvolvimento desta atividade, como forma de ampliar o nível de penetração dos medicamentos produzidos no Estado de Goiás.

Neste sentido, o presente estudo pretende proporcionar às empresas farmacêuticas uma referência para compreenderem as implicações do desempenho durante a prestação de

serviços e, assim, melhor se capacitarem para a execução desta atividade. Em especial, pretende-se contribuir cientificamente para àquelas cujas sedes encontram-se no Estado de Goiás e que desejem prestar este tipo de serviço junto à classe médica.

Portanto, este estudo pretende dimensionar a atual do desempenho dos representantes da indústria farmacêutica, que operam no Estado de Goiás, independente de trabalharem para empresas nacionais ou subsidiárias de multinacionais instaladas no Brasil.

Além de avançar no conhecimento científico para o meio acadêmico, espera-se que esta investigação possa ser uma referência futura tanto para os pesquisadores que queiram se aprofundar neste campo altamente fecundo, que é o setor farmacêutico, quanto para os principais atores desse negócio, como os executivos, gerentes e os próprios profissionais de linha de frente.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo encontra-se assim organizado:

Capítulo 1 – Introdução: neste capítulo apresenta-se a definição do problema de pesquisa, o objetivo geral e secundário e a relevância do estudo.

Capítulo 2 – Referencial Teórico: aqui é conduzida uma revisão da literatura sobre os temas relevantes ao estudo. Discorre-se sobre a gestão de operações em serviços com foco na qualidade; discute-se sobre os funcionários de linha de frente e o desempenho de seu papel organizacional; apresentam-se as implicações dos fatores desencadeantes do estresse (FDE), bem como suas relações com os construtos potenciais na determinação do desempenho destes funcionários.

Capítulo 3 – Modelo Conceitual: propõe-se um modelo teórico para avaliar as relações entre os construtos do controle percebido sobre a tarefa, do sistema de controle e suporte da supervisão, dos fatores desencadeantes do estresse (sobrecarga, conflito e ambiguidade do papel) e das tendências à saturação (*burnout*) com as duas dimensões do desempenho, isto é, a produtividade e a qualidade.

Capítulo 4 - Contexto da Pesquisa: neste capítulo são oferecidos detalhes sobre como o setor farmacêutico está estruturado para estabelecer relacionamentos com os clientes médicos e promover a troca de informação e conhecimento e como o setor aplica as estratégias de marketing na prestação de serviços.

Capítulo 5 – Método: é apresentado o método utilizado para a realização da pesquisa, bem como os caminhos percorridos para o tratamento e análise do banco de dados.

Capítulo 6 – Apresentação dos Resultados: neste capítulo apresentam-se os resultados da fase exploratória, o que inclui a validação das escalas e a avaliação do modelo conceitual proposto no Capítulo 3, por meio da Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Na fase descritiva, apresentam-se os resultados do estudo.

Capítulo 7 – Análise e Interpretação dos Resultados: neste capítulo os resultados são analisados e interpretados por meio de uma triangulação entre os dados qualitativos, via relatos em campo dos representantes, com os dados quantitativos, obtidos por uma *survey*, que proporcionou as bases para os testes estatísticos do modelo estrutural que avaliou as relações existentes entre os construtos investigados.

Capítulo 8 – Conclusão: aqui são resgatados os objetivos secundários e o geral da pesquisa, a partir dos quais, os resultados encontrados são discutidos. São apresentadas as implicações acadêmicas e gerenciais, as limitações e propostos novos estudos sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta revisão da literatura apresenta temas relevantes para o estudo. O tema “gestão de operações em serviço com foco na qualidade” é apresentado utilizando-se os estudos teóricos e empíricos de autores como Grönroos, Parasuraman, Zeithaml, Berry e Bitner. Este tema forneceu as bases para se delinear os construtos potenciais para mensurar o desempenho dos funcionários de linha de frente.

Em seguida, a partir de estudos desenvolvidos por autores como Heartline, Ferrell, Frenkel, Leidner e Heskett, é demonstrado como os funcionários de linha de frente estão susceptíveis a trabalhos altamente estressantes e como o seu desempenho impacta a percepção de qualidade pelo cliente.

Os estudos de Katz e Kahn, precursores da Teoria da Dinâmica do Papel Organizacional, serviram de base para entender como os fatores desencadeantes do estresse, especialmente, a sobrecarga, o conflito e a ambiguidade, se relacionam com os construtos potenciais para se avaliar o desempenho dos funcionários de linha de frente. Na sequência, apresenta-se como este tema foi desenvolvido por autores como Rizzo, House, Lirtzman, Chonko, Howell, Bellenger, entre outros, que posteriormente foram revisitados por Onyemah, Trube, Collins e Gilboa, que desenvolveram meta-análises buscando a síntese.

Finalmente, a partir dos estudos empíricos de Singh, Goolsby, Rhoads, Heartline e Ferrell demonstra-se como os recursos do controle percebido sobre a tarefa e o suporte da supervisão se relaciona com os fatores desencadeantes do estresse e a saturação, e como eles podem impactar o desempenho de produtividade e de qualidade dos funcionários de linha de frente.

2.1 A GESTÃO DE OPERAÇÕES EM SERVIÇOS COM FOCO NA QUALIDADE

É um entendimento válido de que a maioria das empresas, independente do que produzam, constituem-se em grandes operações de serviços. O mundo experimenta uma economia pós-industrial tendo os serviços como fonte de liderança econômica. Cerca de 70% da renda nacional atual dos EUA provêm dessa área (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

O perfil dos clientes também mudou consideravelmente. Hoje, eles são mais conscientes, exigentes e difíceis de agradar. Eles são frequentemente abordados por um

número maior de concorrentes com ofertas iguais ou melhores, o que conduz ao desafio ainda maior de conquistá-los. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Os serviços não são produzidos apenas por empresas típicas de prestação de serviços, mas também fazem parte daquilo que os fabricantes de bens manufaturados oferecem. Assim, ao se fazer uma referência a serviços, adotar-se-á a definição ampla do termo, reconhecendo que há poucos serviços puros ou bens puros.

O termo serviços abrange uma ampla gama de indústrias. Já o serviço ao cliente visa dar apoio ao grupo de produtos principais de uma empresa, sendo também fundamental para a construção de relacionamentos (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Para Grönroos (2003), hoje todos os fabricantes oferecem vários serviços aos seus clientes e as funções ou componentes do serviço que contribuem para os custos totais podem ser descritos em cinco categorias: anteriores à fabricação (P&D, financiamento); durante a fabricação (controle de segurança, qualidade e manutenção); durante a venda (redes de distribuição e informações); durante e após o consumo e uso (treinamento do cliente e gestão de reclamações e a reciclagem).

Cada vez mais, as empresas reconhecem o valor estratégico do serviço oferecido ao cliente, por meio do qual pode ser desenvolvida uma vantagem competitiva sustentável. Assim, na análise final, as empresas acabam sempre oferecendo um serviço, não importando o que elas produzam.

Oferecer aos clientes uma variedade de serviços, adicionalmente ao produto central seja este um bem físico ou não, é um modo de alcançar melhor desempenho que os concorrentes, que ofereçam a mesma qualidade e preço dos produtos centrais.

A gestão dos serviços, conseqüentemente, requer uma compreensão de como administrar a empresa de modo a desenvolver uma oferta total de serviço e, essa decisão, determina o modo pelo qual a empresa desenvolverá seus recursos e competências (GRÖNROOS, 2003).

Em serviços, a qualidade não é produzida no chão da fábrica, mas ocorre durante a interação entre o cliente e o funcionário que está na linha de frente, momento este conhecido por encontro do serviço (GRÖNROOS, 2003; ZEITHAML; BITNER, 2003).

Esse é o momento no qual o gerenciamento de marketing, as operações e os recursos humanos são chamados a sustentar o processo de criação e prestação de um serviço que satisfaça as necessidades, percepções de risco e expectativas do cliente (HESKETT; SASSER; HART, 1994).

O conhecimento sobre a qualidade de um produto é insuficiente para compreender a qualidade do serviço (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985; BERRY, 1996; GRÖNROOS, 2003; ZEITHAML; BITNER, 2003), pois, algumas das características inerentes ao serviço tornam difícil essa avaliação, como a sua

- *Intangibilidade*, por ter sua base em atos difíceis de serem contados, medidos, inventariados, testados e verificados de forma antecipada antes de sua execução;
- *Heterogeneidade*, pelo fato de que os atos variam de produtor para produtor, de cliente para cliente, dependendo também do dia de sua execução, o que reduz a consistência de comportamento do pessoal de serviços; e,
- *Inseparabilidade*, pois a sua produção e consumo se dão muitas vezes de forma simultânea.

A qualidade é difícil de ser mensurada pelo cliente e, sua percepção resulta da comparação entre sua expectativa e a entrega do serviço. Sua avaliação não é realizada somente nos resultados, mas também envolve avaliações sobre a forma como recebeu o serviço (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985; GRÖNROOS 2003).

Pesquisas sobre a qualidade do serviço vêm sendo conduzidas desde a década de 80, a partir de duas fontes diferentes, a Escola Nórdica e a Escola Americana, o que desenvolveu inúmeros modelos de análise. A corrente nórdica é representada pelos trabalhos de Grönroos e Gummesson. A corrente americana está representada principalmente pelos trabalhos de Parasuraman, Zeithaml e Berry (BROGOWICZ; DELENE; LYTH, 1990).

Grönroos (2003) identificou duas dimensões para avaliar a qualidade de um serviço a partir da percepção do cliente: uma dimensão técnica e outra funcional ou relacionada ao processo.

A qualidade técnica é aquilo que os clientes recebem em suas interações com a uma empresa, sendo o que fica com eles no final do processo de produção de serviço além das interações entre o comprador e vendedor. Como há várias interações entre o fornecedor e o cliente, a dimensão técnica da qualidade não é suficiente para avaliar a qualidade total, pois este também é influenciado pela forma com que a qualidade técnica foi transferida. Essa é a dimensão funcional que não pode ser avaliada tão objetivamente quanto a dimensão técnica, pois é percebida de forma muito subjetiva (GRÖNROOS, 2003; BROGOWICZ; DELENE; LYTH, 1990; ZEITHAML; BITNER, 2003).

Grönroos (2003) trabalhou seis critérios para uma boa percepção da qualidade do serviço. Quatro representam a dimensão funcional: *a) comportamento e atitudes*, *b) acessibilidade e flexibilidade*, *c) confiança e confiabilidade* e, *d) recuperação*. Um serve

como filtro: *e) reputação e credibilidade*. O outro, *profissionalismo e habilidade* refletem a qualidade técnica. Em classificação, a boa qualidade percebida ocorre quando a qualidade experimentada iguala-se à esperada. A qualidade esperada é uma função tanto das atividades tradicionais de marketing quanto das necessidades do cliente.

Outras contribuições da Escola Nórdica incluem os conceitos de participação do cliente, marketing interno, gerenciamento dos momentos da verdade e a oferta de serviço adicionado, como estando relacionados à percepção de qualidade, expectativas e experiências do cliente.

A qualidade em um contexto de serviço pode ser o fundamento para o diferencial competitivo. Uma qualidade técnica só terá êxito se a empresa obtiver uma solução técnica que a concorrência não consiga igualar, todavia, no contexto atual isso é raro, pois os concorrentes podem introduzir soluções semelhantes com relativa rapidez.

Para Grönroos (2003), a maioria das empresas deveria programar uma estratégia de serviço. Em princípio, isso significa melhorar as interações entre vendedor e comprador. Desenvolver a dimensão funcional pode agregar substancial valor para os clientes e, assim, criar um diferencial competitivo que supere a concorrência, por fornecer aos clientes melhores serviços cuja qualidade funcional seja enfatizada.

Esse autor acrescenta ainda, que a qualidade técnica como parte de um processo de serviço é pré-requisito para a boa qualidade. Todavia, somente uma boa qualidade técnica não é suficiente para que os clientes percebam que a qualidade seja boa.

Se a intenção for que eles considerem boa a qualidade total do serviço, a qualidade funcional também deve ser boa, pois, em situações em que várias empresas competem com resultados ou qualidades técnicas semelhantes o que conta é o impacto da qualidade funcional.

O processo de percepção da qualidade não é tão simples (Figura 1). Ao considerar os fabricantes de bens manufaturados que oferecem serviços como parte de seu pacote, é mais apropriado falar sobre a qualidade total percebida, obtida quando a qualidade experimentada atenda às expectativas do cliente, isto é, a qualidade esperada.

Essa é uma função de diversos valores como comunicação de marketing, boca a boca, imagem da empresa, preço, necessidades e valores do cliente. O nível da qualidade total não é determinado somente pelas dimensões técnicas e funcionais, mas sim pela lacuna existente entre qualidade esperada e experimentada. A imagem da organização também desempenha um papel central na percepção do cliente, o que leva a necessidade de ser gerenciada adequadamente (GRÖNROOS, 2003).

A Escola Americana, entende que o marketing de serviços é fundamentalmente diferente do marketing de bens, especialmente pela intangibilidade, que torna mais difícil determinar como os clientes percebem a qualidade do serviço. Outras características como a heterogeneidade, percibilidade e inseparabilidade também implicam em dificuldades para se avaliar os serviços.

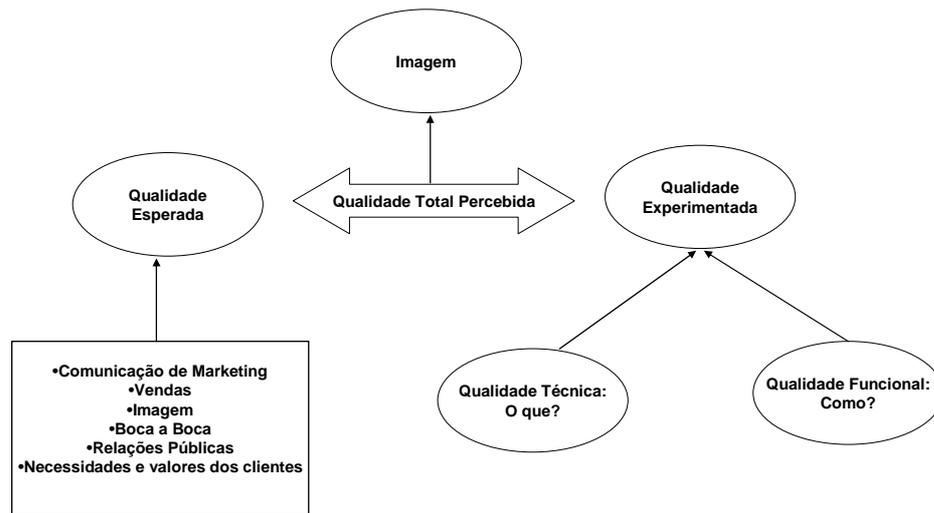


Figura 1. Qualidade Total Percebida pelo Cliente

Fonte: Adaptado de Grönroos, 2003

Parasuraman, Zeithaml e Berry, principais representantes da Escola Americana, desenvolveram uma série de quatro estudos destinados a avaliar a qualidade do serviço (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1991).

No primeiro, desenvolveu-se um modelo conceitual (Figura 2) identificando que as percepções dos clientes sobre o desempenho de um serviço são influenciadas por quatro lacunas distintas, que por sua vez, são influenciadas pelo contexto organizacional, que pode impedir a entrega de um serviço que os clientes percebam como sendo de alta qualidade (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985).

Nesse modelo, a qualidade percebida, considerada como lacuna cinco (Figura 2), é uma função de outras quatro lacunas. A primeira ocorre entre as expectativas do cliente e da administração, implicando que a gerência pode perceber as expectativas de qualidade provenientes dos clientes erroneamente.

Para eles, as empresas muitas vezes não compreendem quais características do serviço denotam alta qualidade para o cliente, isto é, quais atributos o serviço deve possuir para

atender suas necessidades e quais os níveis de desempenho dessas características são necessários para entregar uma alta qualidade do serviço.

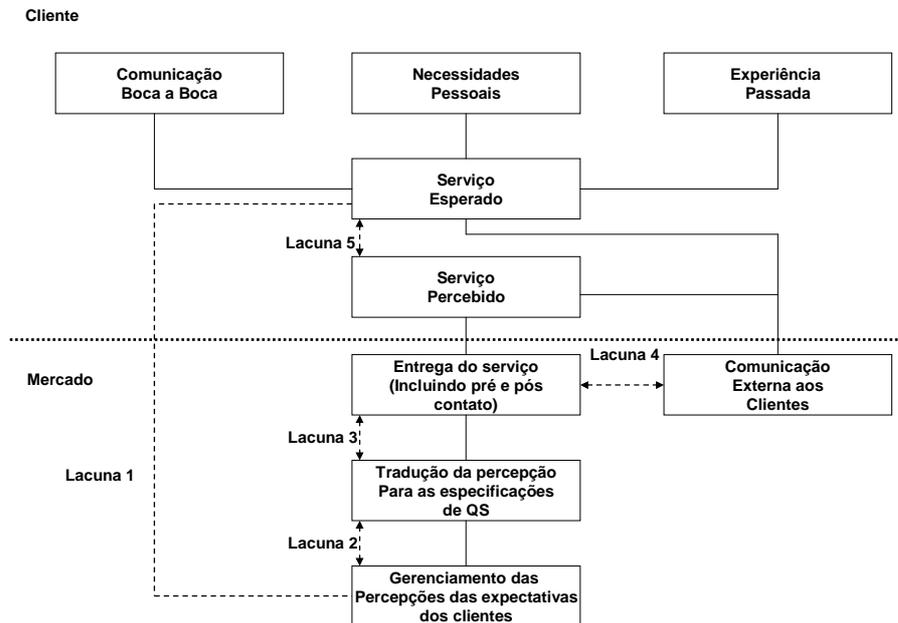


Figura 2. Modelo de Lacunas da Qualidade do Serviço
Fonte: Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988)

Na segunda lacuna está a percepção que a administração possui sobre a especificação da qualidade do serviço, que pode não ser consistente com as percepções da gerência quanto às expectativas de qualidade. Os gerentes podem encontrar dificuldades em alcançar ou exceder as expectativas dos clientes em função de fatores como a limitação de recursos, orientação para lucros em curto prazo, condições de mercado e indiferença na administração, gerando uma discrepância entre a percepção dos gerentes sobre as expectativas dos clientes e as especificações estabelecidas.

Na terceira lacuna, ocorre um descompasso entre a qualidade especificada do serviço e sua entrega, o que sugere que as especificações de qualidade não são cumpridas pelo desempenho no processo de produção e na entrega do serviço. Para eles, essa lacuna é a discrepância entre as especificações para o serviço e o seu modelo de entrega atual. Esse *gap*, conhecido por “lacuna do desempenho do serviço”, é a extensão na qual o executor do serviço não consegue desempenhar ao nível esperado pela administração.

Para Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) os principais construtos propostos para esse *gap* são: o *trabalho em equipe*, a *adequação do funcionário ao trabalho*, o *controle*

percebido por eles, os *sistemas de controle e supervisão*, o *conflito*⁴ e a *ambiguidade*⁵ do papel.

Na quarta lacuna há um descompasso entre aquilo que foi comunicado e aquilo que foi entregue, significando que as promessas feitas através das atividades de comunicação de mercado não são consistentes com o serviço entregue. Para esses autores, a mídia em propaganda e outros tipos de comunicação utilizados pela empresa podem afetar as expectativas dos clientes. Discrepâncias entre a entrega do serviço e aquilo que foi comunicado, na forma de promessas exageradas ou ausência de informações, são os aspectos que podem afetar a qualidade. A comunicação horizontal e uma propensão para criar promessas exageradas dentro da organização afetam o tamanho da quarta lacuna.

No segundo estudo, desenvolveu-se um procedimento para quantificar as avaliações dos clientes sobre o desempenho da qualidade do serviço, chamada de escala SERVQUAL, instrumento de múltiplos itens para avaliar a qualidade do serviço ao longo de cinco dimensões, isto é, tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1988).

Todavia, a qualidade percebida pelos clientes ainda depende do tamanho e direção de um *gap* adicional, isto é, a quinta lacuna, onde o serviço percebido ou experimentado pelo cliente não é condizente com o esperado. Esta lacuna depende da natureza dos *gaps* associados com a entrega do serviço pelo lado da empresa. A escala Servqual, por exemplo, ou sua adaptação, pode ser utilizada para avaliar essa lacuna.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), em um estudo exploratório avançaram no entendimento do conceito de qualidade em serviço e identificaram que os clientes usam o mesmo critério para avaliá-la. Esses critérios formam dez categorias que determinam a qualidade: *acesso*, *comunicação*, *competência*, *cortesia*, *credibilidade*, *confiança*, *responsividade*, *segurança/domínio*, *tangibilidade*, e, *conhecimento do cliente* (Figura 3).

Os seus achados confirmaram outros estudos que corroboram que a percepção da qualidade do serviço é o resultado da comparação entre as expectativas e o serviço percebido pelo cliente.

⁴ O conflito de papel é a ocorrência simultânea de dois (ou mais) papéis, onde o desempenho de um torna mais difícil o desempenho do outro, isto é, surgem duas expectativas contraditórias, onde o cumprimento de uma exclui parcialmente ou completamente a possibilidade de cumprir a outra (KATS; KAHN, 1970).

⁵ A ambiguidade é a falta de informação quanto à avaliação do trabalho de uma pessoa pelo supervisor, oportunidades de progresso, amplitude de responsabilidade e expectativas a serem desempenhadas (KAHN et al, 1964).

A competência está claramente relacionada com a qualidade técnica do resultado. A credibilidade possui uma relação próxima à imagem da qualidade percebida. Os outros determinantes estão relacionados em maior ou menor grau com a dimensão da qualidade percebida.

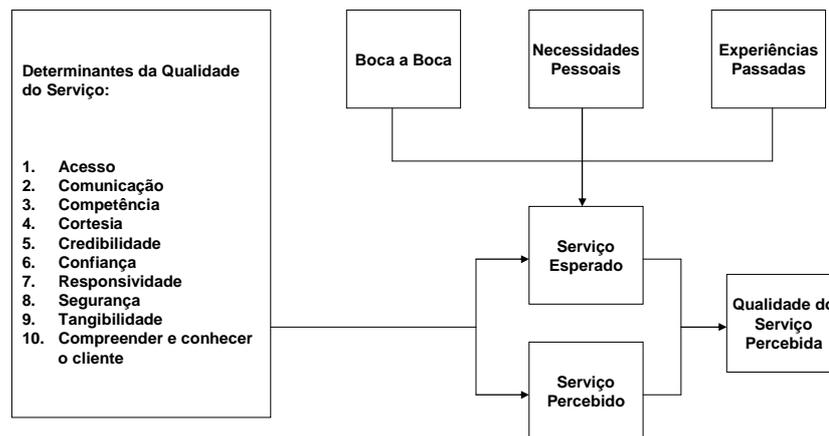


Figura 3. Determinantes da Qualidade Percebida do Serviço

Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985.

Em estudos posteriores, esses 10 determinantes foram reduzidos para cinco:

1. *Tangibilidade*: relacionado à atratividade das instalações, equipamentos e materiais usados pela empresa, bem como a aparência dos funcionários;
2. *Confiabilidade/Credibilidade*: oferecer aos clientes serviço correto da primeira vez, sem cometer erros e entregar o que prometeu dentro do prazo estipulado.
3. *Capacidade de resposta/Prontidão*: ajudar os clientes e atender seus requisitos. Informá-los quando o serviço será realizado e executá-lo com presteza.
4. *Segurança/Domínio*: transmitir a confiança na empresa, fazendo com que os clientes se sintam seguros. Ser sempre cortês e ter o conhecimento necessário para responder às perguntas dos clientes.
5. *Empatia*: significa entender os problemas dos clientes e executar o serviço tendo em vista seus melhores interesses, bem como dar-lhes atenção pessoal individual e trabalhar em horários convenientes.

No terceiro estudo, eles identificaram os construtos que potencialmente afetam a magnitude e direção dos quatro *gaps* da qualidade do serviço e que envolvem os processos de controle e comunicação implementados para gerenciarem os funcionários, bem como suas

consequências. Os *gaps* são então medidos pelos cinco determinantes da qualidade do serviço ao cliente, que se constitui na quinta lacuna (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1988; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1991).

O Desempenho do Serviço está relacionado à terceira lacuna descrita por Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988). Esta lacuna remete a uma situação organizacional que envolve dois passos: o processo de produção e a entrega do serviço.

São atribuídos a esta lacuna os seguintes problemas: especificações muito complicadas e/ou demasiadamente rígidas; funcionários que não concordam com as especificações e, portanto não as cumprem; especificações não alinhadas com a cultura corporativa existente; má gestão das operações de serviços; inexistência ou insuficiência de *endomarketing*; e tecnologia e sistemas que não facilitam o desempenho conforme as especificações (GRÖNROOS, 2003).

Esses problemas podem gerar impactos negativos na orientação para o serviço da empresa devido à insatisfação, falta de comprometimento organizacional dos funcionários, levando conseqüentemente ao baixo desempenho.

A má condução da supervisão das práticas de recursos humanos e das operações de serviço também pode afetar o encontro do serviço entre os funcionários e seus clientes, deteriorando conseqüentemente a qualidade funcional e a técnica, como um efeito em cascata, deteriorando-se também a qualidade total percebida pelo cliente (ZEITHAML; BITNER, 2003; GRÖNROOS, 2003).

Para Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988), esse *gap* é a extensão na qual o fornecedor do serviço não consegue alcançar o nível esperado pelo gerenciamento, podendo ocorrer quando os funcionários são incapazes ou não desejam realizar o serviço ao nível desejado.

Os principais construtos propostos por eles, para esse *gap*, foram: o trabalho em equipe, adequação dos funcionários e da tecnologia ao trabalho, o controle percebido, os sistemas de controle da supervisão, o conflito e a ambigüidade do papel (Quadro 1).

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1991) mais adiante, desenvolveram um quarto estudo que é de particular importância, pois foi desenhado com o objetivo de examinar empiricamente a extensão com que cada fator organizacional poderia influenciar o desempenho da qualidade do serviço como função da percepção dos clientes.

Particularmente o tamanho da lacuna do desempenho do serviço (variável dependente), foi hipotetizado como sendo negativamente relacionada às variáveis independentes da extensão do trabalho em equipe, a adequação do funcionário ao trabalho, a

adequação da tecnologia ao trabalho, o controle percebido pelos funcionários e os sistemas de controles da supervisão; sendo positivamente relacionado ao conflito e ambiguidade da função (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1991).

GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO SERVIÇO - GAP 3	
CONSTRUTOS TEÓRICOS	VARIÁVEIS ESPECÍFICAS
TRABALHO EM EQUIPE	Extensão com que os funcionários percebem outros funcionários como clientes Extensão com que os funcionários de linha de frente sentem que os gerentes de níveis superiores realmente preocupam-se com eles Extensão com que os funcionários sentem que estão cooperando ao invés de competir com outros funcionários na organização Extensão com que os funcionários sentem-se pessoalmente envolvidos e comprometidos
ADEQUAÇÃO DO FUNCIONÁRIO AO CARGO	Habilidade dos funcionários em desempenhar o trabalho Importância e efetividade do processo de seleção
ADEQUAÇÃO DA TECNOLOGIA AO TRABALHO	Ferramentas e tecnologia apropriadas para executar o trabalho
CONTROLE PERCEBIDO	Extensão com que os funcionários percebem possuir o controle do trabalho Extensão com que os funcionários sentem possuir flexibilidade para lidarem com os clientes Previsibilidade de carga de trabalho
SISTEMAS DE CONTROLE DE SUPERVISÃO	Extensão com que os funcionários são avaliados pelo que eles fazem (comportamento) ao invés de resultados com base unicamente na quantidade/volume do que alcançam.
CONFLITO DO PAPEL	Conflitos percebidos entre as expectativas da organização e dos clientes a) Quantidades de papéis necessários para completar uma transação b) Números de contatos internos necessários para completar uma transação ou responder uma dúvida do cliente Existência de políticas gerenciais que conflitam com as especificações
AMBIGUIDADE DO PAPEL	Clareza percebida dos objetivos e expectativas a) Frequência e qualidade da comunicação descendente b) Extensão dos feedbacks construtivos oferecidos aos funcionários Nível percebido de competência e confiança a) Conhecimento do produto dos funcionários b) Treinamento específico do produto oferecido c) Treinamento em habilidades de comunicação oferecido

Quadro 1. Gerenciamento da Lacuna do Desempenho do Serviço
Fonte: Adaptado de Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988)

Como o *gap 3* se encaixa no domínio da organização, os funcionários de linha de frente foram considerados como os mais apropriados para serem investigados. Primeiramente, eles deveriam indicar suas percepções quanto ao grau com que cada *gap* existia, ao considerarem as cinco dimensões da qualidade do serviço, obtidas por uma escala de classificação de sete pontos, onde os escores mais elevados refletiam os menores *gaps*.

Para mensurar as variáveis formadoras dos construtos deste *gap*, eles utilizaram escalas adotadas na literatura de comportamento organizacional. Por exemplo, para a ambiguidade e o conflito do papel utilizaram-se as escalas de sete pontos do tipo concordo/discordo totalmente, de Rizzo, House e Lirtzman (1970).

Em seus achados, eles encontraram um forte suporte para a influência do trabalho em equipe e, de alguma forma, menos consistente, mas, significativa, suporte para a influência da adequação do funcionário ao trabalho, adequação da tecnologia ao trabalho e o controle percebido.

Todavia, de forma surpreendente, contrariando suas previsões, que foram baseadas em ampla revisão teórica, eles encontraram um suporte limitado para a influência do conflito e ambiguidade do papel, bem como a ausência total de suporte para os sistemas de controle da supervisão. A justificativa para estes achados foi que, estes três construtos eram significativamente correlacionados com os outros quatro construtos, talvez, em função da multicolinearidade.

Outra explicação foi que elevado nível de trabalho em equipe, adequação do funcionário ao trabalho, adequação da tecnologia ao trabalho e controle percebido, pode neutralizar efetivamente qualquer efeito prejudicial do estresse do papel (conflito e ambiguidade) e do sistema de controle que não incorporem medidas comportamentais para determinar recompensas aos funcionários.

Outro aspecto sugerido foi o de que certo grau de estresse na função e dificuldades na avaliação do desempenho é inerente à produção dos serviços, devido suas características de intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade.

Para sanar estes pontos, eles sugeriram que, em estudos desta natureza, deveria se focar apenas um *gap* por vez, o que facilitaria um melhor exame das causas e consequências de cada *gap*. Eles alertaram também pela necessidade de uma avaliação cruzada de várias companhias, ao invés de várias unidades organizacionais destas.

Para eles, uma avaliação qualitativa prévia do trabalho dos funcionários também poderia determinar outras variáveis relevantes para o *gap* três, como por exemplo, o comportamento dos clientes, pois, mesmo que os funcionários sigam os padrões estabelecidos pela gerência, os clientes podem criar problemas no desempenho, simplesmente por não fornecerem informações necessárias ao provedor do serviço.

Apesar do trabalho empírico de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1991) não ter logrado o êxito esperado, sua teoria com relação à terceira lacuna e os construtos que mais afetam o desempenho dos funcionários não podem ser desprezados.

Neste sentido, este estudo se propõe a realizar uma revisão bibliográfica sobre os construtos do conflito e ambiguidade do papel e, assim, analisar suas relações com as variáveis do trabalho em equipe, a adequação dos funcionários e da tecnologia ao trabalho, o controle percebido e os sistemas de controle da supervisão.

Os construtos serão re-estudados, re-desenhados e re-integrados com a evolução do conhecimento sobre os fatores desencadeantes do estresse do papel, particularmente a sobrecarga, o conflito e a ambiguidade, após o que se oferecerá um modelo conceitual para avaliar o desempenho atual dos representantes farmacêuticos do Estado de Goiás.

2.2 A GESTÃO DOS SERVIÇOS E O DESEMPENHO DE QUALIDADE

Uma orientação para o bom desempenho dos serviços e o adequado tratamento dos clientes não garante um desempenho de alta qualidade uma vez que, para serem eficazes, os padrões devem ser sustentados e apoiados por recursos apropriados, como pessoas, sistemas e tecnologia. Os funcionários também devem ser treinados, motivados, avaliados e recompensados com base no seu desempenho frente aos padrões estabelecidos (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Ao avaliar a qualidade do serviço, Zeithaml, Parasuraman e Berry (1988) alertaram que entregar uma boa qualidade de forma consistente não é uma tarefa fácil. Ao se dedicar ao estudo da terceira lacuna, isto é, o desempenho do serviço (Figura 2), eles identificaram um conjunto de fatores que potencialmente afetam a magnitude e a direção das lacunas no ambiente operacional da empresa.

Muitos desses fatores envolvem a comunicação e o processo de controle adotado pelas organizações para administrar os funcionários. Os outros fatores envolvem as consequências desses processos que, por sua vez, afetam a qualidade da entrega do serviço (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1988).

Zeithaml e Bitner (2003) também apresentaram uma combinação de estratégias necessárias para eliminar a terceira lacuna e assegurar que os funcionários de serviços desejem fornecer serviços de qualidade e sintam-se motivados para executá-lo de modo que estejam orientados aos clientes (Figura 4).

A redução no tamanho desta lacuna pode ser alcançada por meio da certificação de que todos os recursos necessários para se atingir as especificações para o serviço estejam presentes. Questões que demandam atenção podem incluir funcionários inapropriados ou que não entendam os seus papéis, estejam em conflito com clientes ou gerentes, o uso de tecnologia inadequada, formas erradas de reconhecimento, falta de transferência de poder e de trabalho em equipe (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Todavia, há que se reconhecer que mesmo se os funcionários de contato e os departamentos internos estiverem 100% consistentes em sua prestação de serviços, há uma variável incontrolável, que é o cliente, que pode introduzir uma heterogeneidade na entrega do serviço (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Entretanto, considerando-se que prevalece um consenso de que uma lacuna na qualidade do serviço depende tanto da qualidade técnica, quanto da qualidade funcional, seria de se esperar que os administradores monitorassem constantemente as duas dimensões, o que

envolve recursos físicos e humanos (GRÖNROOS, 2003; BROGOWICZ; DELENE; LYTH, 1990; ZEITHAML; BITNER, 2003).

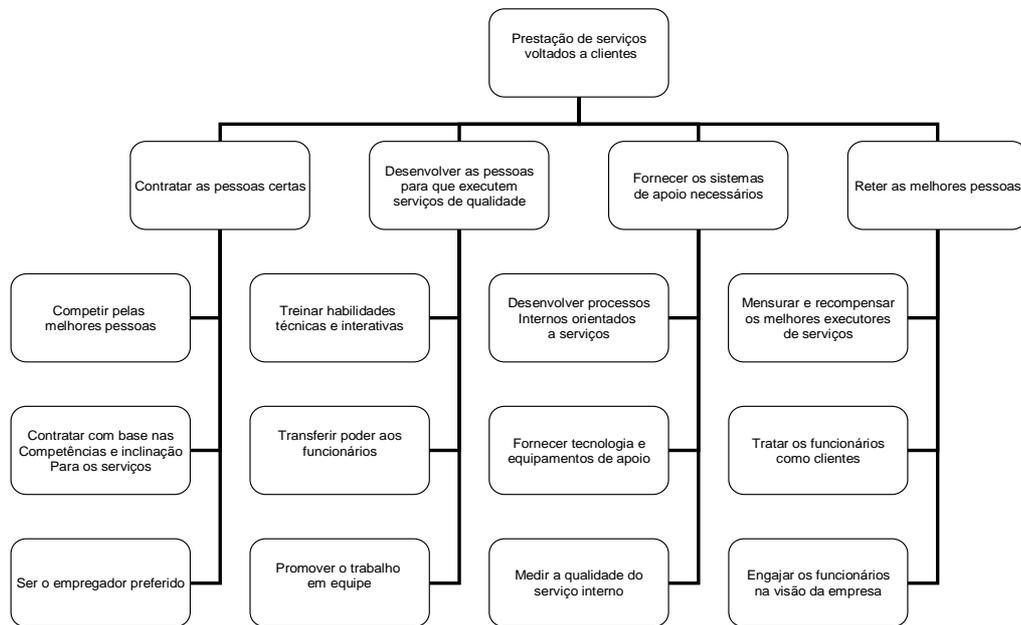


Figura 4. Estratégias de Recursos Humanos para a Eliminação da Terceira Lacuna

Fonte: Adaptado de Zeithaml e Bitner (2003).

Os recursos técnicos humanos incluem o conhecimento e a habilidade técnica necessária para realizar o serviço. Um recurso técnico inclui as máquinas, materiais, instalações e tecnologia necessária. Os recursos humanos funcionais incluem a disponibilidade e preocupação com a realização do serviço, o que por sua vez envolve empatia, atitude e comportamento.

Outro aspecto importante são as relações internas entre o pessoal, que pode afetar a forma com que o serviço é entregue. Já os recursos físicos funcionais incluem a acessibilidade e aparência.

Brogowicz, Delene e Lyth (1990) destacaram que o reconhecimento das diferenças entre as dimensões técnicas e funcionais é a chave para planejar, implementar e controlar a qualidade do serviço e, sua distinção coloca interessantes desafios para a administração como, por exemplo, qual das duas dimensões poderia ser considerada mais importante para os clientes em um determinado contexto?

As autoras ainda discutiram as tarefas gerenciais necessárias para dar suporte a qualidade do serviço que se resumem em:

1. Planejamento: pesquisa, desenho, seleção e sequências de tarefas associadas com o fornecimento do serviço.

2. **Implementação:** alinhar as tarefas, adquirir recursos (pessoais e instalações) e executar o plano para a oferta de serviços.
3. **Controle:** coletar, avaliar e analisar as informações para verificar o desenho, assegurar o desempenho e acessar a satisfação do cliente com o serviço.

Elas também apresentaram um modelo contendo as dimensões técnicas e funcionais necessárias ao gerenciamento dos serviços (Quadro 2).

DIMENSÕES	DIMENSÃO DA QUALIDADE TÉCNICA (O que?)		DIMENSÃO DA QUALIDADE FUNCIONAL (Como?)	
	RECURSOS		RECURSOS	
	HUMANOS	FÍSICOS	HUMANOS	FÍSICOS
	Conhecimento e habilidades técnicas	Máquinas, materiais, instalações e tecnologia	Dedicação ao serviço e relações internas	Acessibilidade e aparência
PLANEJAMENTO	Desempenho do sistemas - Objetivos e Capacidades		Desempenho das operações - Objetivos e Capacidades	
	Pesquisa de Marketing Pesquisa Desenho do trabalho Habilidades Inventário Critérios de desempenho individual e de time Compensação	Pesquisa de marketing Mix de serviços Sistema de informações Produção e fornecimento de recursos Instalações Layout	Pesquisa de marketing Políticas e procedimentos Critérios de organização	Pesquisa de marketing Portfólio de serviços Capacidade do sistema Horas de operação
IMPLEMENTAÇÃO	Alcançar o desempenho do sistema		Executar as operações	
	Recrutar Selecionar Treinar Incentivos de Qualidade e performance	Selecionar o local Alocar recursos Construção Produção Entrega do serviço Precificação Promoção	Marketing interno Treinamento Designação de pessoal Expedição	Entrega do serviço Manutenção Melhorias no sistema
CONTROLE	Avaliar o desempenho do sistema		Avaliar o sistema operacional	
	Pesquisa de satisfação (cliente) Análise de reclamações Avaliação dos funcionários Reportes de incidentes críticos	Pesquisa de satisfação (cliente) Análise de reclamações Avaliação das instalações Análise de falhas no sistema	Pesquisa de satisfação (cliente) Análise de reclamações Avaliação dos funcionários Melhoria de idéias	Pesquisa de satisfação (cliente) Análise de reclamações Avaliação das instalações

Quadro 2. Dimensões de Qualidade e Tarefas Gerenciais

Fonte: Adaptado de Brogowicz, Delene e Lyth (1990)

Inicialmente, o planejamento deve separar o foco nos recursos técnicos e funcionais e a atenção gerencial deve estar nas características do serviço essencial. Outra tarefa de destaque envolve a pesquisa de mercado.

O planejamento estará relativamente completo quando o desenho do trabalho, habilidades, critérios de desempenho e plano de compensação estiverem articulados.

A implementação envolve dois passos separados, isto é, a realização de um sistema de desempenho e a execução de operações atuais para entregar o serviço ao mercado, sendo necessário identificar as atitudes dos clientes sobre o tipo de contatos e interações esperados durante a execução do serviço.

Utilizando-se de informações obtidas nessas pesquisas, desenvolvem-se políticas e procedimentos para padronizar as práticas operacionais que deveriam incluir a capacidade dos

funcionários de lidar com os “momentos da verdade”. O sistema operacional também necessita ser flexível para fornecer um padrão regular e sofrer ajustes quando forem necessários.

O controle gerencial envolve duas atividades separadas, isto é, a avaliação do desempenho do sistema e a das operações. Assim, pesquisas sobre a satisfação do cliente e análises de suas reclamações são tarefas comuns para se efetuar o controle. O propósito final do gerenciamento é limitar, reduzir ou eliminar os *gaps* de qualidade de serviço e, assim, melhorar continuamente a sua oferta.

A lógica de negócios na perspectiva de serviços é diferente da lógica baseada na produtividade do capital e trabalho, pois é necessário gerenciar uma eficiência total com base na noção de que a qualidade percebida pelo cliente é um direcionador de lucros. A eficiência interna é importante, mas não é o tema principal. É necessário que ambas estejam integradas (GRÖNROOS, 2003).

Grönroos (1990) apresentou em outro trabalho alguns princípios para o gerenciamento dos serviços que incluiu a autoridade para tomar decisões, o foco organizacional, o controle e supervisão, os sistemas de recompensa e medidas de avaliação. A seguir, estes princípios são apresentados.

Autoridade para tomar decisões: as decisões devem ser tomadas mais próximas possíveis da *interface* com os clientes. Os funcionários de contato deveriam ter autoridade suficiente para tomar decisões rápidas e garantir que o serviço não se deteriore. Se isso não ocorrer, eles podem se tornar vítimas de um sistema rígido, levando-os a atuarem como robôs, isto é, trabalharem com certo número de operações padronizadas.

O *empowerment* pode levar os funcionários a sentirem-se encorajados, treinados para reconhecer a diversidade das situações de contato com os clientes e utilizar seu julgamento para resolver os problemas, o que enriquece os momentos da verdade. As decisões operacionais devem ser as mais descentralizadas possíveis.

Como o encontro do serviço forma a base para a avaliação da qualidade pelos clientes, a autonomia do funcionário e um tratamento diferenciado para o cliente são fundamentais. Gonzáles e Garazo (2006) também ressaltaram a importância do *empowerment*, que se refere ao grau de discricão para se tomar decisões diárias relacionadas ao trabalho.

Todavia, em muitos casos, os gerentes não são flexíveis e os funcionários podem não ter a capacidade de procurar a solução que atenderá ao nível de serviço solicitado. Assim, o *empowerment* proporciona maior rapidez para oferecer uma resposta, bem como para atender

de forma diferenciada e individualizada as necessidades dos clientes, o que os faz sentir especiais (GONZÁLES; GARAZO, 2006).

Foco organizacional: tradicionalmente, o foco está em construir e manter uma estrutura onde o gerenciamento é executado através de um processo envolvendo um rígido controle, levando as pessoas a não pensar por si próprias, especialmente ao tomar decisões não endossadas pelos regulamentos. Em serviços torna-se necessário uma organização mais flexível, onde a mobilização de recursos, como gerenciamento e suporte interno para os clientes é imperativo.

Controle e Supervisão: o sistema de supervisão está relacionado ao monitoramento de como a organização e suas várias partes são capazes de desempenhar suas tarefas de acordo com padrões determinados. Todavia, muitos serviços não podem ser completamente padronizados. Assim, ao desejar que os funcionários entreguem uma boa qualidade de serviço, uma estrutura mais flexível é desejável, pois apenas os aspectos relacionados à qualidade técnica podem ser bem monitorados por padrões. Aspectos da qualidade funcional, relacionados a como o serviço é percebido pelo cliente que, no cenário competitivo, é um fator determinante, podem muitas vezes não se adequarem aos padrões tradicionais. A supervisão precisa encorajar os funcionários. Mais do que oferecer o *empowerment*, é necessário que eles sejam capacitados a produzir uma boa qualidade de serviço. Uma cultura de suporte guia o funcionário para tomar suas próprias decisões sem a interferência dos supervisores.

Sistemas de recompensa: O gerenciamento de serviços requer a produção de certo nível de qualidade, podendo variar de excelente ou aceitável. Essa qualidade precisa ser recompensada ao invés de simplesmente atingir determinados padrões. Muito frequentemente, empresas de serviços levam os funcionários a fazer coisas estúpidas por recompensá-los a praticar ações erradas, isto é, às vezes premia-se muito mais pela quantidade (eficiência interna) do que pela qualidade (eficiência externa). Esse sistema de recompensa pode levar tanto os gerentes quanto os funcionários, a deixar de focar a satisfação do cliente para focar as questões internas.

Medida de avaliação: o foco nesse ponto também deve ser alterado ou pelo menos expandido. Para se estabelecer um sistema orientado ao serviço tanto a abordagem de supervisão quanto os sistemas de recompensa devem levar em consideração como medida de avaliação a satisfação do cliente com a qualidade do serviço oferecida. Aqui a avaliação da eficiência interna deve fornecer um suporte para o critério de avaliação externa, que deve dominar o processo.

O gerenciamento de qualidade pode ser visto como uma abordagem caracterizada por princípios, práticas e técnicas. Cada princípio é implementado via um conjunto de práticas que consiste de atividades como reunir informações sobre o cliente e melhorar o processo de trabalho e o gerenciamento dos funcionários. As práticas são suportadas por um amplo leque de técnicas. A força do gerenciamento de qualidade está em seu foco nas práticas e técnicas (GUSTAFSSON; NILSSON; JOHNSON, 2003).

Esses autores ao estudarem as práticas da qualidade indicaram uma clara relação com o desempenho de uma organização. Para eles, muitas características organizacionais podem influenciar os benefícios da prática da qualidade como o tamanho da empresa e o grau da intensidade de capital.

Para Dean Júnior e Bowen (1994), muito do que se tem discutido sobre a qualidade está baseado em três princípios: foco no cliente, melhoramento contínuo e o trabalho em equipe. Outros trabalhos defendem as questões de qualidade gerencial incluindo mais princípios como o comprometimento gerencial, o foco no cliente, no funcionário, nos fatos, o melhoramento contínuo e a participação de todos (GUSTAFSSON; NILSSON; JOHNSON, 2003).

As organizações que criam essa cultura em seus funcionários provavelmente terão maiores chances de desenvolver percepções positivas de confiança e empatia em seus clientes. Essas características também estão positivamente relacionadas com a satisfação e o desempenho do funcionário no trabalho (GONZÁLES; GARAZO, 2006).

2.3 OS FUNCIONÁRIOS DE LINHA DE FRENTE E O SEU PAPEL ORGANIZACIONAL

Os funcionários de linha de frente operam nas fronteiras da organização em contato direto com o cliente, onde desempenham a função de compreender, filtrar e interpretar a informação e os recursos que entram e saem da organização e de seus clientes (HEARTLINE; FERRELL, 1996; FRENKEL et al, 1999; SINGH, 2000).

Dependendo do trabalho a ser executado perante o cliente, o desempenho organizacional destes funcionários ocorre dentro de um *continuum* (Figura 5) com diferentes níveis de exigências quanto ao grau de habilidade, controle ou de autonomia (LEIDNER, 1993; FRENKEL et al, 1999).

Em um dos lados deste *continuum*, encontra-se o funcionário que tenha que executar um serviço altamente rotinizado e com baixa necessidade do uso do conhecimento e autonomia. No outro, está o trabalhador do conhecimento que demanda uma forma de

organização do trabalho com um nível maior de autonomia e habilidade (LEIDNER, 1993; FRENKEL et al, 1999; LLOYD; NEWELL, 2001).

Neste aspecto, Lloyd e Newell (2001) discutiram que a inserção do trabalhador de linha de frente em um dos pontos deste *continuum* apresenta implicações quanto às estratégias a serem adotadas pela gerência em termos de balancear os níveis de controle/autonomia e a natureza da relação de emprego.

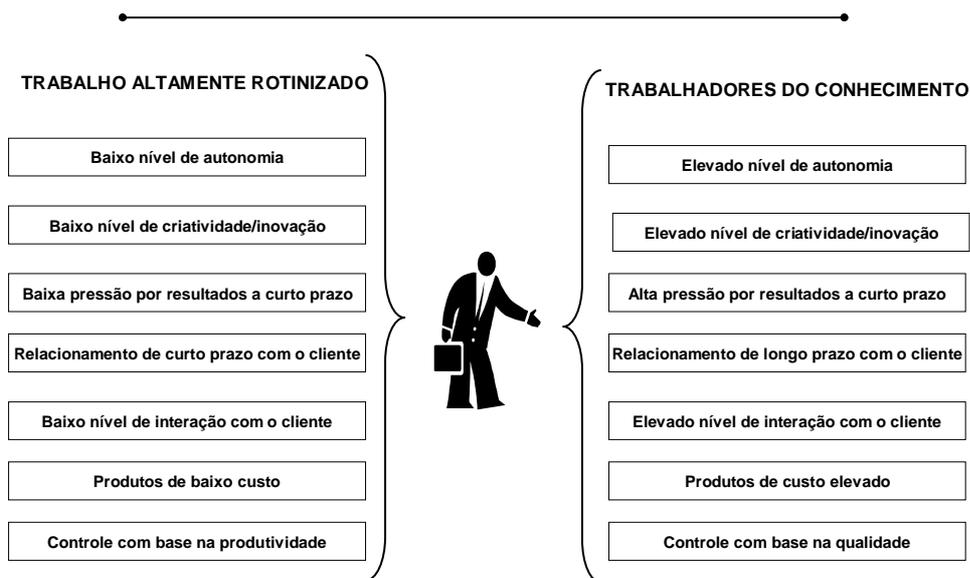


Figura 5. Espectro de Habilidades dos Profissionais de Linha de Frente

Fonte: Elaborado pelo autor com adaptações de Frenkel et al, 1999.

Para estes autores, esta variação pode ser ligada de alguma forma ao tipo do mercado ou produto, isto é, custo elevado ou baixo, bem como a forma pela qual os clientes devam ser gerenciados.

A necessidade de desenvolver relações de curto prazo com o cliente parece enfatizar uma estratégia de compensação do funcionário pelo resultado, alinhado com uma autonomia relativa e limitada progressão ou segurança no trabalho (LLOYD; NEWELL, 2001).

Porém, onde há necessidade de relações de longo prazo, podem-se encontrar formas contratuais de uma relação de emprego mais estável ou o desenvolvimento de um sistema baseado no comportamento, o que pode facilitar a intercambialidade entre os funcionários (LLOYD; NEWELL, 2001).

Independente de sua localização neste *continuum*, os funcionários de linha de frente, bem como outras pessoas que lhes dão apoio, são cruciais para o desempenho do serviço. Eles são o próprio serviço e a personificação da empresa aos olhos do cliente, cuja percepção é influenciada diretamente por suas atitudes (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Zeithaml e Bitner (2003) ainda reconhecem que estes profissionais desempenham o papel de profissionais de mercado e sob uma perspectiva promocional, alguns desempenham de forma consciente e ativa, ou não, até mesmo papéis de venda mais tradicionais, onde executam funções de marketing. Estas funções podem ser bem executadas, trazendo benefícios, ou não, prejudicando a organização.

Há evidências de que funcionários satisfeitos geram clientes satisfeitos (GIL; BERENGUER; CERVERA, 2008; ZEITHAML; BITNER, 2003; GRÖNROOS, 2003, HESKETT; SASSER; SCHLESINGER, 1997). Gil, Berenguer e Cervera (2008), por exemplo, utilizaram a definição de satisfação do funcionário adotada por Locke (1976) como sendo um estado emocional resultante da avaliação de seu trabalho. Para eles, essa definição é muito ampla, pois inclui características relacionadas ao próprio cargo, isto é, envolve questões de salário e promoção, bem como o ambiente de trabalho.

Eles ainda relataram que alguns estudos consideram a satisfação no trabalho como uma variável geral, enquanto outros consideram suas diferentes dimensões como a satisfação com o trabalho, com o supervisor, com o pagamento, com as oportunidades de promoção, com os colegas de trabalho e os clientes.

Schneider e Bowen (1993) também consideraram que uma atmosfera de serviços e de bem-estar dos funcionários está altamente correlacionada com a percepção geral de qualidade observada pelos clientes.

Porém, a relação entre a satisfação dos funcionários de serviço e o desempenho é complexa, especialmente tendo em vista que essa relação pode ser afetada por uma série de fatores moderadores como as características do trabalho, os traços pessoais do funcionário, o sistema pessoal de crenças, os valores, a auto-estima, normas de grupo e outros fatores organizacionais. Apesar dessa complexidade, vários estudos demonstraram que a satisfação é um valor a ser encorajado devido a sua possível relação com as percepções dos clientes (GIL; BERENGUER; CERVERA, 2008).

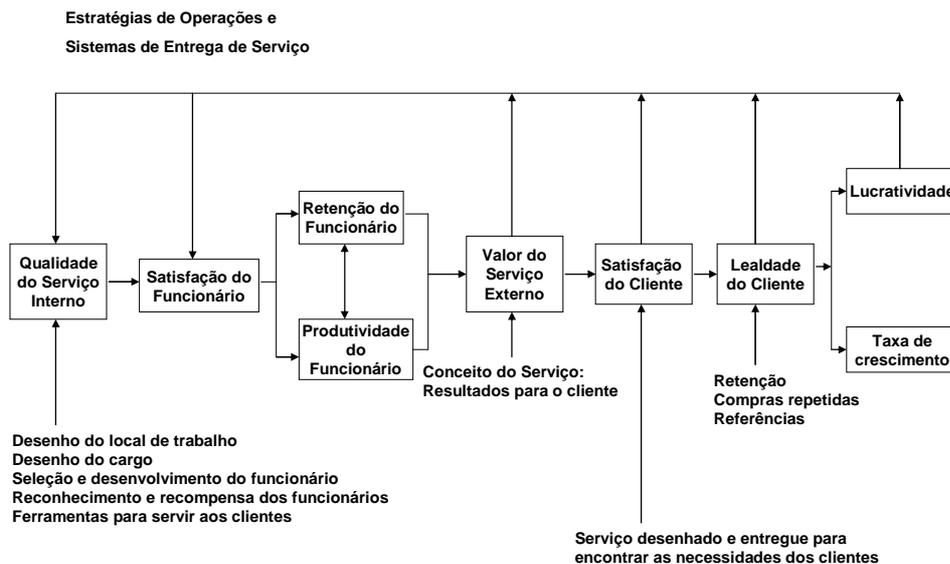
A natureza interativa da entrega do serviço coloca o funcionário em uma posição de destaque para gerar percepções positivas, pois muitas dimensões do serviço podem ser afetadas por suas ações. As atitudes e emoções em todo o encontro de serviço onde os funcionários são considerados executores, e seus comportamentos, refletem a própria qualidade do serviço percebida pelo cliente (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Heskett, Sasser e Schlesinger (1997), criaram um modelo teórico, chamado cadeia de lucros em serviços (Figura 12), evidenciando que a satisfação do funcionário desencadeia benefícios para a qualidade, produtividade, o valor do serviço, a satisfação e a lealdade do

cliente o que, por sua vez, leva aos lucros e o crescimento. É o “efeito espelho”, isto é, funcionários satisfeitos realizarão um melhor trabalho e estarão dispostos a se comportarem positivamente com os colegas e clientes.

Esta situação remete à idéia de uma regra de reciprocidade por meio da qual um funcionário satisfeito está relacionado positivamente ao desenvolvimento de um comprometimento organizacional da qual ele se beneficia, o que pode levá-lo a fazer esforços além daqueles esperados pela organização.

A idéia sugerida pela cadeia de lucro em serviços é a de que existem ligações cruciais entre a qualidade de serviços internos, a satisfação e a produtividade dos funcionários, o valor dos serviços e uma consequente satisfação e retenção dos clientes com os lucros da empresa. O modelo não sugere uma relação de causa e efeito, mas demonstra que tanto a satisfação dos funcionários, quanto a dos clientes, está inter-relacionada e se alimentam mutuamente (ZEITHAML; BITNER, 2003).



A satisfação é influenciada pelo valor dos serviços oferecidos aos clientes. Esse valor é criado por funcionários satisfeitos, leais e produtivos. Por outro lado, a satisfação do funcionário, resulta de um suporte de serviço e políticas de alta qualidade que os capacita a entregarem melhores resultados aos clientes (HESKETT et al, 1994).

Pela regra da reciprocidade, se os funcionários são partes de uma cultura de serviços e recebem suporte para se desempenharem melhor, seria de se esperar que essa experiência positiva conduza à maior satisfação e influencie as percepções dos clientes.

Todavia, evidências empíricas, indicam que essa relação pode não ser tão forte e direta. Uma relação unívoca entre satisfação dos funcionários e resultados no negócio ou a satisfação dos clientes vem sendo questionada e, ao mesmo tempo, estimulando novas pesquisas. Gil, Berenguer e Cervera (2008) avaliaram esta questão e encontraram um efeito moderador entre a satisfação e a percepção do cliente.

Independente do nível da tarefa ou remuneração, os funcionários de contato influenciam na percepção das dimensões de qualidade dos clientes e, ao mesmo tempo, estão expostos a trabalhos altamente estressantes. Além das habilidades físicas e mentais, suas posições requerem elevados níveis de trabalho emocional, frequentemente demandando habilidade para lidar com conflitos interpessoais e interorganizacionais, o que pode levá-los a terem que optar entre um desempenho de qualidade ou produtividade na medida em que os problemas surgem no trabalho (ZEITHAML; BITNER, 2003).

2.4 A DINÂMICA DO PAPEL E SUA RELAÇÃO COM DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Em empresas de serviços, os funcionários da linha de frente desempenham seu papel organizacional em contato direto com os clientes, demandando grande volume de interação interpessoal.

Eles são os responsáveis pelos contatos diretos com os clientes e atuam no centro de um *continuum*, no qual desempenham o seu papel para atender, de um lado a organização, que lhes exige eficiência e produtividade e, do outro, o cliente que lhes exige atenção e qualidade. A esta situação, Singh (2000) chamou de conflito ético entre a organização versus o cliente (Figura 13).

Esse tipo de exposição pode resultar em alto nível de estresse e, conseqüentemente, prejudicar o desempenho, uma vez que são eles que enfrentam as exigências nem sempre harmoniosas entre a gerência e os clientes. Esse estresse pode ser reduzido caso a organização crie boas condições para a execução do serviço (SCHNEIDER, 1980; SINGH; GOOLSBY; RHOADS, 1994).

Quando as percepções dos funcionários colidem com as práticas organizacionais, pode desencadear o estresse na forma de sobrecarga, conflito ou ambigüidade do papel, que

frequentemente se manifestam em resultados negativos no desempenho, absenteísmo, insatisfação, baixo comprometimento, frustração e desejo de deixar a organização (TRUBE; COLLINS, 2000).

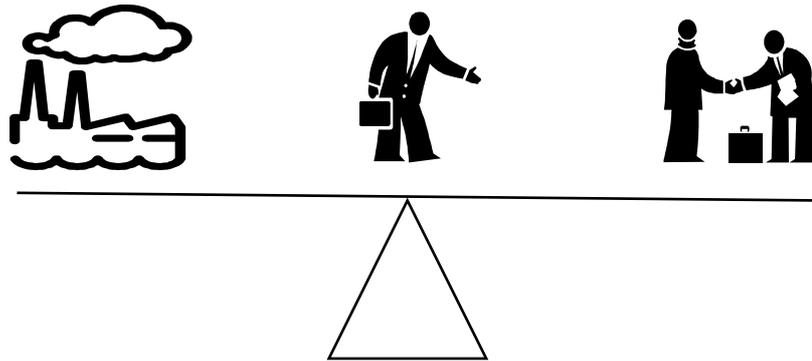


Figura 7. Os Funcionários de Linha de Frente e o seu Papel Organizacional

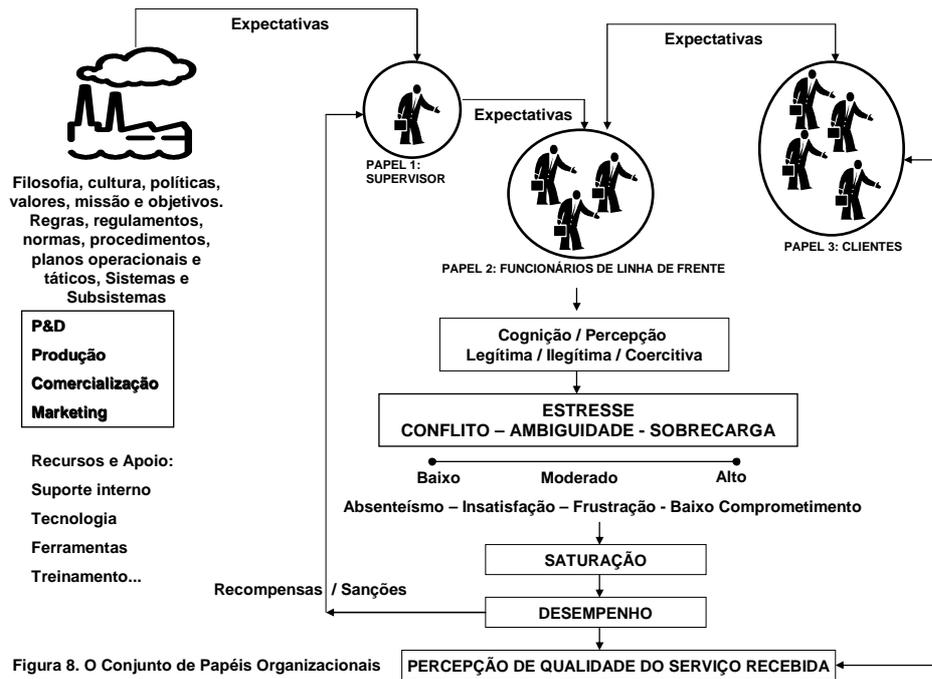
Fonte: Elaborado pelo autor

Como em última instância, são os clientes quem avaliam a qualidade do serviço (SCHNEIDER; BOWEN, 1993), é de se esperar que eles também sejam responsivos às práticas organizacionais que afetem os empregados (Figura 8). Assim, se a organização oferece boas condições para o desempenho organizacional de seus funcionários, tanto eles quanto os clientes reagirão positivamente (SCHNEIDER, 1980; HARTLINE; FERRELL, 1996).

Pesquisadores vêm estudando o estresse nos papéis organizacionais há quase 40 anos (TRUBE; COLLINS, 2000). Kats e Kahn (1970) foram precursores da Teoria da Dinâmica do Papel Organizacional. Como sistemas abertos de papéis, as organizações se consistem de atos padronizados e motivados pelos seres humanos, onde as atitudes, crenças, percepções, hábitos e expectativas evocam a motivação e o comportamento necessário (Figura 8).

Uma função, para estes autores, é um ponto no espaço organizacional definido em termos de um conjunto de atividades interrelacionadas com um padrão de comportamento a ela associada. Trata-se de um conceito de relação onde cada posição se relaciona com as outras e com todo o sistema. No subsistema gerencial, tais relações são definidas pelo fluxo de trabalho, tecnologia e pelas linhas de autoridade.

A unidade de comando sugere que os funcionários deveriam receber ordens de um único superior ou ter um único plano para os grupos com o mesmo objetivo. Tal arranjo é desenhado para assegurar um reporte sistemático, a avaliação e controle do trabalho do subordinado, de forma a prevenir o desperdício de tempo e esforços com demandas ou direções opostas dos supervisores (RIZZO; HOUSE; LIRTZMAN, 1970).



A associação direta dos membros organizacionais constitui o conjunto de papéis que incluem o supervisor imediato, seus subordinados e membros de áreas adjacentes. Nas organizações formais, os comportamentos específicos estão disponíveis em apresentações codificadas. Neste conjunto de papéis, os membros organizacionais são recompensados de acordo com seu desempenho (KATS; KAHN, 1970).

As prescrições de um conjunto de papel foram designadas por Katz e Kahn (1970) como expectativas de papel, que ajudam a definir o comportamento esperado. Estas expectativas não são restritas à descrição dos cargos, pois podem ser comunicadas tanto diretamente quanto indiretamente pelo supervisor ou por um colega de trabalho.

Como processo de influência, os atos de envio de papel podem ser caracterizados em dimensões apropriadas para medir a comunicação como seu sinal (prescritivo ou proscritivo), sua magnitude, especificidade, intensidade (grau em que uma pessoa tenha liberdade de escolha para cumprir ou recusar seu cumprimento) e amplitude. Essa tentativa de influenciar

implica em consequências para o seu cumprimento ou não, geralmente na forma de sanções (KATS; KAHN, 1970).

Além do papel transmitido, há também o papel recebido, que consiste em percepções e cognição do que foi transmitido, sendo este a fonte da motivação para o desempenho e o que influencia diretamente no comportamento.

Se as expectativas forem percebidas como ilegítimas ou coercitivas, pode surgir a resistência e, conseqüentemente, o estresse, o que levará a resultados diferentes e opostos do comportamento esperado. Fontes adicionais também influenciam a assunção de um papel, a exemplo das propriedades objetivas e impessoais da própria situação, como a satisfação no papel, o conjunto de valores, as crenças e a auto-identidade.

Os fatores desencadeantes do estresse diminuem a habilidade dos funcionários para desempenhar o seu papel (Figura 8). Dentre os fatores mais estudados estão a sobrecarga, o conflito e a ambigüidade do papel, o conflito trabalho-família, a insegurança no trabalho e as limitações situacionais (GILBOA et al, 2008). O conflito e ambigüidade se constituem nos fatores desencadeantes do estresse mais estudados na literatura. O Quadro 3 apresenta algumas definições destes construtos.

Tanto a Teoria Clássica quanto a Teoria dos Papéis, lidam com a ambigüidade e o conflito do papel, pois se os funcionários não reconhecem o escopo de sua autoridade ou, o que se espera deles, ou, como eles serão avaliados, eles tenderão a serem guiados pela abordagem de tentativa e erro para atender as expectativas (RIZZO; HOUSE; LIRTZMAN, 1970).

Para Kats e Kahn (1970), o conflito de papel é a ocorrência simultânea de dois (ou mais) envios de papel, onde o desempenho de um torna mais difícil o desempenho do outro, isto é, surgem duas expectativas contraditórias, onde o cumprimento de uma exclui parcialmente ou completamente a possibilidade de cumprir a outra.

Eles identificaram quatro tipos de conflito em desempenho de papel: a) *intratransmissor*, onde as expectativas de um único membro de um conjunto de desempenho podem ser incompatíveis; b) *intertransmissor*, onde as expectativas enviadas por um transmissor estão em conflito com as de um ou mais de um transmissor; c) *interpapéis*, onde as expectativas para um papel se acham em conflito com as de outro papel desempenhado pela mesma pessoa; d) *papel da pessoa*, quando os requisitos do papel violam as necessidades, valores ou aptidões da pessoa focal.

FATORES DESENCADEANTES DO ESTRESSE DO PAPEL: DEFINIÇÕES			
CONFLITO DE PAPEL	AUTORES	AMBIGUIDADE DE PAPEL	AUTORES
Concorrência simultânea de dois (ou mais) envios de papel, tais que o desempenho de um tornaria mais difícil o desempenho do outro.	Katz & Kahn (1970)	Falta de informação quanto à avaliação do trabalho de uma pessoa por parte do supervisor, oportunidades de progresso, amplitude de responsabilidade e expectativas a serem desempenhadas.	Kahn et al (1964)
É definido em termos de dimensões de congruência e de incongruência ou de compatibilidade e de incompatibilidade nos requisitos do cargo, onde a congruência ou compatibilidade é julgada relativa ao conjunto de padrões ou condições que vai ao encontro do desempenho do papel.	Rizzo, House e Lirtzman (1970)	É definida em termos da previsibilidade dos resultados ou respostas do comportamento de alguém. A existência ou clareza dos requisitos comportamentais geralmente em termos de inputs do ambiente, que deveria servir de guia para o comportamento e fornecer conhecimento de que o comportamento é apropriado.	Rizzo, House e Lirtzman (1970)
Ocorre quando o vendedor enfrenta duas ou mais demandas de trabalho incompatíveis de seus superiores organizacionais, clientes, familiares e outros parceiros.	Walker, Churchill e Ford (1975)	O vendedor experimenta a ambiguidade quando está incerto sobre como ele deve desempenhar seu trabalho.	Walker, Churchill e Ford (1975)
O grau de incongruência ou incompatibilidade de expectativas associadas com o papel de vendas.	Chonko, Howell e Bellenger (1986)	O grau com que o representante está incerto sobre as expectativas dos outros com respeito ao seu trabalho, a melhor maneira de completar as expectativas conhecidas e as consequências do desempenho do cargo.	Chonko, Howell e Bellenger (1986)
Devido ao conflito da informação, o indivíduo é incapaz de fazer tudo o que é esperado	Jackson e Schuler (1985)	Carência de conhecimento sobre os mais efetivos comportamentos no trabalho	Trube e Collins (2000)
Incompatibilidade de demandas enfrentadas por um indivíduo.	Ilgen e Hollenbeck (1991)	Expectativas sobre um papel.	Ilgen e Hollenbeck (1991)
É o sentimento de estar dividido em múltiplas direções e a incapacidade de encontrar uma forma de tornar cada parceiro satisfeito. Ocorre quando um vendedor acredita que as expectativas e demandas de seu chefe ou cliente são incompatíveis.	Onyemah (2008)	É a percepção de que alguém carece da informação necessária para realizar um trabalho ou atividade, levando à percepção de um sentimento de impotência.	Onyemah (2008)

Quadro 3. Fatores Desencadeantes do Estresse: Definições

Fonte: Elaborado pelo autor.

Outros tipos mais complexos de conflito também podem ocorrer como a *sobrecarga*, no qual as expectativas dos vários membros do conjunto de transmissão são legítimas, não sendo logicamente incompatíveis, todavia, a pessoa focal verifica que não pode atender todas as tarefas exigidas dentro dos limites de tempo estipulados, o que gera um conflito entre qualidade e quantidade (KATS; KAHN, 1970).

As expectativas de desempenho no papel são determinadas pelo contexto organizacional mais amplo, como a tecnologia, a estrutura de seus subsistemas, suas políticas formais e suas compensações e penalidades, que ditam as regras de uma determinada função (KATS; KAHN, 1970).

Estes autores descreveram o conflito em três perspectivas: a) na *organizacional*, há uma relação quase linear entre o tamanho da empresa e o volume de conflito existente; b) na *pessoal*, os atributos da pessoa (motivos, valores, preferências, sensibilidades e medos),

afetam o desempenho de várias maneiras; c) na *interpessoal*, as expectativas mantidas e transmitidas dependem até certo ponto da qualidade das relações pessoais entre o indivíduo e os membros de seu conjunto de desempenho.

A ambiguidade é definida como a falta de informação quanto à avaliação do trabalho de uma pessoa pelo supervisor, oportunidades de progresso, amplitude de responsabilidade e expectativas a serem desempenhadas (KAHN et al, 1964).

Para Chonko, Howell e Bellenger (1986), que avaliaram um contexto de vendas, a ambiguidade seria o grau com que um representante está incerto sobre as expectativas dos outros com relação ao seu trabalho, a melhor maneira de executar as expectativas conhecidas e as consequências do desempenho para o cargo. Neste contexto, os vendedores podem experimentar a ambiguidade com as atividades de apresentações de planejamento, o manuseio de objeções de vendas, entre outros aspectos.

Kahn et al (1964) sugeriram que conflito e ambiguidade estão geralmente relacionados à hierarquia organizacional e são de elevados custos emocionais. Os maiores elementos da ambiguidade incluem incerteza sobre a forma com que o supervisor avalia o trabalho de seu subordinado, oportunidades de progresso, escopo de responsabilidade e expectativas de desempenho.

Eles também sugeriram que o conflito e ambiguidade podem ser restringidos em nível tolerável pela introdução de critérios de seleção de funcionários, o aumento das habilidades de tolerância e o fortalecimento de laços entre os membros organizacionais.

Para os funcionários de vendas, as políticas e os procedimentos relacionados a como as atividades deveriam ser desempenhadas, as expectativas dos familiares, dos clientes, bem como as expectativas dos gerentes para o desempenho e os métodos utilizados para recompensá-los, também podem ser fontes de ambiguidade (CHONKO; HOWELL; BELLENGER, 1986).

Para Singh (2000), por estarem na interface entre a empresa e o cliente, os funcionários de contato, sem uma percepção positiva sobre o controle do trabalho, podem experimentar tanto uma ambiguidade direcionada à empresa, pela incerteza sobre as expectativas de flexibilidade para desempenhar suas atividades, a prioridade e quantidade de várias tarefas e requisitos para promoção, quanto uma ambiguidade direcionada aos clientes, relacionada a como se interagir com eles, contornar suas objeções e apresentar os benefícios e pontos positivos da empresa.

Eles também podem experimentar as dimensões do conflito-intertransmissor que envolve expectativas conflitantes de duas ou mais pessoas e o conflito entre os recursos e

demandas, que surge quando se espera que eles atendam a exigências crescentes sem o devido aumento de tempo, material ou pessoas (SINGH, 2000).

Onyemah (2008) ao discutir as consequências da ambiguidade e o conflito como desencadeadores do estresse sobre o papel, entendeu que os vendedores interagem com diferentes transmissores de função, a exemplo dos próprios colegas de trabalho e do chefe em diversos episódios de avaliação e *feedback*, durante as visitas aos clientes, seja para obter informações, dar um direcionamento ou efetuar uma venda. As expectativas dos transmissores de papel resultam em estresse quando ocorre a ambiguidade ou o conflito. A exposição prolongada ao estresse pode prejudicar o resultado do trabalho.

Com a introdução da Teoria do Papel Organizacional, surgiram várias pesquisas para examinar a relação entre o conflito e ambiguidade e suas correlações com o comprometimento organizacional, satisfação, *turnover*, absenteísmo e desempenho no trabalho, cujos resultados são explicados por um modelo linear e tendem a estarem associados com valores negativos (ONYEMAH, 2008; TRUBE; COLLINS, 2000; GILBOA et al, 2008; ABRAMIS, 1994; JACKSON; SCHULER, 1985; CHONKO; HOWELL; BELLENGER, 1986; RIZZO; HOUSE; LIRTZMAN, 1970).

O conflito e a ambiguidade resultam em baixos níveis de desempenho por vários motivos. Numa perspectiva cognitiva, eles representam uma carência ou sobrecarga de informações. Do ponto de vista motivacional, eles tendem a enfraquecer as expectativas do esforço e recompensas relacionadas ao desempenho (TRUBE; COLLINS, 2000).

Outros estudos, porém, reconhecem que o estresse do papel nem sempre possui uma relação negativa com o desempenho, pois, a partir deles, podem surgir reações em duas dimensões. A primeira, associada como ameaça ou obstáculo é hipoteticamente associada negativamente ao desempenho. Quando os funcionários percebem uma demanda potencialmente ameaçadora, eles gastam tempo e energia para lidar com elas e suas reações imediatas, como a ansiedade e desconforto (GILBOA et al, 2008)

A tensão, além de poder gerar uma sobrecarga no trabalho, pode ser considerada como redutora da habilidade para desempenhar um papel e está associada com respostas psicológicas involuntárias que interferem com o desempenho. A segunda pode ser percebida pelo funcionário como um desafio e tende a estar positivamente relacionada ao desempenho (GILBOA et al, 2008).

Para Onyemah (2008), um nível moderado de estresse conduz os vendedores a refletirem mais profundamente sobre as exigências do trabalho e a adotarem ações remediais. Assim, um nível moderado de ambiguidade ou de conflito pode ser percebido como uma

situação desafiadora que os motiva a buscar suporte. Porém, níveis extremos de estresse têm o efeito oposto (Figura 9). Se for baixo, pode levar a perda da motivação ou relaxamento do esforço. Se for alto, podem assutar e desencorajar o funcionário. Ambos prejudicam o desempenho (ONYEMAH, 2008).

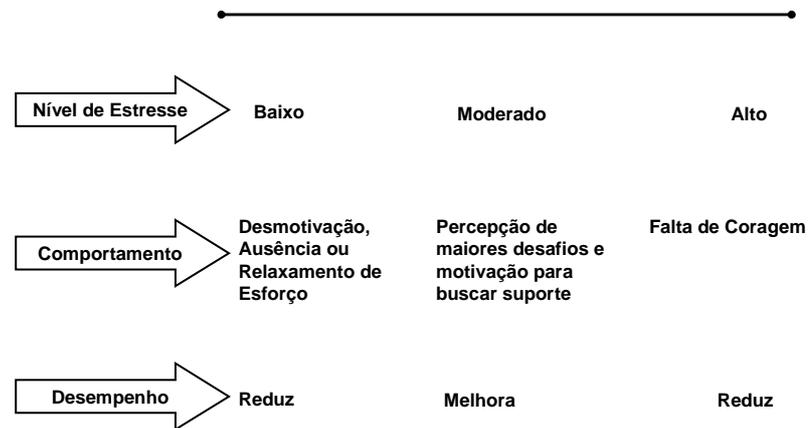


Figura 9. A Relação entre o Nível de Estresse e o Desempenho

Fonte: Elaborado pelo autor

Onyemah (2008) confirmou esta idéia ao demonstrar que o estresse do papel, como a ambiguidade e o conflito, quando moderado pelas características individuais, também pode assumir uma relação de curva-U invertida, do que simplesmente uma relação linear negativa ou positiva sobre o desempenho no trabalho.

Seu modelo está suportado pela idéia de que, os seres humanos necessitam de certo nível de estresse para alavancar a criação e a decorrente satisfação proveniente de uma realização. Eles sugerem que níveis moderados de estresse são benéficos e que, altos níveis podem minar o bem estar e o desempenho.

O desempenho vem sendo considerado como um construto multidimensional complexo que pode ser medido de várias maneiras, como pela forma quantitativa (volume de vendas e participação de mercado) ou qualitativa. Dentre as formas para se avaliar o desempenho foram encontradas na literatura o auto-reporte do funcionário, a avaliação pelo supervisor e a avaliação combinada entre o funcionário e o seu supervisor, geralmente utilizada para se medir o nível de congruência ou incongruência nos critérios de classificação (GILBOA et al, 2008; TRUBES; COLLINS, 2000; JACKSON; SCHULER, 1985; CHONKO; HOWELL; BELLENGER, 1986).

O desempenho de qualidade pode ser definido como a qualquer avaliação sobre a forma com que um trabalho foi realizado. O desempenho de produtividade se refere às classificações de quantidade ou volume do resultado produzido por um indivíduo, independente da fonte de sua classificação.

Em 1985, Jackson e Schuler realizaram uma meta-análise e, na época, seus achados indicaram que a variável ambiguidade do papel possuía uma relação fraca, mas estava negativamente relacionada ao desempenho quando o modelo de classificação foi avaliado de forma objetiva ou pelos supervisores e colegas e, mais fortemente relacionada, quando se utilizou o auto-reporte do funcionário.

Na variável conflito do papel, eles observaram correlações negligíveis quando os estudos utilizavam auto-reportes ou classificações objetivas e, de alguma forma, uma consistente, mas ainda fraca relação quando o modelo de avaliação levou em consideração a classificação fornecida pelos supervisores ou colegas.

Gilboa et al, (2008) também conduziram uma meta-análise para avaliar a relação entre o conflito e a ambiguidade do papel com avaliações qualitativas e quantitativas do desempenho. Seus achados indicaram uma forte relação entre estes dois fatores e as avaliações quantitativas do que com as qualitativas e sugeriram que futuras pesquisas poderiam se beneficiar ao avaliar dimensões específicas de desempenho no trabalho.

Chonko, Howell e Bellenger (1986), reconhecendo que há evidências de que os funcionários não inflacionam suas auto-avaliações de desempenho, testaram o conflito e ambiguidade para avaliar a congruência entre vendedores e gerentes sobre o desempenho. Para eles, uma percepção em comum reduziria a incidência de situações ambíguas e conflitantes, pois, não se espera que os funcionários, diante da ambiguidade e conflito, avaliem o seu desempenho da mesma forma que o gerente.

Uma avaliação conduzida pelos supervisores se justifica pelo fato de que são eles os responsáveis por desenvolver o potencial de seus subordinados e avaliar o seu progresso, além do que, a hierarquia da autoridade formal o legitima neste direito. Todavia, esta matéria, não está livre de controvérsias, uma vez que eles podem ameaçar ou exitar de assumir o papel de juiz, bem como não ter tempo suficiente para obter uma boa amostra do comportamento de seus subordinados sobre a qual basear qualquer avaliação (CHONKO; HOWELL; BELLENGER, 1986).

Porém, gerentes e subordinados ocupam papéis diferentes e, como consequência, também podem ter perspectivas diferentes. Eles não apenas podem gerar diferentes avaliações como também empregar pesos diferentes em cada um dos critérios, principalmente em

atividades com os clientes, onde os subordinados estão pessoalmente envolvidos (SCHNEIDER, 1980; SINGH; GOOLSBY; RHOADS, 1994; CHONKO; HOWELL; BELLENGER, 1986).

Por outro lado, o auto-reporte do funcionário sobre o desempenho é justificado onde há razão para se acreditar que o indivíduo que realiza o trabalho está na melhor posição para avaliar seus próprios esforços e resultados. Todavia, este posicionamento também pode estar sujeito a vieses (CHONKO; HOWELL; BELLENGER, 1986).

Abramis (1994) e Jackson e Schuler (1985), em estudos de meta-análise sobre esta questão identificaram fortes correlações entre a ambiguidade do papel e o desempenho nas auto-avaliações. Uma ambiguidade auto-avaliada pode induzir a erros relacionados às medidas, isto é, as pessoas incumbidas se dão o mesmo conjunto de classificações. Para o conflito, entretanto, as correlações eram maiores para as avaliações dos supervisores e subordinados. (TRUBES; COLLINS, 2000).

A preocupação de que a auto-avaliação do desempenho possa contribuir para conclusões inválidas, geralmente se baseia no fato de que o auto-reporte possa inflar o desempenho. Todavia, Gilboa et al (2008) identificaram que os diferentes fatores desencadeantes de tensão e o desempenho foram nas auto-avaliações, na maior parte, similar ou na mesma direção dos resultados com base na classificação dos supervisores ou em dados objetivos de desempenho, o que sugere que os pesquisadores podem obter informações úteis de dados auto-reportados sobre o desempenho.

A função vinculada a qualquer cargo representa um conjunto de comportamentos e atividades a serem desempenhadas por uma pessoa, sendo definida através das expectativas, demandas e pressões comunicadas aos funcionários pelos supervisores imediatos e clientes que possuam interesse direto em como eles desempenham seus cargos (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1988).

Se as expectativas dessas pessoas são incompatíveis ou muito exigentes, os funcionários experimentam o conflito, isto é, a percepção de que eles não conseguem satisfazer todas as exigências (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1988).

A percepção do conflito pode ser psicologicamente desconfortável para os funcionários, prejudicando por um lado sua satisfação e o desempenho organizacional e, por outro, aumentando o absenteísmo e o *turnover*. Zeithaml, Parasuraman e Berry (1988) entenderam que o conflito estaria relacionado positivamente à tensão e ao estado de ansiedade, estando, porém, negativamente relacionado à satisfação ao trabalho.

Para Zeithaml e Bitner (2003) os funcionários de linha de frente podem enfrentar conflitos interpessoais e interorganizacionais. Esse conflito pode ocorrer entre:

- *Pessoas e seus papéis*: quando o que lhes foi solicitado fazer colidir com sua própria personalidade, orientação recebida e valores pessoais.
- *Organização e clientes*: pode ocorrer entre seus chefes, a organização e o cliente individual. Se as regras estipuladas pela empresa ou se um cliente faz exigências em excesso, o funcionário deve decidir qual exigência atenderá. Ao ligar a empresa aos clientes, espera-se que eles satisfaçam as expectativas e necessidades de ambos. Uma colisão de expectativas pode levá-los a exercer uma pressão sobre os clientes para atender as expectativas da organização.
- *Os próprios clientes*: quando há expectativas ou exigências incompatíveis de dois ou mais clientes.

Uma das principais consequências do conflito encontra-se nas decisões que o funcionário deve tomar entre qualidade e a quantidade, assim como entre o máximo de eficácia e eficiência no desempenho do trabalho, uma vez que se espera que eles executem serviços satisfatórios e ao mesmo tempo sejam eficientes do ponto de vista de custos e produtivos naquilo que fizerem (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Zeithaml e Bitner (2003) reconhecem a existência de vários tipos de serviços que muitas vezes se inserem dentro de um *continuum* onde a qualidade e quantidade ocupam os dois extremos. Há serviços como a de um pesquisador onde a qualidade é o que importa. Todavia, há serviços quase que completamente dominados pela quantidade como aqueles que requerem preenchimento de papéis ou preparar lanches rápidos.

Esta questão impacta diretamente nas formas de mensuração do serviço. Como a maioria das empresas de serviço encontra-se entre as duas extremidades do *continuum* e necessitam equilibrar entre a quantidade e qualidade, esta questão apresenta grandes desafios organizacionais para a consecução simultânea de metas relativas à satisfação dos clientes e à produtividade (ZEITHAML; BITNER, 2003).

O uso de medidas de desempenho com foco no cliente, adicionado à avaliação da eficiência dos objetivos internos e uma compensação vinculada à qualidade do serviço, isto é, uma avaliação da satisfação do cliente e sua lealdade, podem reduzir o conflito da função (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1988).

Os gerentes de empresas de serviço também podem inadvertidamente criar o conflito pela burocracia excessiva, isto é, excesso de papéis, ou exigências internas, impedindo que os funcionários dediquem maior tempo para cuidar dos clientes.

Os funcionários também podem sentir que o seu papel seja ambíguo, o que pode gerar uma situação incômoda para eles quando perceberem que o cliente exige um comportamento diferente do esperado ou especificado pela empresa, o que pode gerar desmotivação para uma melhoria da qualidade (GRÖNROOS, 2003).

A solução estaria em remover todas as razões da ambiguidade, o que pode exigir mudanças no sistema de supervisão. Isso pode exigir também um melhor treinamento para que os funcionários fiquem conscientes das limitações do desempenho.

Os funcionários também experimentam ambiguidade quando não possuem informações necessárias para executarem o seu papel adequadamente. A ambiguidade surge quando eles sentem-se inseguros acerca do que os gerentes ou supervisores esperam deles ou, como satisfazer essas expectativas em função de que eles podem não saber como o seu desempenho será avaliado e recompensado (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1988).

Variáveis organizacionais podem moderar a ambiguidade experimentada pelo funcionário, como por exemplo, a frequência, a qualidade e a precisão da comunicação descendente. Para Gonzáles e Garazo (2006) o sistema de comunicação avalia o grau com que a organização mede, controla e comunica os padrões de qualidade do serviço.

Essa comunicação envolve as mensagens utilizadas primariamente pelos gerentes para dirigir e influenciar o pessoal situado ao menor nível da organização e, tipicamente, envolve os objetivos, estratégias da organização e seus departamentos, instruções relacionadas ao cargo, políticas e procedimentos, o alcance e correção do desempenho. A ambiguidade reduzirá à medida que os gerentes consigam fornecer informações com maior clareza sobre esses tópicos.

O papel da área de recursos humanos pode ser fundamental, principalmente pelas questões relativas ao treinamento que pode ajudar os funcionários a entender melhor o desempenho esperado, bem como a forma com que serão avaliados. Quando direcionado ao serviço específico oferecido, pode ajudar o funcionário a lidar positivamente com os clientes (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1988).

Treinar habilidades de comunicação, especialmente a capacidade de ouvir e entender o cliente pode fornecer aos funcionários maior clareza da função. O programa de treinamento deve afetar o nível de percepção, confiança e competência e, assim, resultar em maior clareza da função (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1988).

Os achados relativos ao impacto do conflito e ambiguidade do papel sobre o desempenho, estão marcados por várias controvérsias, em virtude dos resultados variarem em

função do contexto da pesquisa, com o tipo de organizações e setores avaliados, o tipo de serviço executados, com o uso de escalas sem as adaptações necessárias para atender aos objetivos das pesquisas.

Por exemplo, Chonko, Howell e Bellenger (1986) demonstraram que o conflito e ambiguidade são antecedentes do desempenho, todavia, eles não discutiram sua causalidade. Em seus achados, a ambiguidade foi a variável de maior impacto no desempenho, contrariando grande parte da literatura que já havia demonstrado que o conflito seria variável de maior importância.

Trubes e Collins (2000) examinaram e ampliaram a meta-análise desenvolvida por Jackson e Schuller (1985). Eles identificaram que a ambiguidade está negativamente relacionada ao desempenho, todavia, a força de seus efeitos varia de forma dependente de certas condições, como a complexidade do trabalho e o tipo de classificação utilizada (auto-reporte ou avaliação dos supervisores).

Para eles, a percepção da ambiguidade pode afetar a percepção do desempenho mesmo que este não seja realmente afetado, isto é, se a pessoa avaliada perceber um alto nível de ambiguidade, certamente fará uma auto-avaliação negativa de seu desempenho. De qualquer maneira, esforços para reduzir a ambiguidade podem exercer um significativo impacto no desempenho do trabalho.

Com relação ao conflito, Trubes e Collins (2000) confirmaram os achados de Jackson e Schuller (1985) e não observaram a existência de uma relação significativa com o desempenho.

Neste sentido, identificar as variáveis que moderam a relação tensão-desempenho pode contribuir para o melhor entendimento de como estes fatores influenciam o desempenho. Moderadores potenciais sugeridos na literatura incluem a idade, educação, o gênero, o tempo de exercício no cargo, o clima de confiança, o envolvimento, o nível de trabalho (função gerencial e não gerencial), como um indivíduo enfrenta uma determinada situação (ameaça ou desafio) e variáveis situacionais como o controle do trabalho (GILBOA et al, 2008).

Trubes e Collins (2000) também identificaram algumas variáveis que podem atuar como moderadoras. O tipo do trabalho (complexo/não complexo) e a forma de classificação do desempenho é uma delas. Funcionários cujo desempenho depende amplamente de interações com os outros são mais prováveis de experimentar a ambiguidade do que funcionários em trabalhos cujo desempenho seja uma função de executar tarefas específicas. Nos trabalhos menos complexos, os papéis são mais claramente definidos nas políticas, regras e procedimentos estabelecidos pelos gerentes.

Quando a complexidade do trabalho e a autoridade para tomar decisões aumentam, pode se esperar maior ambiguidade do que conflito. Ao contrário, em trabalhos menos complexos, onde os papéis são claramente definidos, o conflito pode ser maior e, a incompatibilidade pode surgir de várias fontes como o supervisor, os colegas, clientes ou outras pessoas para os quais o trabalho deve ser desempenhado e o funcionário não tenha autoridade ou habilidade suficiente para resolver as demandas conflituosas (TRUBES; COLLINS, 2000).

Onyemah (2008) investigou as características pessoais como o tempo de exercício no cargo, a tendência para confrontar as situações de cabeça erguida e para transformar situações adversas em oportunidades. Ele justificou sua escolha em função de que comparado aos novatos, funcionários mais experientes provavelmente se desempenharão melhor com o alto nível de estresse do que os recém-contratados.

Para ele, a tendência de enfrentar as situações de cabeça erguida ou transformar determinadas situações em oportunidades são características presentes em pessoas pro-ativas, o que pode gerar estímulos além daqueles presentes no cargo. Deles também pode se esperar um melhor desempenho, pois é de se esperar que eles possuam maior repertório de opções para enfrentar situações adversas.

Singh, Goolsby e Rhoads (1999), avaliaram o impacto da saturação sobre o desempenho, com base na idéia de que os funcionários de contato são susceptíveis ao alto nível de saturação, quando percebem que as exigências dos clientes não podem ser atendidas pela organização.

A saturação foi definida como uma disposição psicológica caracterizada por: a) *exaustão emocional*, refletida no esgotamento de energia em decorrência de pressões psicológicas em atividades intensivas e orientadas a interações pessoais; b) *redução nas realizações pessoais*, refletida no sentimento de inutilidade por repetidos esforços que não produzam os resultados esperados, baixa motivação e auto-estima. c) *tendência para despersonalizar os outros*, manifestada no cinismo, descuido e atitudes negativas e tratamento dos outros como objetos (SINGH; GOOLSBY; RHOADS, 1999).

A saturação está presente e exerce impacto nas atividades que possuem elevados níveis de estresse. Entretanto, um nível moderado de estresse também pode exercer impacto positivo no desempenho, na medida em que os funcionários se sobressaem no trabalho, implicando que a mensuração do estresse do papel não é suficiente para se determinar qual tipo de efeito eles exercem, isto é, positivo ou negativo.

As pesquisas normalmente consideram o estresse do papel como um antecedente, cuja existência exerce um efeito direto sobre os resultados no trabalho como a satisfação, desempenho, comprometimento organizacional e *turnover*.

Porém, os resultados destas pesquisas falharam em apresentar resultados consistentes para esse efeito. Com base neste entendimento, Singh, Goolsby e Rhoads (1999) demonstraram fortes evidências de que a saturação é um importante mediador e um preditor mais potente do estresse para se avaliar os resultados do trabalho.

Uma limitação ao interpretar os dados inerentes a este tipo de pesquisa é que, tanto o conflito quanto a ambiguidade, são avaliados por medidas auto-classificadas, seja pelos funcionários ou gerentes, que podem ser influenciados por conhecimentos prévios sobre o nível de desempenho passado.

Com relação às escalas de avaliação, a mais utilizada é a de Rizzo et al (1970), todavia, Gilboa et al (2008) em sua meta-análise identificou que o uso desta escala pode enfraquecer a habilidade para se explicar o desempenho, pois ela reduz a magnitude das correlações entre a ambiguidade e o conflito do papel com as diferentes medidas de desempenho, quando comparada com outras escalas.

Onyemah (2008) também considerou que os estudos relacionados à ambiguidade e o conflito do papel geralmente estão relacionados a problemas de colinearidade. Como opção, eles sugerem o uso de amostras com larga heterogeneidade e, se possível, envolver múltiplas organizações, setores e, se possível, até países.

Todavia, o uso de múltiplas organizações envolve um desafio ainda maior. Quando o papel é estudado entre organizações, independentemente da personalidade das pessoas, o conceito se torna ainda mais vago, mesmo que o conceito seja bem elaborado, pois ele não denota um conteúdo específico duradouro (KAHN et al, 1964).

Outro ponto a ser observado está na relação superior-subordinado, uma vez que as expectativas e pressões, mesmo sobre as melhores circunstâncias, mudam rapidamente de acordo com as filosofias e estilos de liderança, o que denota certa fraqueza como variável independente.

De qualquer forma, estudos já demonstraram que o conflito e a ambiguidade exercem impacto sobre o desempenho no trabalho, o que, por sua vez, pode impactar a qualidade do serviço percebida pelo cliente. Assim, seria de se esperar que as organizações monitorem os fatores que possam desencadeá-los.

Isto pode ser alcançado com a condução de pesquisas frequentes com os funcionários, com o objetivo de identificar qual destes fatores pode ser o mais importante e deletério tanto para o desempenho coletivo, quanto para o individual.

2.5 O ESTRESSE E SUAS RELAÇÕES COM OS CONSTRUTOS POTENCIAIS PARA SE AVALIAR O DESEMPENHO

Conforme mencionado anteriormente, para Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988), o desempenho no serviço foi relacionado à terceira lacuna, que remete a uma situação organizacional envolvendo dois passos: o processo de produção e a entrega do serviço.

Naquela época, para eles, os principais construtos que influenciavam no desempenho dos funcionários eram: o trabalho em equipe, a adequação dos funcionários e da tecnologia ao trabalho, o controle percebido, o sistemas de controle da supervisão, o conflito e a ambiguidade do papel.

Zeithaml, Berry e Parasuraman (1991) não lograram êxito em confirmar suas idéias empiricamente. Todavia, sua teoria com relação à terceira lacuna e os construtos que podem afetar o desempenho dos funcionários, não pode ser desprezada.

Conforme sugerido anteriormente, antes de se oferecer um modelo conceitual que possa contribuir para avaliar o desempenho atual dos representantes da indústria farmacêutica, será oferecida, a seguir, uma análise da relação existente entre o estresse com os conceitos de trabalho em equipe, a adequação do funcionário ao cargo e da tecnologia ao trabalho, o controle percebido sobre a tarefa e os sistemas de controle da supervisão.

2.5.1 O Trabalho em Equipe

O trabalho em equipe não é sinônimo de equipe de trabalho especializada onde cada membro desempenha uma determinada função na prestação de serviços. Ao contrário, significa valores, atitudes, sentimentos e habilidades que envolvem indivíduos trabalhando em regime de colaboração caracterizada por comunicações regulares, abertas e honestas, um espírito de confiança e responsabilidade compartilhada pelos resultados, sendo crucial para a excelência em serviços (BERRY, 1996).

O trabalho em serviços muitas vezes pode ser física e psicologicamente opressivo com potencial para desenvolver o estresse e drenar a energia e entusiasmo dos funcionários.

Assim, o trabalho em equipe mantém a manutenção da motivação, inspira ao aprendizado e confiança (BERRY, 1996; ZEITHAML; BITNER, 2003).

Os funcionários que se sentem apoiados e que possuam uma equipe para dar-lhes suporte estarão mais aptos a manter seu entusiasmo e prestar serviços de qualidade. A promoção do trabalho em equipe também pode ampliar as habilidades dos funcionários em executar serviços excelentes (ZEITHAML; BITNER, 2003)

A principal causa de um trabalho em equipe ineficaz é aquela restrita a uma fronteira que delimita o trabalho em limites estreitos e o organiza a papéis restritos, em linhas de autoridade e em separação física. Neste modelo, os chefes transmitem as ordens e os funcionários as seguem, visões discordantes são desestimuladas, reuniões de comunicação direta raramente ocorrem e informações estratégicas normalmente são compartilhadas apenas entre os gerentes (BERRY, 1996).

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1988) destacaram que o valor do trabalho em equipe está em reconhecer que tanto os funcionários quanto os gerentes deveriam trabalhar conjuntamente para alcançar os objetivos. Em grupos de alto desempenho, as pessoas atuam como um time e cumprem seus objetivos conjuntamente. Nesse modelo de trabalho, o grupo participa do processo decisório e compartilha o sucesso entre si.

O trabalho em equipe, em serviços de qualidade, é reconhecido por conseguir oferecer um notável serviço ao cliente. Porém, nem todos sabem trabalhar em equipe, o que torna fundamental fornecer o treinamento apropriado para o desenvolvimento desta habilidade para que as pessoas possam lidar com questões críticas que possam surgir (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Dentre os aspectos críticos para o trabalho em equipe estão: a extensão com que os funcionários percebem-se uns aos outros como clientes, como eles sentem que os gerentes se preocupam com eles, como eles sentem que estão cooperando ao invés de competirem e, o grau com que eles sentem-se pessoalmente envolvidos e comprometidos (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1988).

Zeithaml e Bitner (2003) também reconhecem que a utilização de metas e bonificações conjuntas motivam o trabalho em equipe, mais do que as bonificações baseadas em conquistas e desempenho individual.

Com relação ao trabalho em equipe, Jong e Wetzels (2008) apresentaram em sua pesquisa que, apesar do conceito de eficácia ter sido amplamente restringido ao nível individual, estudos recentes consideraram a eficácia como uma característica emergente em nível de grupo.

Um trabalho em equipe além de estar relacionado à habilidade em lidar com situações de estresse, muito comum aos funcionários de linha de frente, pode também explicar os diferentes níveis de desempenho nos trabalhos de diferentes grupos que operam em condições similares (JONG; WETZELS, 2008).

A noção é que um grupo compartilha crenças e confiança em sua capacidade conjunta para organizar e executar os cursos de ação, o que envolve uma dinâmica social interativa, coordenativa e sinérgica.

De acordo com Gilboa et al (2008), os fatores desencadeantes do estresse podem diminuir a habilidade dos funcionários para desempenhar o seu papel, por criar o conflito ou a ambiguidade do papel.

Katz e Kahn (1970) ao abordar o conflito, identificaram que ele pode ocorrer na forma *interpessoal*, isto é, quando as expectativas mantidas e transmitidas dependem até certo ponto da qualidade das relações pessoais entre o indivíduo e os membros de seu conjunto de desempenho. Tosi (1971) acrescenta alguns aspectos que podem afetar as relações interpessoais como o poder ou habilidade para influenciar, os laços afetivos como o respeito, confiança, atração e vínculo, a dependência de um sobre o outro e o estilo de comunicação entre as pessoas

O papel gerencial pode ser determinante para estimular uma cultura que permita que o trabalho em equipe se desenvolva na organização. Cabe aos gerentes criarem condições para eliminar as barreiras que minem o trabalho em equipe, o que pode ser alcançado ao encorajar discussões sobre visões discordantes, facilitar a inclusão, o compartilhamento de informações, uma comunicação com fluxo livre e, sobretudo, um espírito de cooperação.

Os gerentes normalmente medem e recompensam aquilo que eles consideram importante. Neste sentido, apesar do padrão comum em avaliações de desempenho seja o de focalizar as realizações individuais, para Berry (1996), medir o trabalho em equipe como parte do processo de avaliação de desempenho e, conseqüentemente recompensá-lo, simboliza o imperativo do trabalho em equipe dentro da organização.

A ausência destes sinais pode gerar outro tipo de estresse na forma da ambiguidade pela falta de informação quanto à avaliação do trabalho de uma pessoa por parte do supervisor e expectativas a serem desempenhadas (KAHN et al, 1964).

Ao avaliar o contexto de vendas, Chonko, Howell e Bellenger (1986), identificaram que a ambiguidade seria o grau com que um representante estaria incerto sobre as expectativas dos outros com relação ao seu trabalho, a melhor maneira de executar as expectativas conhecidas e as conseqüências do desempenho para o cargo.

Tendo em vista a discussão acima, é de se esperar que um trabalho em equipe possa influenciar positivamente o desempenho dos funcionários pelo seu potencial impacto em aspectos como o estresse da função (conflito e ambiguidade do papel) e, conseqüentemente, o desempenho.

2.5.2. A Adequação do Funcionário ao Cargo

Há consenso de que um bom nível de qualidade do serviço percebida pelo cliente é oferecido por funcionários que exibam altos níveis de auto-suficiência, comprometimento e menor nível de estresse no papel (HARTLINE; FERRELL, 1996; HARTLINE; DE WITT, 2004) o que leva ao raciocínio de que as empresas deveriam se dedicar melhor para atrair, desenvolver, motivar e reter os funcionários com estas características (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Em função dos serviços serem o próprio desempenho, dos quais as pessoas são os executores, as empresas deveriam possuir o melhor pessoal para implantar sua estratégia de serviços, pois isso pode impactar significamente a qualidade percebida pelo cliente (SCHNEIDER; BOWEN, 1993).

Os cargos que requerem habilidades especializadas de grande demanda em treinamento são os que apresentam maior desafio de preenchimento com candidatos de excelente qualidade. Contratar pessoas erradas contribui para a rotatividade excessiva o que por sua vez, se constitui em elevados custos, diretos (contratar e treinar substitutos) e indiretos (capacidade reduzida do serviço e potencial rompimento de relações com os clientes) para a organização, o que pode afetar negativamente a qualidade do serviço percebida pelo cliente (BERRY, 1996).

Isso implica em grandes desafios para as empresas de serviços que devem competir no mercado de trabalho por funcionários destacados, que consigam maximizar os benefícios e minimizar os ônus para os clientes diferenciando-se dos demais fornecedores ao impactar positivamente sua lealdade. Seria de se esperar que as empresas invistam, não somente na atração destes funcionários, mas que também focalizem esforços em seu desenvolvimento e retenção (BERRY, 1996).

Berry (1996) e Zeithaml e Bitner (2003) concordam que as empresas de serviço deveriam realizar o processo de recrutamento usando algumas ferramentas de marketing para atrair clientes como a segmentação de funcionários, o planejamento e a promoção do trabalho,

para alcançar candidatos com potenciais de longo prazo. Eles sugerem que os funcionários de serviços deveriam ter duas capacitações complementares:

- *As competências de serviços:* variam de acordo com a empresa. Inclui habilidades e o conhecimento necessário para o trabalho, inteligência básica ou exigências físicas.
- *A inclinação para o serviço:* interesse em executar o trabalho ligado ao serviço que reflete em atitudes e orientação em atender clientes internos e externos

Como estratégias complementares os autores sugerem o uso de entrevistas estruturadas em profundidade adequadas a cada posição para analisar as competências e inclinações ao serviço, a simulação de trabalho e a representação de papéis para elevar os padrões que poderiam ser desnecessariamente muito baixos para identificar candidatos mais qualificados e desenvolver uma base de funcionários diversificada.

É desejável que as empresas de serviços procurem pessoas que além do conhecimento e das habilidades apropriados tenham atitudes e valores adequados à cultura desejada. Neste sentido, desenvolver as habilidades e conhecimento destes funcionários é crítico, mas, nem todos os traços necessários para o serviço podem ser ensinados (BERRY, 1996).

Berry (1996) apresenta algumas competências universais para os funcionários de serviços: *capacidade de criar lealdade e confiança no cliente:* assumir uma abordagem pró-ativa para atender as necessidades do cliente e estabelecer relacionamentos de parceria; *empatia:* mostrar sensibilidade para diferentes tipos de personalidade e responder apropriadamente a cada uma delas; *comunicação eficaz,* se expressar de modo articulado e de fácil entendimento; *saber lidar com o estresse:* apresentar calma, organização e espírito construtivo; *saber ouvir com atenção:* entender não somente as palavras dos clientes, mas também seu significado; e *demonstrar agilidade mental:* processar, aprender e compreender informações com rapidez.

Fornecer um serviço ótimo significa colocar as habilidades descritas acima, bem como o conhecimento, a serviço do cliente. Preparar as pessoas ajuda a gerar confiança e o melhor desempenho e, conseqüentemente, reduzir a rotatividade.

As estratégias acima podem ser facilitadas se a empresa for considerada no mercado como um empregador preferido, o que pode ser alcançado se houver a inclusão de uma oferta de treinamento extensivo, oportunidades de carreira e de crescimento, excelente apoio interno e oferta ao mercado de produtos e serviços com os quais os funcionários possam se orgulhar (ZEITHAML; BITNER, 2003; BERRY, 1996).

Para uma boa adequação ao cargo dos prestadores de serviços, é de se esperar que eles aprendam sobre os valores, estratégias, produtos (mercadorias e serviços), as práticas da

empresa, as expectativas dos clientes, forma de atuação dos concorrentes, além do ambiente no seu setor de negócios.

Para fornecer serviços de qualidade, os funcionários precisam de treinamento constante em habilidades e conhecimentos técnicos necessários, bem como em processos ou habilidades interativas que lhes permita proporcionar cortesia, atenção, responsabilidade e empatia, que podem ser ensinados no próprio local de trabalho (ZEITHAML; BITNER, 2003; BERRY, 1996).

Não são apenas os funcionários de linha de frente que necessitam dessa combinação de habilidades. As equipes de apoio, os supervisores e gerentes necessitam igualmente de treinamento em serviços (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Uma empresa que contrate, treine e desenvolva as pessoas certas, deve trabalhar para que elas sejam mantidas, uma vez que a rotatividade, especialmente dos melhores funcionários, pode ser prejudicial para a satisfação dos clientes, para o moral dos que ficam e para a qualidade geral dos serviços (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Em empresas de serviço é comum que os cargos de contato direto com os clientes estejam situados nos níveis mais baixos do organograma organizacional, onde os funcionários podem ser menos qualificados, receber menores salários, além de carecer de habilidades de linguagem e de relacionamento interpessoal para servir efetivamente aos clientes (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1988; ZEITHAML; BITNER, 2003).

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1988) ao estudarem o desempenho do serviço (terceira lacuna), chamaram a atenção de que às vezes os funcionários podem não estar adequados ao cargo.

Esta situação pode ampliar ainda mais os efeitos do estresse criado entre as exigências da empresa e as necessidades dos clientes, característica comum em empresas de serviço (SINGH, 2000), o que pode levá-las ao paradoxo de experimentarem elevado grau de *turnover* e, ao mesmo tempo, conseguir preencher esses cargos rapidamente, caso os gerentes não dediquem atenção e recursos suficientes para o processo de seleção (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1988).

Kats e Kahn (1970) sugeriram que o conflito e ambiguidade podem ser restringidos em nível tolerável pela introdução de critérios de seleção de funcionários, pelo aumento das habilidades de tolerância e o fortalecimento de laços entre os membros organizacionais.

A não adequação do funcionário ao cargo também podem levar os funcionários a experimentarem a ambiguidade com respeito às atividades relacionadas às apresentações de

planejamento, o manuseio de objeções de vendas, entre outros aspectos (CHONKO; HOWELL; BELLENGER, 1986).

Walker, Churchill e Ford (1975) encontraram evidências de que funcionários experientes e com maior conhecimento do trabalho tendem a enfrentar menor grau de conflito do que os menos experientes, devido à experiência acumulada ao lidar com as exigências típicas de um setor. O mesmo efeito parece ser similar ao tempo de exercício no cargo, onde o funcionário aprende a lidar com as exigências do trabalho mais efetivamente (HARTLINE; DE WITT, 2004).

A experiência e o conhecimento acumulados durante o exercício de uma função são desenvolvidos com o tempo por empresas preocupadas com a retenção de bons funcionários ajustados aos seus cargos.

Características individuais do ocupante do cargo, como a idade, educação, gênero e experiência do funcionário, o clima de confiança, o envolvimento e o nível de trabalho (função gerencial e não gerencial), como um indivíduo enfrenta uma determinada situação (ameaça ou desafio) e variáveis situacionais como o controle do trabalho também podem moderar a relação tensão-desempenho (GILBOA et al, 2008).

As características individuais também podem exercer uma relação de curva-U invertida e, não simplesmente uma relação linear negativa ou positiva sobre o desempenho no trabalho em função de que comparado aos novatos, vendedores mais experientes provavelmente desempenharão melhor com níveis elevados de estresse do que os recém-contratados (ONYEMAH, 2008).

Hartline e De Witt (2004) examinaram a experiência, tempo de exercício no cargo, idade e educação dos funcionários com questões relacionadas ao processo de recrutamento, seleção e retenção. Os resultados indicaram que os funcionários mais satisfeitos, comprometidos e que lidam melhor com o estresse da função (ambiguidade e conflito) tendem a serem os mais velhos, mais experientes e com melhor escolaridade.

Todavia, isto também impõe desafios, pois muitas destas características estão presentes nos funcionários que às vezes já trabalham para um concorrente. A contratação deles estaria relacionada à necessidade da empresa balancear suas necessidades de funcionários mais efetivos e responsivos e os custos associados com a sua atração e retenção (HARTLINE; DE WITT, 2004).

Um funcionário adequado ao cargo também desenvolverá a crença de que possui as habilidades necessárias para realizar sua tarefa. A esta crença, Heartline e Ferrell (1996)

denominou de auto-eficácia, cuja amplitude evolui com o tempo durante a realização de seu trabalho.

A auto-eficácia favorece a criação de um encontro de serviço favorável, sendo condutiva para a percepção da qualidade pelo cliente, pois envolve a capacidade do funcionário em responder as necessidades dos clientes, lidar com situações especiais ou desempenhar em circunstâncias adversas (HEARTLINE; FERRELL, 1996).

Outro fator chave no contexto de serviços identificado por Heartline e Ferrell (1996) é a adaptabilidade que envolve dois componentes, como a habilidade do funcionário para ajustar seu comportamento (1), durante as relações interpessoais no encontro do serviço (2).

A adaptabilidade pode ser descrita por um *continuum* variando de conformidade a um *script* estabelecido, no qual os funcionários abordam cada cliente da mesma forma, à personalização do serviço, no qual os funcionários devem se adaptar para servirem clientes individuais (HEARTLINE; FERRELL, 1996).

No estudo de Heartline e Ferrell (1996), a auto-eficácia proporcionou um forte efeito na qualidade do serviço. Para eles, quando os funcionários sentem-se mais confiantes em suas habilidades para servir aos clientes, eles se tornam mais proativos, persistentes e capazes de enfrentar as dificuldades inerentes ao seu trabalho, o que por sua vez conduz ao melhor desempenho.

Todavia, para melhor se avaliar a adaptabilidade, é necessário considerar contextos onde ocorram mais de um encontro de serviço, uma vez que esta dimensão poderá não produzir efeitos sobre a qualidade do serviço se for avaliada apenas durante um único encontro (HEARTLINE; FERRELL, 1996).

Pelas razões acima, um funcionário bem adequado ao cargo desenvolve maior confiança em suas habilidades e capacidades para se desempenhar efetivamente, podendo ainda neutralizar os efeitos deletérios da ambiguidade e conflito do papel durante os encontros de serviço e ao mesmo tempo engendrar uma percepção favorável dos clientes quanto à qualidade de trabalho.

2.5.3. A Adequação da Tecnologia ao Trabalho

O objetivo de um sistema de operações em serviço está em oferecer suporte e responder efetivamente as necessidades dos clientes. Assim, a tecnologia refere-se ao grau com que uma organização utiliza-a para fornecer uma vantagem de um serviço, o que pode impactar positivamente o desempenho e a qualidade percebida pelo cliente.

Fornecer um serviço de alta qualidade depende tanto do uso de ferramentas apropriadas e confiáveis quanto da tecnologia que os funcionários utilizam para executar as atividades oferecidas (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1988).

Nas empresas de serviços, a tecnologia utilizada para simultaneamente melhorar materiais métodos e informações que dão suporte ao trabalho experimentará maiores benefícios quando capacitar os funcionários a se desempenharem com maior eficácia, autoridade, confiança, criatividade, rapidez e conhecimento ou quando cria valores, como maior conveniência, confiabilidade ou preços mais baixos aos clientes (HESKETT; SASSER; HART, 1994; BERRY, 1996).

O suporte ao serviço surgirá se ela multiplicar o conhecimento ao prover maior quantidade de inteligência, minimizar a necessidade dos supervisores responderem perguntas, aprovar exceções e resolver problemas, aperfeiçoar o serviço, automatizando e eliminando processos manuais que atrasam o trabalho, adaptar e personalizar o trabalho com o cliente, aumentar a confiabilidade e a qualidade dos serviços, facilitar as comunicações internas e com os clientes, ampliar os serviços básicos com alternativas não facilmente copiáveis pelos concorrentes (BERRY, 1996).

Um dos maiores benefícios da tecnologia é a informação experimental, que indica o perfil de comportamento dos clientes ou dos produtos a serem oferecidos. Quando coletada, armazenada e organizada periodicamente, esta informação aumenta o conhecimento e capacita os funcionários para oferecer uma qualidade superior de trabalho, conduz ao aprendizado, ao desenvolvimento e à posse de informações dos níveis operacionais mais baixos da organização (HESKETT; SASSER; HART, 1994).

A tecnologia será bem sucedida à medida que os funcionários possuírem autonomia para agir usando um conhecimento recém-descoberto, para fazer julgamentos relativos às ações corretivas no trabalho.

Para obter uma qualidade superior, é necessário também definir as funções de cada pessoa e investir o suficiente no seu desenvolvimento e capacitação para garantir o seu uso mais eficiente e melhor (HESKETT; SASSER; HART, 1994).

Melhorar o conhecimento sobre os clientes requer que as informações demonstrem um quadro mais amplo de suas preferências individuais para melhor entender suas propensões e a construir modelos de valor. Estas informações são obtidas durante um longo período de tempo e inseridas no sistema de CRM. Para a alimentação deste sistema é necessário que os dados sejam coletados, registrados e atualizados frequentemente pelos funcionários

Situações envolvendo deficiências de equipamento, a inconveniência da tecnologia aos funcionários ou quando o sistema operacional for introduzido incorretamente poderá interferir no desempenho adequado do funcionário pela falta de apoio para gerar um comportamento voltado para a qualidade (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1988; GRÖNROOS, 2003)

Os avanços na tecnologia de comunicação e informação impactam as organizações pela redução de custos operacionais, maior eficiência dos processos e possibilidades de inovação. Todavia, hoje se reconhece um duplo efeito destes avanços, uma vez que a sua implementação também pode desencadear reações negativas como a ansiedade, a tensão e consequentemente o estresse nos indivíduos.

O nível de tecnologia atual permite uma conectividade constante, seja através de *e-mails*, telefone ou *internet*, que inundam os indivíduos com informações provenientes de várias fontes num grau maior do que eles podem efetivamente processar. Esta situação pode induzir o estresse pela percepção de perda do controle sobre o tempo e espaço (BRILLHART, 2004).

Para Tarafdar et al (2007) a tecnologia é um antecedente do estresse do papel e impacta negativamente a produtividade. Ela pode modificar o papel diretamente, como as tarefas e processos (sistema técnico) e indiretamente como os sistemas de recompensa e estrutura de autoridade (sistema social). O estresse é uma questão de adaptação experimentada quando o funcionário não consegue se adequar ou utilizá-la, resultando em insatisfação, fadiga, ansiedade e sobrecarga de trabalho.

Tarafdar et al (2007) basearam o seu trabalho com as seguintes considerações:

- A *internet* e a tecnologia móvel e sem-fio (celulares e PDAs) possibilita uma conectividade contínua e pode levar os usuários a sentir-se que seu espaço foi invadido e que estão sob uma constante supervisão. O dia de trabalho pode se estender e pode entrar em outras esferas da vida privada do indivíduo. Esses efeitos criam o estresse e, consequentemente, leva a uma perda de produtividade.
- Um estresse de papel relacionado à tecnologia na forma de conflito pode ocorrer quando se espera que os indivíduos executem as inovações organizacionais e simultaneamente tenham que introduzir novas idéias e lidar com os procedimentos burocráticos existentes ou quando diferentes membros de sua rede social no trabalho criam expectativas diferentes ou contraditórias para o seu comportamento individual.

- Quando as expectativas para um papel individual excedam sua capacidade em termos de nível de dificuldade ou quantidade de trabalho ele estará numa situação de estresse denominada sobrecarga de papel. Uma sobrecarga quantitativa descreve uma situação onde há muito que se fazer. A qualitativa está relacionada à situação onde o trabalho a ser realizado é muito difícil para o indivíduo desempenhar. Ela pode ocorrer também quando uma pessoa tem que completar um número de papel maior do que ele possa efetivamente realizar.

As situações descritas acima reduzem a qualidade do trabalho e a produtividade, uma vez que criam condições que prejudicam a habilidade do desempenho, podendo levar a resultados disfuncionais como insatisfação, estresse, saturação e queda na produtividade (BRILLHART, 2004; TARAFDAR et al, 2007).

Uma tecnologia adequada capacitará os funcionários a se desempenharem com maior eficácia e confiança, mas a sua inadequação pode também produzir efeitos deletérios no desempenho e afetar a qualidade do serviço percebida pelo cliente.

Por outro lado, a tecnologia também pode ser uma fonte potencial para o desencadeamento de estresse do papel. Um conflito pode ser criado, quando se espera que os funcionários lidem ao mesmo tempo com inovações e procedimentos burocráticos engessados. Uma sobrecarga do papel ocorrerá quando as exigências da tecnologia exceder a capacidade dos funcionários, o que pode impactar negativamente sua qualidade de desempenho no trabalho.

2.5.4. O Controle Percebido sobre a Tarefa

Para responder às necessidades dos clientes é fundamental que os funcionários estejam investidos de poder, a fim de que atendam suas solicitações e possam recuperar as falhas de atendimento quando algo sai errado. Para Zeithaml e Bitner (2003) a transferência de poderes significa *“dar aos funcionários o desejo, as habilidades, as ferramentas e a autoridade para servir o cliente”*.

Todavia, a autoridade por si só não é suficiente. Os funcionários também necessitam do conhecimento e das ferramentas para estarem aptos a tomar essas decisões. Um indicativo de transferência de poder estimula a coragem de ponderar e julgar e, faz com que as decisões, anteriormente assumidas pelos superiores, sejam tomadas nos níveis inferiores da organização (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Para Grönroos (2003), as empresas de serviço estão comumente organizadas internamente de forma que o oferecimento de um serviço rápido ao cliente seja difícil de ser executado. Quando o funcionário necessita pegar a aprovação de outros departamentos, antes de entregar um determinado serviço, a qualidade é prejudicada.

A noção do controle percebido sugere que as reações individuais às situações estressantes dependem de como o funcionário pode controlar essas situações. Há três formas de controle. O controle comportamental é a habilidade de resposta para situações ameaçadoras. O controle cognitivo é a habilidade em reduzir o estresse através do processamento da informação pelo indivíduo. O controle decisório envolve uma escolha na seleção de resultados e objetivos (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1988).

O controle percebido pode ser uma função do grau com que as regras, procedimentos e cultura organizacional limitam a flexibilidade do pessoal de contato para servir ao cliente. Pode ser uma consequência do grau com que, a autoridade do funcionário, para alcançar um determinado resultado específico, pode se encontrar em outro lugar na organização (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1988).

Grönroos (2003) ainda acrescenta que a carga de trabalho percebida pelos funcionários pode gerar problemas. A burocracia e outras tarefas administrativas envolvidas no processo podem fazer com que ele não tenha tempo suficiente para atender aos clientes conforme esperado.

Quando os indivíduos acham-se com o controle de uma situação encontrada em seus cargos, eles experimentam menos estresse, o que leva ao melhor desempenho. Quando eles percebem que podem agir de maneira flexível, ao invés de serem guiados pela rotina nas situações problemáticas envolvendo o serviço, tanto o controle quanto o desempenho melhoram (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1988).

O controle percebido pelos funcionários está relacionado à latitude e autoridade para lidar com as tarefas relativas ao trabalho e o controle sobre as decisões que as afetam. Trata-se de um recurso que se assemelha ao *empowerment* e autonomia. A abundância deste recurso pode levar as pessoas a considerarem os seus papéis como menos estressantes, ou o contrário, se for percebida a sua carência (SINGH, 2000).

Singh (2000) avaliou o controle percebido sobre o trabalho pelo funcionário e o suporte gerencial, demonstrando que eles se operacionalizam por um efeito direto sobre o nível percebido de atitudes negativas ou positivas ao trabalho, como o estresse do papel, a tendência para a saturação e intenções de *turnover*, o comprometimento e a produtividade. Todavia, os efeitos diretos do controle do trabalho foram significativamente maiores do que o

suporte gerencial, indicando que proporcionar maior autonomia para os funcionários pode ser considerado um recurso mais efetivo.

O controle do trabalho produz uma situação menos estressante, mas sua ausência ou deficiência pode desencadear o estresse, seja na forma de conflito ou de ambiguidade, uma vez que os funcionários normalmente interagem e devem atender satisfatoriamente as necessidades de múltiplos papéis, como os clientes e gerentes.

Assim, investir os funcionários com o controle de seu trabalho, dando-lhes maior autonomia e flexibilidade, pode ser considerado como um importante e efetivo recurso, com potencial para impactar o seu desempenho, bem como a qualidade do trabalho percebida pelos clientes, ao terem suas necessidades atendidas efetivamente.

2.5.5. Os Sistemas de Controle da Supervisão

Os supervisores, em algumas ocasiões, podem não atuar de forma a incentivar e apoiar um comportamento direcionado para a qualidade do serviço e, às vezes, utilizam mecanismos que entram diretamente em conflito com o serviço (GRÖNROOS, 2003).

Isso pode ocorrer onde os sistemas de controle e incentivos são decididos unilateralmente. É comum que atividades não essenciais sejam mais controladas e até recompensadas, o que incentiva a contradizer as especificações de qualidade, colocando os funcionários em uma posição extremamente desconfortável (GRÖNROOS, 2003).

Se uma empresa deseja que os melhores prestadores de serviços permaneçam na organização ela deve bonificá-los e promovê-los adequadamente. Zeithaml e Bitner (2003), também reconhecem que, em geral, os sistemas de bonificação nas organizações não são ajustados em direção à excelência nos serviços e podem valorizar a produtividade, a quantidade, as vendas ou outras dimensões que potencialmente conflitam com o bom serviço.

Em muitas empresas de serviço, o desempenho do pessoal de contato é medida por resultados quantitativos, isto é, o número de unidades vendidas ou o volume mensal de vendas. Nessas situações, o desempenho individual é controlado por um sistema baseado no resultado. Entretanto, esse sistema pode ser inapropriado ou insuficiente para avaliar o desempenho relacionado ao fornecimento da qualidade do serviço (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1988).

O desempenho pode ser monitorado através de sistemas de controle de comportamento, que consiste em observações com base na forma com que o funcionário trabalha ou comporta-se, ao invés, de medidas de resultado, o que pode ser alcançado por

pesquisas contínuas com os clientes para avaliar a forma como eles são tratados, o que encorajará o melhor desempenho de maneira consistente com as expectativas de qualidade do cliente (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1988).

Quando as recompensas pelo desempenho são percebidas como sendo consistentes com o serviço e a qualidade fornecidos aos clientes, os funcionários tendem a passar por menos estresse em seus papéis e ficam mais satisfeitos com o seu trabalho (ZEITHAML; BITNER, 2003).

2.5.6 – O Sistema de Suporte da Supervisão

O suporte gerencial está relacionado ao apoio sócio-emocional proveniente de um sentimento de justiça, competência e preocupação com os subordinados. Trata-se de um recurso derivado da Teoria da Liderança. A abundância deste recurso pode levar as pessoas a considerarem os seus papéis menos estressantes, ou o contrário, se for percebida a sua carência (SINGH, 2000).

Nessa dimensão, Gonzáles e Garazo (2006), incluíram a liderança, demonstrando que a responsabilidade do líder não é apenas atingir os objetivos e proporcionar o desenvolvimento dos funcionários, mas sim, atender a um amplo leque de *stakeholders*. O líder não deve apenas reconhecer a sua responsabilidade para alcançar o sucesso organizacional, mas também deve se preocupar com seus subordinados, clientes e demais atores.

A liderança pode afetar positivamente a qualidade do serviço e o desempenho organizacional. Se o líder ajuda, oferece suporte e se preocupa com as necessidades de seus funcionários, eles se sentirão mais satisfeitos (GONZÁLES; GARAZO, 2006).

Ainda dentro dessa perspectiva, o papel do departamento de Recursos Humanos (RH) pode ser fundamental ao reconhecer que o treinamento para o desempenho do serviço e as práticas de recompensa pode influenciar a avaliação da qualidade do serviço dos clientes (GRÖNROOS, 2003).

Um programa de treinamento deveria estar de acordo com as necessidades do serviço permitindo que os funcionários desenvolvam tanto habilidades técnicas quanto interpessoais, o que pode impactar positivamente sua empatia com o cliente.

As empresas de serviço deveriam treinar seus empregados para lidar com emoções e desenvolver comportamentos que incorporem aspectos de empatia com base nos aspectos críticos do encontro do serviço. As organizações que desejarem desenvolver um excelente

serviço devem se assegurar de que o comportamento esperado de seu pessoal seja também recompensado (GRÖNROOS, 2003).

Para Gonzáles e Garazo (2006), o controle baseado no comportamento pode influenciar positivamente a satisfação no trabalho, a auto-eficiência do funcionário e seu bom desempenho na entrega do serviço.

Um sistema de suporte e controle gerencial ideal requer um sistema de informação sobre os resultados, a atividade a ser desenvolvida e a capacidade necessária a sua consecução. Os supervisores devem fornecer e reforçar, na forma de recompensas ou de punições, detalhes relativos aos objetivos estabelecidos, o monitoramento e a avaliação do progresso alcançado, tendo como base a melhoria contínua no desempenho do pessoal (CHALLAGALLA; SHERVANI, 1996).

Estes autores avaliaram a relação destes três tipos de informações comumente empregados, bem como as recompensas e punições decorrentes de seu alcance sobre a ambiguidade direcionada aos supervisores e aos clientes e suas consequências para o desempenho (CHALLAGALLA; SHERVANI, 1996).

As *informações sobre os resultados* referem-se à fixação de objetivos, o monitoramento dos vendedores e o oferecimento de *feedback* sobre o desempenho. Elas possuem um forte componente motivacional ao dirigir sua atenção às tarefas. Os *feedbacks* que possibilitam o alcance destes objetivos tornam-se um recurso valioso entre os parceiros do papel (CHALLAGALLA; SHERVANI, 1996).

As *informações sobre a atividade* envolvem especificar os objetivos para as tarefas rotineiras, como o número de visita aos clientes, além do monitoramento e da oferta de *feedbacks* sobre o desempenho. O monitoramento aumenta o volume da comunicação conduzindo os vendedores a conhecerem melhor as expectativas de seus supervisores (CHALLAGALLA; SHERVANI, 1996).

As *informações sobre a capacidade* envolvem o estabelecimento de objetivos para o nível de habilidades desejadas para a função, o monitoramento e o fornecimento de um guia para melhorias, o que requer um maior comprometimento de tempo e esforços do supervisor para desenvolver as habilidades de cada funcionário, o que também gera maior interação e conhecimento sobre as expectativas dos supervisores (CHALLAGALLA; SHERVANI, 1996).

Challagalla e Shervani (1996) demonstraram que as informações sobre os resultados, a atividade e capacidade estavam negativamente relacionadas à ambiguidade do papel do

supervisor, sugerindo que ao fornecerem informações e *feedbacks* sobre os objetivos, provavelmente obterão sucesso em transmitir suas expectativas aos funcionários.

Com relação ao cliente, apenas as informações sobre as atividades e capacidades reduziram a ambiguidade do papel. As informações sobre os objetivos parece não direcionar os vendedores a buscarem informações com os clientes. Tanto a ambiguidade do papel dos supervisores, quanto a dos clientes impactaram o desempenho dos funcionários (CHALLAGALLA; SHERVANI, 1996).

As atividades gerenciais têm o potencial para controlar efetivamente tanto o comportamento quanto a resposta dos funcionários para melhorar a qualidade do serviço. As atividades de controle são mecanismos iniciados pelos gerentes destinados a influenciar o comportamento dos funcionários para o alcance dos objetivos (HARTLINE; FERRELL, 1996).

Hartline e Ferrell (1996) avaliaram o *empowerment*, a avaliação baseada no comportamento e o comprometimento gerencial para a melhoria da qualidade do serviço como processos de controle relacionados ao gerenciamento das respostas dos funcionários.

Com o *empowerment* o gerente dá aos funcionários a discricção para tomar decisões diárias sobre as atividades relacionadas ao trabalho, sendo necessário para garantir aos funcionários maior flexibilidade e rapidez para tomar decisões rápidas ao atenderem os clientes. Ele está associado com maior autonomia da tarefa, latitude de tomada de decisão e pode resultar no aumento da auto-eficácia dos funcionários, que se tornam mais adaptativos. O *empowerment* estimula respostas atitudinais e comportamentais positivas dos funcionários, aumenta a confiança, reduz o estresse e fazendo-os sentirem-se melhor com o trabalho (HARTLINE; FERRELL, 1996).

Estes autores demonstraram que o *empowerment* pode impactar os resultados positivamente quando os funcionários ganham confiança em suas habilidades. Todavia, por adicionar maior responsabilidade ao trabalho, o *empowerment* também pode exercer um efeito negativo, quando eles experimentarem uma frustração aumentada pelo conflito criado no atendimento de expectativas conflitantes entre a empresa e o cliente.

A *avaliação baseada no comportamento* avalia como os funcionários se comportam, ao invés de serem guiados somente pelo alcance de resultados mensuráveis. Os funcionários são avaliados pelo comprometimento, trabalho em equipe, orientação ao cliente, companheirismo, habilidade em solucionar os problemas dos clientes e outras ações, sendo recompensados por seus esforços (HARTLINE; FERRELL, 1996).

Eles demonstraram que este modelo de avaliação reduziu o conflito e ambiguidade do papel, uma vez que os funcionários podem se sentir com maior controle sobre as condições que afetam suas avaliações, libertando-os de pressões para produzirem resultados unicamente mensuráveis.

O *comprometimento gerencial para a qualidade do serviço* inclui uma escolha consciente de liderança e iniciativas de qualidade como opções estratégicas e operacionais. A liderança envolve um ativo e visível comprometimento pessoal no processo de melhoria da qualidade do serviço. As iniciativas envolvem a criação de processos mais flexíveis, o uso de recursos destinados à melhoria dos esforços, o uso de uma visão orientada ao serviço em toda empresa e adoção de um modelo de recompensas com base nos esforços e comprometimento dos funcionários no processo (HARTLINE; FERRELL, 1996).

Estes autores demonstraram que os gerentes devem estar primariamente comprometidos, antes de se engajarem em atividades com o potencial de melhorar a qualidade do serviço.

3 MODELO CONCEITUAL

Neste capítulo será apresentado um modelo conceitual que avaliará a relação entre os recursos disponíveis durante a prestação de serviços dos funcionários de linha de frente com os fatores desencadeantes de estresse (sobrecarga, conflito e ambiguidade), a tendência à saturação (*burnout*) e o desempenho.

As hipóteses desenvolvidas foram construídas, tendo por base os estudos teóricos envolvendo os temas: Gestão de Serviços e a Teoria da Dinâmica do Papel Organizacional e a sua relação com o desempenho. A lógica dessas hipóteses foi discutida e submetida à apreciação, tanto de acadêmicos quanto de executivos e representantes do setor farmacêutico.

3.1 O DESEMPENHO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E SUA RELAÇÃO COM A QUALIDADE PERCEBIDA PELO CLIENTE

As empresas cada vez mais reconhecem o valor estratégico do serviço oferecido, pois diante de um cenário permeado de organizações com ofertas ou produtos semelhantes, será por meio do serviço que se alcançará uma vantagem competitiva.

Em serviços, a qualidade é demonstrada durante o encontro com o cliente (momento da verdade). Durante este encontro, os funcionários de contato utilizam os recursos disponíveis para satisfazer ou superar as expectativas dos clientes (HESKETT; SASSER; HART, 1994; ZEITHAML; BITNER, 2003; GRÖNROOS, 2003).

Estes funcionários operam nas fronteiras da organização em contato direto com o cliente. Eles personificam a empresa aos olhos do cliente e são cruciais para o desempenho do serviço (HARTLINE; FERRELL, 1996; ZEITHAML; BITNER, 2003).

A interação com o cliente os coloca em posição de destaque para gerar percepções, pois as dimensões do serviço, como a empatia, responsividade, confiabilidade, segurança e tangibilidade, podem ser afetadas por suas ações (ZEITHAML; BITNER, 2003). Esta característica, ainda ganha maior importância se o contexto envolver vários episódios de encontro do serviço (GRÖNROOS, 2003). Assim, uma percepção positiva ou negativa é influenciada diretamente pelas atitudes e comportamentos destes funcionários (HARTLINE; FERRELL, 1996; GRÖNROOS, 2003).

Há estudos que sugerem a existência de uma relação de reciprocidade onde funcionários satisfeitos geram clientes satisfeitos (GIL; BERENQUER; CERVERA, 2008; ZEITHAML; BITNER, 2003; GRÖNROOS, 2003, HESKETT; SASSER; SCHLESINGER,

1997). Daí, as empresas deveriam estimulá-los a se comportarem de forma condutiva para a entrega de um serviço de qualidade.

Porém, ao mesmo tempo em que eles influenciam a percepção de qualidade pelos clientes, também estão expostos a diferentes níveis de estresse. Sua posição requer elevados níveis de trabalho emocional e, portanto, demanda habilidades para lidar com conflitos interpessoais e interorganizacionais (SCHNEIDER, 1980; ZEITHAML; BITNER, 2003).

Os funcionários de contato atuam no centro de um *continuum*, composto por duas extremidades, sobre o qual procuram desempenhar o seu papel para atender de forma equilibrada tanto os objetivos organizacionais, que lhes exigem eficiência e produtividade, quanto o cliente que, lhes exige atenção e qualidade.

Portanto, trata-se de uma posição que requer elevado volume de interação pessoal no desafio de atender objetivos nem sempre congruentes, expondo-os a diferentes níveis de estresse. São eles que enfrentam as exigências, nem sempre harmoniosas, entre a gerência e os clientes (SCHNEIDER, 1980; SINGH; GOOLSBY; RHOADS, 1994; SINGH, 2000).

3.1.1 Hipóteses de Pesquisa

3.1.1.1 Os Recursos do Controle Percebido sobre a Tarefa e o Sistema de Suporte da Supervisão (Autonomia e Liderança) e suas Relações com o Estresse do Papel Organizacional.

Ao lidar com o estresse gerado pelas expectativas e exigências de clientes, empresas e seus gerentes, os funcionários de contato procuram por recursos que possam ajudá-los a se auto-regularem para reduzir os efeitos deletérios do estresse sobre o seu desempenho e bem-estar (SINGH, 2000). O controle percebido sobre a tarefa e o suporte da supervisão são dois importantes recursos.

O Controle percebido sobre a tarefa considera a percepção dos funcionários quanto a extensão de sua autoridade ao lidar com as atividades relacionadas ao trabalho, bem como o controle sobre as decisões que afetam estas atividades. Este controle está relacionado aos conceitos de *empowerment* e autonomia (SINGH, 2000).

Com o *empowerment* o gerente proporciona certo grau de discricção aos funcionários para tomarem decisões diárias relacionadas ao trabalho, garantindo maior autonomia, flexibilidade e rapidez durante o atendimento, o que pode resultar no aumento de sua auto-eficácia, por torná-los mais adaptativos (HARTLINE; FERRELL, 1996).

O *empowerment* pode estimular respostas atitudinais e comportamentais positivas, aumentando a confiança, reduzindo o estresse e fazendo com que os funcionários sintam-se melhor com o trabalho (HARTLINE; FERRELL, 1996). Por outro lado, também pode adicionar maior responsabilidade ao trabalho e, de alguma forma, exercer um efeito negativo, em situações nas quais os funcionários experimentam frustrações pelo conflito criado no atendimento de expectativas divergentes entre a empresa e o cliente (HARTLINE; FERRELL, 1996).

Já o sistema de suporte da supervisão considera o apoio sócio-emocional de um gerente que se preocupa com os seus subordinados e que age com justiça e competência. Este suporte está relacionado com a liderança (SINGH, 2000), que pode afetar positivamente a qualidade do serviço e o desempenho organizacional. Os subordinados sentem-se mais satisfeitos se perceberem que seu líder oferece suporte e preocupa-se com suas necessidades (GONZÁLES; GARAZO, 2006).

Já o sistema de controle da supervisão considera a forma como o desempenho do funcionário de serviço é avaliado. Este desempenho muitas vezes é medido de forma quantitativa, sendo controlado por um sistema baseado apenas nos resultados alcançados. Esse sistema pode ser impróprio para avaliar um desempenho de qualidade durante o serviço (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1988).

O desempenho poderia ser monitorado por sistemas de controle, que consiste em observações ou outros registros com base na forma com que o funcionário se comporta ao invés de medidas de resultado, o que encorajaria uma atuação consistente com as expectativas de qualidade do cliente (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1988).

Uma avaliação baseada no comportamento leva em consideração as maneiras como os funcionários se comportam, ao invés de serem guiados para o alcance de resultados mensuráveis. Assim, os funcionários poderiam ser avaliados e recompensados pelo comprometimento, trabalho em equipe, orientação ao cliente, habilidade em solucionar os problemas, entre outras ações (HARTLINE; FERRELL, 1996). Quando as recompensas pelo desempenho são percebidas como sendo consistentes com o serviço e a qualidade fornecida aos clientes, os funcionários tendem a passar por menos estresse em seus papéis e ficam mais satisfeitos com o seu trabalho (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Tanto o sistema de controle percebido sobre a tarefa quanto o sistema de suporte da supervisão são importantes recursos de ordem superior. A sua abundância pode levar as pessoas a considerarem seus papéis menos estressantes, ou o contrário, se for percebida a sua carência (SINGH, 2000; GILBOA, 2008).

Singh (2000) identificou que o efeito direto do controle percebido sobre a tarefa foi significativamente maior do que o suporte gerencial, sugerindo que uma percepção de maior autonomia pode ser considerada como um recurso com maior poder de impacto nos resultados organizacionais.

Para este estudo, espera-se que estes recursos se operacionalizem por um efeito direto sobre o nível percebido de atitudes negativas ou positivas ao trabalho (estresse do papel, a tendência para a saturação e o desempenho de produtividade e de qualidade).

H1: A percepção do controle percebido sobre a tarefa e do suporte da supervisão relaciona-se negativamente com os fatores desencadeantes de estresse, com as duas dimensões de saturação (gerente e cliente) e, positivamente com as duas dimensões do desempenho (qualidade e produtividade) no trabalho.

3.1.1.2 O Estresse e suas Relações com as Tendências à Saturação e o Desempenho

Os fatores desencadeantes do estresse (sobrecarga, conflito e a ambiguidade do papel), são provenientes de expectativas criadas a partir de várias fontes, que podem incluir a própria pessoa focal e o seu papel, a organização e os próprios clientes (CHONKO; HOWELL; BELLENGER, 1986; ZEITHAML; BITNER, 2003; SINGH, 2000).

Uma exposição prolongada ao estresse impõe elevados custos emocionais sobre o funcionário e, dependendo de sua intensidade e extensão, pode interferir no seu desempenho durante o trabalho, o que poderia impactar a qualidade percebida pelo cliente (KAHN et al, 1964; HARTLINE; FERRELL, 1996; ONYEMAH, 2008).

Vários pesquisadores se propuseram a examinar a relação entre o estresse e suas relações com o comprometimento organizacional, satisfação, *turnover*, absenteísmo e desempenho no trabalho. Os resultados geralmente demonstraram uma relação linear associada a valores negativos (ONYEMAH, 2008; TRUBE; COLLINS, 2000; GILBOA et al, 2008; ABRAMIS, 1994; JACKSON; SCHULER, 1985; CHONKO; HOWELL; BELLENGER, 1986; RIZZO; HOUSE; LIRTZMAN, 1970).

Porém, outras pesquisas também indicam que os fatores desencadeantes do estresse nem sempre possuem uma relação negativa com o desempenho (GILBOA et al, 2008). Como já se comprovou, um nível moderado de estresse pode ser percebido como uma situação desafiadora que motiva os funcionários a buscarem suporte, o que pode impactar direta e positivamente o seu desempenho (ONYEMAH, 2008).

Por outro lado, seria de se esperar que níveis extremos de estresse apresentem um efeito oposto, isto é, se for baixo, pode levar a perda da motivação, ausência ou relaxamento do esforço e, se for alto, poderá assustar e desencorajar o funcionário. Assim, níveis extremos de estresse impactam negativamente o desempenho no trabalho (ONYEMAH, 2008).

Para Singh, Goolsby e Rhoads (1999) e Singh (2000) as pesquisas normalmente consideram os fatores desencadeantes do estresse como antecedentes que exercem um efeito direto sobre o desempenho. Porém, os resultados destas pesquisas não apresentaram resultados consistentes confirmando este efeito. Com base neste entendimento, eles apresentaram argumentos de que a tendência para a saturação poderia ser um mediador e preditor mais potente sobre os efeitos do estresse para se avaliar os resultados do trabalho.

Por se encontrarem numa difícil posição quando percebem que as exigências dos clientes não podem ser atendidas pela organização, os funcionários de serviços podem se tornar altamente susceptíveis à saturação.

Utilizando o trabalho de Cordes and Dougherty (1993) *in* Singh (2000), a tendência para a saturação foi definida como uma disposição psicológica caracterizada pela exaustão emocional, ausência de realização pessoal e uma tendência para despersonalizar os outros. Estas características são evidentes em ocupações que demandam um forte componente interpessoal e elevados níveis de estresse.

Com base nesta definição, observa-se que não é a existência do estresse, *per se*, que determinará esta disposição psicológica, mas sim, a exposição prolongada do funcionário aos seus efeitos. Assim, a persistência de condições conflituosas em múltiplos episódios, o dispêndio de energia em condições crônicas de ambiguidade ou sobrecarga pode resultar em saturação (SINGH; GOOLSBY; RHOADS, 1994; SINGH, 2000).

Conforme destacado, há concordância de que elevado nível de estresse (conflito, ambiguidade e sobrecarga), invariavelmente resulta na erosão do desempenho e atitudes relacionadas ao trabalho (ONYEMAH, 2008; TRUBE; COLLINS, 2000; GILBOA et al, 2008; ABRAMIS, 1994; JACKSON; SCHULER, 1985; CHONKO; HOWELL; BELLENGER, 1986; RIZZO; HOUSE; LIRTZMAN, 1970). Entretanto, níveis moderados de estresse do papel podem resultar numa melhoria do desempenho quando estimula os indivíduos a se superarem (SINGH; GOOLSBY; RHOADS, 1994; GILBOA et al, 2008; ONYEMAH, 2008).

Singh (2000) confirmou empiricamente que, em casos onde os fatores desencadeantes do estresse melhoram o desempenho, os efeitos que surgem na relação estresse-desempenho são diretos, isto é, não é mediada pela saturação.

Uma dificuldade para interpretar esta questão está no fato de que, delinear o que possa ser considerado um estresse “moderado ou excessivo” é problemático, uma vez que a noção de intensidade está sujeita à variabilidade individual. Desta forma, a mensuração direta dos fatores desencadeantes do estresse pode não ser suficiente para determinar se haverá um efeito positivo ou negativo (SINGH; GOOLSBY; RHOADS, 1994).

Por outro lado, a saturação somente ocorre quando os fatores desencadeantes do estresse se sobrepõem aos recursos disponíveis para lidar com eles, o que a torna um preditor potencialmente mais preciso para se avaliar os resultados críticos, isto é, negativos do trabalho, além de permitir identificar o que venha a ser um estresse positivo ou negativo (SINGH; GOOLSBY; RHOADS, 1994; SINGH, 2000).

Estes autores trabalharam com conceitos desagregados para os fatores desencadeantes do estresse e as tendências para a saturação para demonstrar que a saturação é direcionada para o agente que a desencadeou (SINGH; GOOLSBY; RHOADS, 1994; SINGH, 2000). Assim, uma ambiguidade relacionada à empresa relaciona-se com uma saturação para a gerência, mas não para com o cliente. Da mesma forma, uma incerteza com o cliente possui uma influência disfuncional somente sobre o cliente.

Estes autores observaram outros padrões para se utilizar conceito de saturação desagregado, uma vez que ela pode apresentar efeitos contrários sobre o desempenho. Por exemplo, a saturação com o cliente pode ser negativa para um desempenho de qualidade, mas, se a gerência for o agente causador, seus efeitos podem ser positivos.

Hartline e Ferrell (1996) utilizando como explicação a idéia da identidade múltipla justificaram este achado, observando que os funcionários mais comprometidos com a organização podem estar menos comprometidos aos clientes e vice-versa o que reforça ainda mais a tensão existente entre os objetivos nem sempre congruentes entre a gerência e o cliente na rotina de trabalho dos funcionários de linha de frente.

Por isso, Singh (2000), utilizou construtos de saturação desagregados com o objetivo de compreender as implicações das exigências competitivas sobre os funcionários que, simultaneamente os empurram para o conflito ético da eficiência (dirigida pela gerência) e do serviço (dirigida pelo cliente).

Para Singh (2000) os funcionários de contato tentam equilibrar seu desempenho entre a produtividade e a qualidade, apesar do aumento das tendências de saturação. Aparentemente, eles conseguem alcançar este equilíbrio mantendo a sua produtividade, talvez devido ao salário e incentivos, mas permitindo que a qualidade se deteriore, aumentando ainda mais a sua saturação com o cliente.

Para este autor, o uso de construtos de saturação desagregados pode revelar um padrão complexo de efeitos que é frequentemente ofuscado na maior parte dos estudos prévios que operaram em um elevado nível de agregação do construto.

H2: A percepção dos fatores desencadeantes do estresse relaciona-se positivamente com as duas dimensões de saturação (gerente e cliente).

H3: A percepção dos fatores desencadeantes do estresse relaciona-se negativamente com as duas dimensões de desempenho (produtividade e qualidade).

H4: A percepção de saturação-gerente relaciona-se positivamente com a dimensão de produtividade e, negativamente com a de qualidade do desempenho.

H5: A percepção de saturação-cliente relaciona-se positivamente com a dimensão de produtividade e, negativamente com a de qualidade do desempenho.

3.1.1.3 O Desempenho de Produtividade e de Qualidade e suas Implicações

A avaliação do desempenho é uma ferramenta, por meio da qual, é possível identificar problemas relacionados à supervisão e à integração do funcionário à empresa ou ao cargo. Os funcionários são avaliados continuamente.

A responsabilidade pela avaliação do desempenho suscita algumas controvérsias. Em alguns casos, acredita-se que são os supervisores que devem avaliar o pessoal, pois ninguém, além deles, teria condições de acompanhar e verificar o desempenho de seus subordinados. Em outros casos, os próprios funcionários se auto-avaliam. Assim, eles preenchem o questionário e o submete ao seu superior para juntos analisarem os resultados e estabelecerem objetivos (SCHNEIDER, 1980; SINGH; GOOLSBY; RHOADS, 1994; CHONKO; HOWELL; BELLENGER, 1986).

A avaliação conduzida pelos supervisores se justifica pelo fato de que são eles os responsáveis por desenvolverem o potencial de seus subordinados e avaliarem o seu progresso, além do que, a hierarquia da autoridade formal legitima o seu direito de conduzir avaliações. Já um auto-reporte é justificado onde há razão para se acreditar que o indivíduo que realiza o trabalho está na melhor posição para avaliar seus próprios esforços e resultados (CHONKO; HOWELL; BELLENGER, 1986).

Os dois métodos não estão isentos de controvérsias. Gerentes e subordinados ocupam papéis diferentes e possuem perspectivas diferentes. Eles não apenas geram diferentes avaliações como também empregam pesos diferentes em cada um dos critérios,

principalmente em atividades com os clientes, onde os subordinados estão pessoalmente envolvidos (SCHNEIDER, 1980; SINGH; GOOLSBY; RHOADS, 1994; CHONKO; HOWELL; BELLENGER, 1986).

A preocupação de que a auto-avaliação do desempenho possa contribuir para conclusões inválidas, geralmente se baseia no fato de que o auto-reporte possa inflar a correlação do desempenho. Todavia, Gilboa et al (2008) avaliaram esta questão em uma meta-análise, e identificaram que os diferentes fatores desencadeantes do estresse e o desempenho foram, na maior parte, similares ou na mesma direção dos resultados, seja com base na classificação dos supervisores, ou nas auto-avaliações, o que sugere que os pesquisadores podem obter informações úteis de dados auto-reportados sobre o desempenho.

Independente do método, a avaliação do desempenho leva em consideração o que as empresas mais valorizam. Como os funcionários desempenham o seu papel para atender aos objetivos organizacionais e dos clientes, as avaliações deveriam considerar tanto critérios quantitativos quanto qualitativos para mensurar sua eficiência e produtividade (SINGH; GOOLSBY; RHOADS, 1994; HEARTLINE; FERRELL, 1996).

A adoção de critérios qualitativos ou quantitativos nas avaliações de desempenho no contexto de serviço, também está relacionada com as dimensões técnica (o que?) e funcional (como?) utilizadas para se avaliar a qualidade de um serviço a partir da percepção do cliente. Enquanto a primeira pode ser analisada de forma objetiva e direta, a segunda deve ser avaliada de forma subjetiva e indireta (GRÖNROOS, 2003; BROGOWICZ; DELENE; LYTH, 1990; ZEITHAML; BITNER, 2003).

O desempenho vem sendo considerado como um construto multidimensional complexo, medido tanto pela forma quantitativa (volume de vendas e participação de mercado), quanto qualitativamente (GILBOA et al, 2008; TRUBES; COLLINS, 2000; JACKSON; SCHULER, 1985; CHONKO; HOWELL; BELLENGER, 1986).

Um desempenho de qualidade pode ser definido como a avaliação sobre a forma na qual um trabalho foi realizado. Já um desempenho de quantidade se refere às classificações quanto ao volume do resultado produzido por um indivíduo, independente da fonte de sua classificação.

Singh (2000) ofereceu suporte para demonstrar que um desempenho de produtividade e qualidade são domínios distintos para os funcionários de contato, influenciados por diferentes antecedentes. Juntos, estas duas dimensões do desempenho são distintas e governadas por diferentes mecanismos de auto-regulação.

Para ele, a produtividade é medida comparando-se resultados quantificáveis com padrões comportamentais, como por exemplo, o número de contatos/dia com os clientes, a demonstração de conhecimento sobre os produtos, os procedimentos e as práticas adotadas pela companhia. Já a qualidade está preocupada com a forma pela qual o serviço é entregue durante o encontro do serviço como a construção de confiança, a demonstração de prontidão e a confiabilidade ao oferecer atenção pessoal.

Discrepâncias entre produtividade e qualidade podem surgir como resultante da tensão entre a ética da eficiência e do serviço, que as empresas devem tentar manter em equilíbrio para sobreviver, condição essa, raramente alcançada (SINGH, 2000).

Este mesmo autor também demonstrou que o desempenho de qualidade dos funcionários de contato é altamente sensível para as tendências de saturação, sendo negativa se estiver direcionada ao cliente e, positiva se relacionada à gerência.

Seu estudo identificou que a produtividade dos funcionários de contato pode não ser significativamente afetada pela tendência à saturação, mas ser prejudicada pelo aumento do conflito do papel relacionado aos recursos e exigências e a uma ambiguidade do cliente.

Para ele, a explicação estaria no processo de auto-regulação, por meio do qual os funcionários se regulam para preservar os níveis desejados de resultado ao utilizarem recursos alternativos internos ou externos. Como os indicadores de produtividade são mais visíveis, falhas em mantê-los podem afetar o recebimento de incentivos.

Assim, é provável que os funcionários se auto-regulem para reduzir a variação nos resultados de seu desempenho, resultando na ausência de relações empiricamente detectáveis entre os antecedentes do modelo e a produtividade (SINGH, 2000).

Por outro lado, como a qualidade é mais difícil de ser quantificada e, decréscimos serão provavelmente menos visíveis, a motivação dos funcionários para consumir os recursos de auto-regulação para manter a qualidade pode não estar presente. Assim, uma elevada saturação com o cliente pode estar diretamente relacionada com um menor nível de qualidade do serviço entregue (SINGH, 2000).

A implicação entre optar por um desempenho de produtividade ou de qualidade em serviços está no fato de que a qualidade pode ser o fundamento para se alcançar o diferencial competitivo. Durante as interações entre vendedor e comprador, um desempenho de qualidade pode agregar substancial valor para os clientes.

Não se quer dizer com isso de que a eficiência externa seja mais importante do que a interna. Todavia, as organizações que conseguirem equilibrar o conflito existente entre os

objetivos organizacionais (produtividade) e os objetivos dos clientes (qualidade), estarão mais aptas a conquistarem um importante diferencial competitivo.

As organizações que criam condições para que seus funcionários se desempenhem adequadamente terão maiores chances de alcançar os benefícios da relação: qualidade - produtividade – valor do serviço – satisfação e lealdade do cliente – lucros e crescimento. Estas ligações estão inter-relacionadas e se alimentam mutuamente (HESKETT; SASSER; SCHLESINGER; 1997; ZEITHAML; BITNER, 2003).

Para Grönroos (2003) a lógica de negócios dentro de uma perspectiva de serviços é diferente da lógica baseada na produtividade do capital e trabalho, pois é necessário gerenciar uma eficiência total com base na noção de que a qualidade percebida pelo cliente é um direcionador de lucros. A eficiência interna é importante, mas não é o tema principal, pois é necessário estar integrada com a eficiência externa.

Com base na idéia de que o desempenho dos funcionários é crítico para se determinar a qualidade percebida pelo cliente (SINGH, 2000; ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1991; CHONKO; HOWELL; BELLENGER, 1986, HEARTLINE; FERRELL, 1996) será apresentado a seguir um modelo conceitual, que se propõe a avaliar os efeitos diretos das relações citadas acima (Figura 10).

O Quadro 4 apresenta as hipóteses formuladas para a pesquisa:

QUADRO 4. HIPÓTESES DE PESQUISA
H1: A percepção do controle percebido sobre a tarefa e do suporte da supervisão relaciona-se negativamente com os fatores desencadeantes de estresse, com as duas dimensões de saturação (gerente e cliente) e, positivamente com as duas dimensões do desempenho (qualidade e produtividade).
H2: A percepção dos fatores desencadeantes do estresse relaciona-se positivamente com as duas dimensões de saturação (gerente e cliente).
H3: A percepção dos fatores desencadeantes do estresse relaciona-se negativamente com as duas dimensões de desempenho (produtividade e qualidade).
H4: A percepção de saturação-gerente relaciona-se positivamente com a dimensão de produtividade e, negativamente com a de qualidade do desempenho.
H5: A percepção de saturação-cliente relaciona-se positivamente com a dimensão de produtividade e, negativamente com a de qualidade do desempenho.

Fonte: Elaborado pelo autor

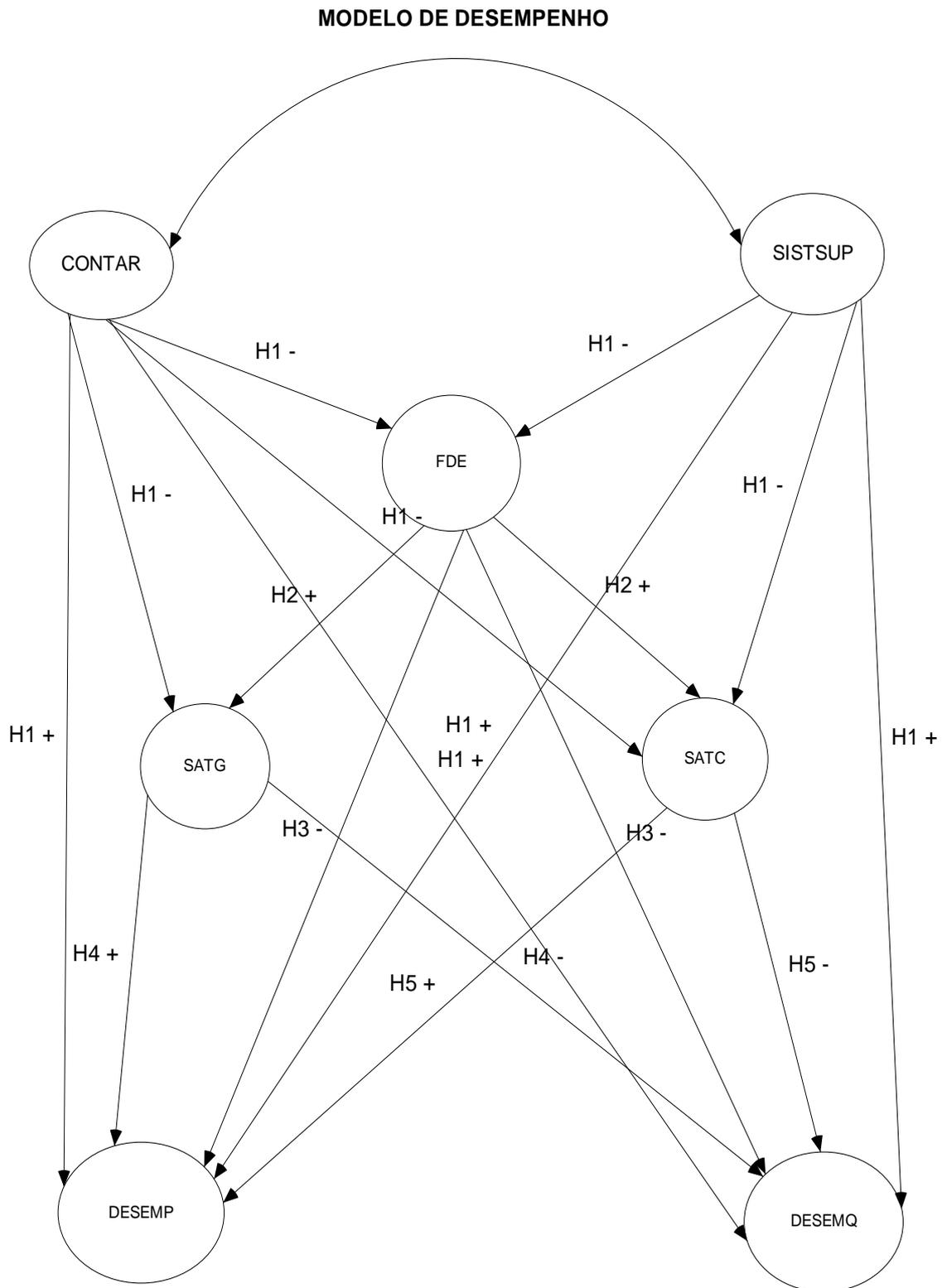


Figura 10. Modelo Conceitual

Fonte: Elaborado pelo autor

4 CONTEXTO DA PESQUISA

Será oferecido, neste capítulo, um panorama sobre o funcionamento do setor farmacêutico, compreendendo uma revisão desde a sua concepção até formar o contexto atual da pesquisa. Em determinado momento de sua evolução (1930-1960) ocorreu a adoção de um sistema intensivo de marketing e vendas a partir do qual se deu a acumulação de conhecimento e *expertise* da indústria e representantes sobre o cliente, competidores e marcas de produtos, criando um valioso recurso que não pode ser facilmente adquirido no mercado.

4.1 ENTENDENDO O SETOR FARMACÊUTICO

Ao longo de sua história o setor apresentou ritmo intensivo de pesquisa, elevado número de inovações e o contínuo lançamento de novos produtos. Os medicamentos satisfazem às necessidades do cliente em uma área crítica: a saúde, sendo vital para a sociedade. (GAMBARDELA et al., 2000; MANCHANDA; PHIL; HONKA, 2005, DEPRET; HAMDOUCH, 2000; GADELHA; QUENTAL; FIALHO, 2003).

O setor diferencia seu mercado por apresentar baixa elasticidade-preço da demanda, pela essencialidade do produto e a grande assimetria de informações entre vendedores e clientes. Destaca-se também, a natureza fragmentada do mercado, pois não há substitutibilidade entre produtos de distintas classes terapêuticas⁶(DEPRET; HAMDOUCH, 2000; GADELHA; QUENTAL; FIALHO, 2003).

A segmentação de mercado relaciona-se aos produtos e na combinação de dois critérios: o tipo de propriedade intelectual, isto é, ser ou não protegido por patente⁷ e as regras da venda, isto é, se os produtos estão sujeitos ou não à prescrição médica.

Desses critérios emergem três tipos de produtos, cujas regras são heterogêneas: *produtos éticos*⁸; cuja propaganda e todos os esforços promocionais, por questões regulamentares, são exclusivamente dirigidos aos profissionais de saúde, como os médicos;

⁶ **Classe terapêutica:** corresponde ao conjunto de medicamentos que atendem à uma mesma finalidade ou função terapêutica. Por exemplo, a classe terapêutica de produtos cardiovasculares possui várias subclasses como, por exemplo, hipertensão e redutores de colesterol. Essas duas subclasses não são intercambiáveis.

⁷ **Patente:** É um título de propriedade temporária sobre uma invenção, outorgado pelo Estado através dos escritórios de propriedade intelectual aos inventores, autores ou outras pessoas físicas ou jurídicas detentoras de direitos sobre a criação.

⁸ **Medicamentos Éticos:** São produtos que necessitam de receita médica. Respondem por cerca de 70% do faturamento do setor. No caso deles, a decisão de comprar não está nas mãos dos consumidores propriamente ditos, mas dos médicos, ao contrário do que ocorre com os medicamentos não-éticos, de venda livre, também chamados de *over the counter (OTC)*.

*produtos genéricos*⁹ e, por último, os *produtos OTC*, (*Over the Counter*), isto é, produtos que podem ser comprados diretamente no balcão sem a necessidade de uma prescrição médica (BUCKLEY, 2004; DEPRET; HAMDOUCH, 2000).

No mercado de produtos patenteados éticos, também considerados de referência ou de marca e efetivamente inovadores, a competição está basicamente no processo de inovação. A competição torna-se acirrada quando o medicamento cai no domínio público e abre oportunidade para a entrada de genéricos.

Os produtores de drogas genéricas não incorrem em custos de P&D, encurtam a cadeia de valor e se beneficiam dos esforços comerciais da empresa inovadora. Todavia, eles continuam sujeitos às mesmas regras de propaganda. Os produtos OTC não caem nessa regra e podem utilizar as mídias convencionais dirigidas diretamente ao consumidor final (DEPRET; HAMDOUCH, 2000; BASTOS, 2005).

O setor é caracterizado como um caso de oligopólio diferenciado pela existência de significativas barreiras à entrada e ausência de competição via preços (DEPRET; HAMDOUCH, 2000; BASTOS, 2005; GADELHA; QUENTAL; FIALHO, 2003).

A classe terapêutica capacita a detecção dos mercados relevantes sobre os quais a competição tecnológica e industrial ocorrem. As companhias geralmente optam por uma especialização terapêutica relativa, devido ao elevado custo para inovar (DEPRET; HAMDOUCH, 2000; BASTOS, 2005).

A cadeia de valor inicia com o P&D para desenvolver novos produtos seguidos pela produção e comercialização (Figura 11). A produção envolve quatro estágios principais: P&D; produção industrial de fármacos; formulação e processamento final de medicamentos; marketing, comercialização e distribuição (BASTOS, 2005; GADELHA; QUENTAL; FIALHO, 2003; PALMEIRA FILHO; KOO PAN, 2002).



Figura 11. Estrutura da Cadeia Produtiva da Indústria Farmacêutica

Fonte: PALMEIRA FILHO; KOO PAN (2002)

⁹ **Medicamentos genéricos:** são aqueles que contêm o mesmo princípio ativo, dosagem, administração, forma e indicação terapêutica e segurança do medicamento de referência ou de marca, não mais protegidos pela patente.

Uma característica distintiva está em aproveitar as economias de escala na atividade de P&D e centralizar a produção e marketing para os produtos de maior valor agregado. Lançar novos produtos é fundamental para sobreviver, o que leva a uma integração para trás¹⁰. O sucesso é privilégio para poucos laboratórios, pois se exige elevados investimentos e alto nível de risco (BASTOS, 2005). Para melhor entender a estrutura da cadeia produtiva, observa-se que o prazo entre a descoberta de um novo fármaco e seu lançamento no mercado pode levar em média de 10 a 15 anos, o que torna o processo de inovação longo, complexo e incerto (IFPMA, 2004; BASTOS, 2005)

A importância dos testes clínicos relaciona-se à baixa taxa de sucesso nas inovações, só constatadas nestas fases, o que exige várias triagens de moléculas, tornando necessário o domínio de competências complementares para o gerenciamento dos testes, aprovação regulatória, *marketing* e distribuição (MALERBA E ORSENIGO, 2001; BASTOS, 2005).

Os direitos de patente asseguram exclusividade de exploração dos frutos da inovação ao seu detentor (monopólio temporário) por um período aproximado de 20 anos, a partir da data do depósito. Todavia, seu prazo efetivo de exploração é inferior ao seu prazo de validade legal, pelo longo período entre a concessão da patente e o efetivo lançamento do produto.

O prazo de efetivo benefício da patente dura, em média, de seis a oito anos, período no qual as empresas alcançam os lucros pela inovação e, em tese, recupera os custos de P&D. Para dimensionar os riscos do negócio, estima-se que, de cada 10.000 compostos originais, 100 conseguem ir para fase de estudos e, menos de 10, conseguem chegar ao mercado (IFPMA, 2004; BASTOS, 2003; MANCHANDA et al., 2004).

Além do Sistema Internacional de Propriedade Intelectual, para fazer face à competição e auferir os lucros necessários para recuperar os investimentos em P&D e continuar inovando, o setor ainda é reconhecido pelos expressivos gastos em marketing e propaganda (WEBSTER; SWAIN, 1991; GAMBARDELLA et al., 2000; DEPRET; HAMDOUCH, 2000; MANCHANDA; PHIL; HONKA, 2005; BASTOS, 2005).

A competição varia de acordo com o produto. Se for patenteado, ela se dá em escala mundial, por inovação do fármaco para uma dada finalidade terapêutica e pela promoção comercial de marca. As principais barreiras à entrada são: a capacidade gerencial, técnica e financeira para as atividades de P&D; os direitos de exclusividade assegurados por patentes; o poder das marcas; e a aprovação da autoridade regulatória.

¹⁰ **Integração para trás:** ocorre quando se incorpora mais estágios da cadeia de valor internamente e, tais estágios a tornam próxima do início da cadeia, isto é, próxima de ganhar acesso às matérias-primas. A integração vertical é o número de passos na cadeia que a empresa cumpre internamente.

Para produtos de patente vencida (genéricos), a competição ocorre ao nível dos custos de produção e na estrutura de distribuição. As principais barreiras à entrada são: o acesso à aquisição ou à produção de fármacos e o acesso à rede de distribuição de medicamentos (PALMEIRA FILHO; KOO PAN, 2002).

Nas duas últimas décadas, o setor passou por importantes mudanças estruturais conduzidas por choques tecnológicos e institucionais que afetaram todos os estágios de sua cadeia de valor, conduzindo alterações globais na estrutura de mercado e organização (GAMBARDELLA, 2000; DEPRET; HAMDOUCH, 2000).

Uma das características prevalentes do novo contexto competitivo reside em dois movimentos aparentemente contraditórios: na medida em que os mercados se abrem e se tornam globalizados, a competição torna-se acirrada aos níveis tecnológicos, industriais e comerciais. Isso vem sendo atenuado através da multiplicação e diversificação em um novo nível, baseado na cooperação e/ou integração com empresas rivais, atuais ou potenciais (POWELL, 1998; DEPRET; HAMDOUCH, 2000).

O setor deve ser compreendido como um sistema ou rede. As atividades inovadoras, assim como a produção e comercialização de drogas envolve direta e indiretamente vários atores: diferentes empresas, outras organizações de pesquisa pública e privada além de universidades, instituições financeiras, autoridades regulatórias, governo, sistemas de saúde, consumidores, médicos entre outros.

Esses atores estão interligados por uma rede de relacionamentos que inclui transações de mercado, regras administrativas, competição e colaboração (MANCHANDA; PHIL; HONKA, 2005; POWELL, 1998). Isso sugere que, para melhor compreender a competitividade não se deve levar em consideração somente a perspectiva das empresas individuais, mas também, por um leque maior de instituições e suas interações dinâmicas (GAMBARDELLA, 2000).

4.2 A EVOLUÇÃO DO SETOR FARMACÊUTICO E O SURGIMENTO DE UM SISTEMA INTENSIVO DE MARKETING E VENDAS

O setor, desde a sua concepção contribuiu para mais de dois séculos de história. O Quadro 5, após ampla revisão bibliográfica, caracteriza sua evolução, separando-o em cinco grandes fases:

Na *primeira fase (1820-1880)*, observa-se que desde a sua concepção, a partir da produção artesanal, o papel desempenhado por um grupo de empreendedores, que adotaram o

mercantilismo via importação/exportação de produtos naturais, foi fundamental para estabelecer as bases da indústria atual.

Independentemente da tecnologia utilizada no passado para desenvolver os produtos, isto é, seja via extração e purificação de produtos naturais ou derivados sintéticos que, na primeira fase, conduziram a hegemonia da Alemanha no cenário, o setor, desde suas origens já dava claros sinais de que seria um dos mais intensivos em pesquisa e inovação da cadeia produtiva mundial (RADAELLI, 2006; ACHILLADELIS; ANTONAKIS, 2000; MALERBA; ORSENIGO, 2001).

A partir da *segunda fase (1880-1930)*, observa-se que o setor não dependeria somente dos avanços científicos e tecnológicos ou de um mercado, mas também seria dirigido fortemente pelas necessidades sociais e intervenções governamentais. Particularmente nesse período, a ação governamental, exercendo uma forte pressão para a produção de medicamentos, tendo como objetivo atender essas necessidades foi determinante para que um grupo de empresas desenvolvesse capacidades produtivas em escala, o que garantiu a vantagem competitiva e a acumulação de recursos necessários para sustentar seu crescimento.

Os produtos nessa fase eram vistos como *comodities*, permitindo que as empresas seguidoras, pela imitação, entrassem no negócio, que já sinalizava que seria muito lucrativo (GAMBARDELLA, 2000; RADAELLI, 2006; MALERBA, 2005).

Na *terceira fase (1930-1960)*, observa-se mais uma vez a importância das ações governamentais que, durante o período de crises, como foram as duas Grandes Guerras Mundiais, que abriram amplas oportunidades para o desenvolvimento do setor.

Dois aspectos chamaram a atenção neste período. O primeiro foi o forte apoio no estímulo à inovação e produção de medicamentos para atender fins civis e militares. O segundo foi o papel do Estado assumindo os custos da saúde com a criação de Sistemas Nacionais de Saúde que reembolsavam, total ou parcialmente, os medicamentos prescritos, tornando por um lado o mercado atraente e lucrativo, e por outro abrindo a porta para a entrada de novos competidores (WEBSTER; SWAIN, 1991; ACHILLADELIS; ANTONAKIS, 2000).

Os efeitos devastadores da guerra abalaram as estruturas do setor nos países do bloco europeu, permitindo que os EUA assumissem a liderança e desenvolvessem competências complementares, em torno do estabelecimento de um sistema intensivo de marketing e vendas e abrindo uma cortina para pesquisar novas doenças e atuar em outros segmentos, levando as empresas perceber que o futuro seria direcionado para as inovações, refletidas não mais em *comodities*, mas, sim, em produtos diferenciados (ACHILLADELIS; ANTONAKIS, 2000).

QUADRO5 FASES EVOLUCIONÁRIAS DO SETOR FARMACÊUTICO						
	PRIMEIRAFASE (1820-1880)	SEGUNDAFASE (1880-1930)	TERCEIRAFASE (1930-1960)	QUARTAFASE (1970-1980)	QUINTAFASE (1990-2000)	REFERÊNCIAS
RECURSOS	<p>Pesquisadores lançaram-se como empreendedores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de habilidades de comercialização - Processos produtivos inovadores - Extração e purificação de produtos naturais (EUA/UK) - Expertise da indústria têxtil/Corantes (Alemanha e Suíça) 	<p>Expertise da indústria têxtil aplicado em medicamentos (Alemanha) - Desenvolvimento de competências internas (Produção/Comercialização)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de P&D inovador - Acumulação de recursos para garantir crescimento 	<p>Fortes competências para produzir e comercializar em larga escala - Início dos investimentos para estruturar o P&D interno - Desenvolvimento de um sistema especializado global de vendas e marketing - Direcionamento intensivo do marketing para médicos, hospitais e farmácias - Competências criadas para pesquisar novos mercados e vários segmentos.</p>	<p>Pesquisa por screening aleatório e formação de bibliotecas com milhares de compostos - Introdução de produtos novos e inovadores - Reinvenção de moléculas existentes via combinação - Domínio de competências complementares para o gerenciamento de estudos clínicos, aprovação regulatória, marketing e distribuição - Diminuição de erros nas fases finais de pesquisa - Dependência de um alto fluxo de caixa - Desenvolvimento de habilidades para realizar acordos cooperativos - Acordos de cooperação como forma de organizar atividades inovadoras.</p>	<p>Mudança radical de natureza cognitiva e organizacional para aprendizado - Líderes permanecem comprometidos com P&D e inovação - Alcanço de competências complementares via parcerias e F&A - Ausência de competências complementares das NEBs - Empresas tradicionais desenvolveram novas competências para incorporar a biotecnologia - Epiração de patentes de produtos blockbusters - Empobrecimento do pipeline</p>	<p>ACHILLELIS, ANTONAKIS, 2000; MALEBBA, ORSINGO, 2001; RADDELLI, 2006; GAMBARDILLA, 2000; MALEBBA, 2005; WEBSTER, SWAIN, 1991; MALEBBA, 2004; FIN, SUTHERLAND, 2004; POWELL, 1998; ORSINGO, PAMMOLLI; RICCARONI, 2000; DEFREY; HAMDOLCH, 2000; MANCHANDA; PHIL; HONKA, 2005.</p>
ESTRUTURA	<p>Produção artesanal com envolvimento familiar - Máquinas inovadoras - Adoção do mercantilismo - Dois blocos de indústrias: Anglo-saxônica (EUA e UK) e Alemanha e Suíça - Baixa demanda de mercado - Baixo nível de competição</p>	<p>Pressão e apoio governamental frente a necessidades sociais - Aproximação das empresas com centros universitários - Apoio governamental estimula a demanda estimulando a larga escala - Hegemonia da indústria alemã - Baixo grau de competição - Pressão para melhor controle de qualidade - Ausência de proteção patencial - Empresas seguras utilizam imitação</p>	<p>Apoio governamental para inovação e produção de medicamentos para fins civis e militares - O setor torna-se lucrativo e mais atrativo - Elevação do número de competidores - Empresas líderes integram-se verticalmente - Sistemas Nacionais de Saúde ampliam o mercado farmacêutico - Hegemonia americana - Elevação dos investimentos em marketing - Internacionalização do setor - Proteção patencial</p>	<p>Competição centrada em avanços incrementais, imitação e genéricos - Restrições governamentais atrasam a introdução de novos produtos - Elevação da demanda por medicamentos - Elevação da competição com a participação de empresas europeias e japonesas - Liderança determinada pela taxa de sucesso na introdução de novos produtos - Surgimento de produtos blockbusters - Consolidação da liderança americana - Surgimento das NEBs - Intensificação do processo de F&A</p>	<p>Retração de investimentos públicos via adoção de produtos mais baratos - O setor atinge sua maturidade - Redução da diversificação com investimentos em F&A - Surgimento de grandes empresas verticalmente integradas - NEBs conseguem penetrar no elo mais forte da cadeia de valor (P&D) - NEBs criam uma nova modalidade de oferta no setor - NEBs não conseguem superar empresas tradicionais</p>	
VANTAGEM COMPETITIVA	<p>Papel limitado das empresas industriais</p>	<p>Competências internas para produzir e comercializar em larga escala</p>	<p>Estruturação do P&D interno</p>	<p>Introdução de produtos inovadores (Blockbusters)</p>	<p>Aquisição de competências e capacidades complementares para incorporar a biotecnologia e continuar inovando</p>	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O estabelecimento de um sistema intensivo de marketing e vendas, adotado primeiramente pelas empresas líderes do setor, permitiu a acumulação de uma *expertise* da força de vendas envolvendo a acumulação de conhecimentos sobre o cliente, competidores e marcas de produtos. Essa habilidade não é facilmente adquirida no mercado sendo, portanto, um valioso recurso (FIN; SUTHERLAND, 2004, MALERBA, 2005; MALERBA; ORSENIGO, 2001).

A proteção patentária, outro fator estrutural decisivo envolvendo a participação do governo, ao resguardar as empresas inovadoras de que não teriam seus produtos copiados, contribuiu para a verticalização de toda a cadeia de valor e, aquelas que conseguiram estruturar seu departamento interno de P&D, alcançaram a vantagem competitiva necessária para fazer frente às novas oportunidades (MALERBA, 2005; WEBSTER; SWAIN, 1991; ACHILLADELIS; ANTONAKIS, 2000).

Durante a *quarta fase (1970-1980)*, o setor e a economia como um todo viveram os seus anos dourados. O método de pesquisa de novos produtos farmacêuticos por *screening* aleatório permitiu a criação de uma vasta biblioteca composta por produtos promissores, permitindo a introdução de vários produtos que apresentavam frequentemente uma inovação incremental a partir de combinações de compostos existentes.

Em alguns casos, a inovação era radical, o que permitiu o descobrimento dos produtos considerados como *blockbusters*. Assim, de uma forma em geral, a competição se dava ora de forma incremental, ora por imitação ou a partir de produtos genéricos.

Nessa fase, o governo atuou não somente incentivando a produção, mas também impondo restrições severas ao processo de aprovação regulatória gerando, por um lado, certo atraso na introdução de novos produtos, e por outro, diminuindo os erros nas fases finais de pesquisa (ACHILLADELIS; ANTONAKIS, 2000).

Com a demanda crescente, aliado à recuperação da economia global, elevou-se o número de competidores especialmente por empresas do bloco europeu e do Japão, recuperados dos efeitos da guerra. Por não possuírem subsidiárias nos EUA, considerado como o maior mercado, elevou-se o número de licenciamentos de produtos permitindo a participação de empresas estrangeiras no mercado americano.

A liderança esteve, nesse período, diretamente relacionada com o grau de sucesso ou fracasso alcançado pelas empresas na introdução de novos produtos que se constituiu, nessa fase, a fonte de vantagem competitiva (WEBSTER; SWAIN, 1991; ACHILLADELIS; ANTONAKIS, 2000).

Foi nesse período, por volta da década de 70 que surgiu a principal ameaça às empresas estabelecidas. Enquanto elas estavam preocupadas com o processo tradicional de pesquisa, as Novas Empresas de Biotecnologia (NEBs) surgiram a partir de um campo de pesquisa inteiramente novo, isto é, a biologia molecular e, conseguiram quebrar o elo mais importante da cadeia de valor do setor, o P&D.

Para fazer frente a esse novo cenário e garantir o ritmo sustentado de inovações, as farmacêuticas tradicionais intensificaram as alianças estratégicas via processos de Fusões e Aquisições (F&A) e acordos de cooperação (POWELL, 1998; ACHILLADELIS; ANTONAKIS, 2000).

A *quinta fase (1990-2000)* coincidiu com a maturidade do setor, momento marcado por uma forte retração governamental em investimentos relacionados à saúde e adoção de novas regras para o reembolso para os medicamentos prescritos.

Para completar esse cenário, marcado pela crise em torno do modelo tradicional, esse período coincidiu com o empobrecimento do *pipeline*, com a incapacidade das indústrias continuarem inovando por adotarem o mesmo sistema de pesquisa passado, pela incapacidade de comercializar os produtos com inovações incrementais e que não demonstravam grandes ganhos terapêuticos e, pela expiração das patentes de produtos importantes, como os *blockbusters*, abrindo oportunidade para a entrada de novos competidores a partir de produtos genéricos (FINN; SUTHERLAND, 2004).

Consequentemente houve significativa redução na lucratividade gerando problemas de caixa. Para fazer frente a essa questão e dar uma resposta satisfatória aos acionistas, intensificou-se a redução da diversificação e dos custos, o que levou ao aumento nos processos de F&A, cujo objetivo aparente foi o de concentrar-se ainda mais no negócio farmacêutico, para ganhar novos mercados, complementar o portfólio e atuar em novas áreas terapêuticas.

Com esse movimento, o número de competidores de empresas intensivas em pesquisa foi reduzido, culminando com o surgimento de poucas, mas grandes empresas verticalmente integradas (ORSENIGO; PAMMOLLI; RICCABONI, 2000).

Com a mudança radical na natureza cognitiva e organizacional do processo de aprendizado, particularmente aquele proveniente das promissoras pesquisas no campo biotecnológico, as NEBs emergiram no cenário como um novo entrante, tornando-se uma forte ameaça às empresas centenárias (POWELL, 1998).

Além das fortes barreiras de entrada, as NEBs também careciam de competências necessárias para se tornarem verticalmente integradas como, por exemplo, o *know-how*

adquirido pelas empresas tradicionais em torno do gerenciamento de estudos clínicos e a capacidade de produzir e comercializar em larga escala, bem como de um sistema de marketing e vendas intensivo e global (POWELL, 1998).

A vantagem competitiva que emergiu desse cenário esteve relacionado àquelas empresas que desenvolveram habilidades na aquisição de competências e capacidades complementares para incorporar os novos processos. Algumas, mas poucas NEBs conseguiram prosperar, enquanto que, a maioria delas, apenas criou uma nova modalidade de oferta (POWELL, 1998).

Às empresas centenárias, para continuar seu crescimento e inovação, foi necessário incorporar a biotecnologia, o que foi possível com a intensificação de F&A e a formação de alianças e redes de cooperação entre vários atores para garantir a competitividade, o que contribuiu para reduzir o número de competidores e fortalecer as empresas verticalmente integradas que atuavam em larga escala (ORSENIGO; PAMMOLLI; RICCABONI, 2000).

4.3 CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS DO SETOR NO BRASIL

A indústria farmacêutica mundial é composta por mais de 10 mil empresas. Os EUA são, ao mesmo tempo, o maior produtor e consumidor desse mercado. As maiores multinacionais exportadoras estão sediadas na Suíça, Alemanha, Grã-Bretanha e Suécia (CAMPANEMA, 2006).

A estrutura do setor farmacêutico brasileiro se divide em três segmentos distintos: o primeiro pelas filiais das principais multinacionais instaladas no país; o segundo, pelos laboratórios privados de capital nacional; e o terceiro, por laboratórios estatais (ALANAC, 1998).

O primeiro segmento controla aproximadamente 72% do mercado farmacêutico brasileiro, enquanto que o segundo detém aproximadamente 19,6% do mercado e, o terceiro segmento, fica com os outros 8,4%. (ALANAC, 1998). As filiais de empresas farmacêuticas estrangeiras no Brasil concentram suas atividades nos estágios III e IV, de fabricação de especialidades farmacêuticas e marketing e comercialização das mesmas.

As filiais das multinacionais instalaram-se no país, atraídas pelo potencial do mercado interno brasileiro, e sua produção está voltada fundamentalmente para atendê-lo. A partir da reestruturação por volta de 1990, várias empresas passaram a adotar a estratégia de concentrar seus investimentos na América Latina, especialmente no Brasil, Argentina e México para, a partir deles, atender o mercado do continente (CASTRO; BRITO; 2005).

Os laboratórios de capital nacional, ao contrário das grandes multinacionais do setor, não são verticalmente integrados, atuando basicamente no estágio III, a fabricação de especialidades farmacêuticas, e com um peso menor do marketing, no estágio IV.

Os laboratórios nacionais produzem basicamente medicamentos “similares”, que são cópias de medicamentos inovadores e que, diferentemente dos genéricos, podem ser produzidos durante o período de vigência da patente do original, não necessitam comprovar sua equivalência terapêutica com aquele, e podem ser comercializados tanto com um nome comercial atribuído pelo fabricante, quanto com o nome de seu princípio ativo (CASTRO; BRITO, 2005).

A produção de produtos “similares” permitiu o desenvolvimento de uma indústria sem grandes requisitos em termos de disponibilidade de capital e capacidade tecnológica. O diferencial competitivo fundamental das empresas que compõem esse grupo é o preço, normalmente mais baixo do que o dos medicamentos inovadores, uma vez que elas não arcam com os significativos custos de P&D e de marketing.

Sua estratégia de comercialização é baseada, sobretudo, em significativos descontos para rede de farmácias (geralmente de 50%), que possibilitam uma significativa bonificação dos balconistas, estimulando o desenvolvimento da troca do medicamento prescrito pelo médico por medicamentos mais baratos (similares) por parte desses profissionais (CASTRO; BRITO, 2005)

No Brasil, a ausência de uma política estratégica bem articulada fez com que a indústria farmacêutica ficasse sob o controle de empresas transnacionais, com um pequeno segmento nacional especializado na produção de medicamentos similares, com um segmento farmoquímico inexpressivo (CASTRO; BRITO, 2005).

4.4 COMO AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING SÃO APLICADAS NO SETOR FARMACÊUTICO

Um traço que impacta diretamente o marketing farmacêutico é que os medicamentos lidam com doenças, sendo, portanto um assunto estratégico. Uma droga ineficaz pode apresentar não só o risco de ser cara demais para sua qualidade, como também induzir reações adversas, desencadeando outras doenças ou, inclusive, a própria morte do paciente (FIUZA; LISBOA, 2001).

Dado esta importância e a incapacidade do próprio mercado se auto-regular, os governos tomaram a si a responsabilidade de controlar a promoção dos medicamentos à venda no mercado.

Por isso as estratégias de marketing contrastam com aquelas adotadas em outros mercados. Uma das razões é que neste mercado há uma distinta ruptura no tradicional processo de compra, pois o tomador de decisão é o médico, quem escolhe o produto, mas é o paciente que o utiliza e assume o seu custo, seja do próprio bolso ou através da cobertura de um sistema de saúde pelas escolhas dos médicos (MANCHANDA et al., 2004; BUCKLEY, 2004; GÖNULL et al., 2001).

A maior parte do orçamento de marketing é direcionada aos médicos, que funcionam como *gatekeepers* para a venda de medicamentos. O seu papel como intermediário, não pode ser ignorado. Seu envolvimento como tomador de decisão-chave é a razão de eles serem o foco dos esforços promocionais (MANCHANDA; PHIL; HONKA, 2005; BUCKLEY, 2004; WAZANA, 2000).

Os atores que participam do negócio farmacêutico proporcionam um impacto direto no bem-estar dos pacientes e da sociedade (MANCHANDA; PHIL; HONKA, 2005). Os participantes, além dos consumidores (pacientes) são: os produtores, os médicos, governos, seguradores e planos de saúde, atacadistas e farmácias (varejo). Os produtores vendem para atacadistas que, por sua vez, vendem para as farmácias.

Há dois mecanismos regulatórios no setor: o regulamento formal feito pelo governo e a auto-regulação. Os governos possuem agências incumbidas de monitorar o marketing dos medicamentos, como é o caso da *Food and Drug Administration* (FDA). No Brasil, esse papel é exercido pela ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

Poucos setores são influenciados pela regulamentação como o farmacêutico. Há três objetivos para essa preocupação: 1) assegurar uma recompensa para os investimentos em P&D; 2) para manter um fluxo contínuo de novos medicamentos; garantir a segurança dos produtos; e, 3) controlar a quantidade e alcançar a qualidade dos gastos em medicamentos.

O efeito combinado dessa regulamentação torna a competição diferente de outros setores. O papel do governo varia de país para país, variando também os níveis regulatórios (MANCHANDA; PHIL; HONKA, 2005; BUCKLEY, 2004).

A auto-regulação é conduzida por associações empresariais, como é o caso da *US PhRMA Organization*, nos EUA, a Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica (FEBRAFARMA), a Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa (INTERFARMA),

no Brasil. Essas organizações, além do monitoramento, possuem códigos de ética e práticas para o marketing e promoção de medicamentos (BUCKLEY, 2004).

Além da complexidade na inovação, o setor é caracterizado por uma intensa competitividade. As empresas lutam para serem as primeiras a lançar um novo produto para alcançar o benefício advindo do monopólio temporário e, conseqüentemente a garantia de lucros. A lucratividade contínua das companhias de pesquisa depende da habilidade em continuamente desenvolver novos compostos moleculares de qualidade superior e de comercializá-los efetivamente (MANCHANDA et al, 2004; LARA; MESA, 2006).

A indústria farmacêutica é reconhecida por realizar um investimento maior em marketing do que em P&D. Uma vez no mercado, investe-se fortemente na promoção do produto. As maiores empresas mantêm um elevado contingente de força de vendas (representantes) que fazem contato regular com os médicos prescritores e outros decisores.

As somas investidas nessa atividade também são elevadas. Estima-se que empresas americanas, invistam pelo menos U\$11 bilhões anualmente em marketing e promoção, correspondendo a U\$ 5 bilhões somente em representantes de vendas. Calcula-se que o investimento por médico corresponda a cerca de U\$ 8 a 13 mil dólares *per capita*. Assim, apesar da inovação, investe-se mais em marketing do que em P&D. (WAZANA, 2000; MANCHANDA, PHIL; HONKA, 2005).

Ao regular o marketing farmacêutico, os governos forçam as empresas a fornecer informações confiáveis sobre seus produtos. O próprio setor reconhece que a disseminação dessas informações, conduzida pelos representantes, é a chave para tornar os médicos conscientes dos últimos avanços, sendo as atividades de marketing e promoção, componentes de educação e informação para os profissionais de saúde sobre os novos tratamentos (PHRMA, 2008).

Dado aos elevados custos fixos em manter uma força de vendas, é comum os acordos para se utilizar a *expertise* em marketing de outras companhias, como é o caso das empresas menores e menos focadas em pesquisa, que não podem sustentar esse investimento.

Alternativamente, duas companhias podem possuir uma força de vendas em regiões diferentes do globo. É comum a celebração de acordos de *co-promoção*, na qual elas concordam em produzir e vender um medicamento sob a mesma marca, ou o *co-marketing*, onde elas passam a produzir e comercializar uma droga, mas sob marcas diferentes (SOUSA; SOUSA, 2007).

Quanto às estratégias promocionais, o setor combina duas modalidades: a mais empregada é a de empurrar (*push*) que, possui como característica primária, as vendas pessoais e promocionais como meio de empurrar o produto através do canal de marketing.

Para implementar essa estratégia, um considerável investimento é realizado pelas empresas nos representantes de vendas e em itens promocionais direcionados aos médicos (PARKER; PETTIJOHN, 2005; BUCKLEY, 2004; MANCHANDA; PHIL; HONKA, 2005).

A outra estratégia é a de puxar (*pull*), que possui como característica a propaganda e promoção ao usuário final, aplicada no caso dos produtos de venda-livre, também conhecido como OTC (*over the counter*).

Em alguns países, como os EUA, desde 1997 é permitido o uso dessa estratégia para os produtos éticos, cujo principal objetivo está em informar aos pacientes sobre a existência de uma determinada marca de produto ou condições de saúde para que eles possam ir até seus médicos e solicitar a prescrição daquela marca (PARKER E PETTIJOHN, 2005; BUCKLEY, 2004; MANCHANDA; PHIL; HONKA, 2005).

Historicamente, a estratégia de empurrar (*push*) é a mais empregada e sua utilização visa obter a cooperação dos médicos, atores-chave no canal, para prescreverem determinado produto para o paciente.

Essa estratégia é implementada pelo setor com a utilização dos representantes de vendas que visitam os médicos com o objetivo de influenciar o seu comportamento prescritivo pela promoção médica. (PARKER; PETTIJOHN, 2005; MANCHANDA; PHIL; HONKA, 2005).

Os esforços de marketing direcionados aos médicos utilizam várias ferramentas no composto de *marketing mix* como as vendas pessoais, a promoção e a distribuição de amostras grátis, isto é, o fornecimento de produtos sem custo para o médico ou paciente (WAZANA, 2000; MANCHANDA; PHIL; HONKA, 2005).

Além do composto acima, há que se considerar o uso de um modelo mais amplo, que pode incluir os efeitos de outras variáveis além da promoção, como forma de fortalecer um quadro mais completo no processo de vendas e sua influência no comportamento prescritivo. Uma vantagem desse modelo é que eles podem funcionar como gancho quando utilizados de forma combinada e simultânea (BUCKLEY, 2004).

4.5 ORIENTAÇÃO E ESTRATÉGIA DE MARKETING DO SETOR FARMACÊUTICO

Desde sua concepção, o setor assentou suas bases sobre a tecnologia e uma intensa competição, levando as empresas a lutarem para continuamente lançar novos produtos para usufruírem do benefício advindo do monopólio temporário e comercializá-los de forma lucrativa (GAMBARDELA et al., 2000; MANCHANDA, 2005, DEPRET; HAMDOUCH, 2000; GADELHA et al. 2003)

Os recursos disponíveis impactam diretamente na formulação das estratégias, tendo em vista a sua dinâmica interação. Nesse sentido, para avaliar as estratégias de marketing tentar-se-á integrá-los para, assim, fornecer um quadro mais compreensivo do setor.

O setor durante sua evolução assumiu uma estratégia de negócio predominantemente orientada ao produto e a utilização de uma estratégia de marketing de empurrar o produto para dentro de seu canal de marketing (PARKER; PETTIJOHN, 2005; BUCKLEY, 2004; MANCHANDA; PHILL; HONKA, 2005). Para ilustrar a análise, é proposto o esquema da Figura 19, que representa a base do modelo de negócios.

No modelo proposto, é possível observar dois *continuums*: a orientação de negócio (produto e mercado) e o processo utilizado para a inovação (*push & pull*). Para um negócio orientado ao produto, a habilidade em fornecer um valor superior depende fortemente da tecnologia disponível e dos recursos de P&D, que assumem uma posição de destaque dentro da organização (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990; WEBSTER, 1994; BENNETT; COOPER, 1982; HERSTATT; LETTL, 2000).

Já um negócio orientado ao mercado possui como base um olhar para fora da organização e, o foco estratégico, está em avaliar as necessidades dos clientes como forma de encontrar *insights* para encontrar novas oportunidades e assim lançar novos produtos que possa atendê-los (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990; WEBSTER, 1994; BENNETT; COOPER, 1982; HERSTATT; LETTL, 2000).

O *locus* da inovação na empresa orientada ao produto é o departamento de P&D interno a partir do qual os produtos são empurrados para o mercado. Já na empresa orientada ao mercado, o locus de inovação é o próprio mercado, de onde as oportunidades e idéias para originar novos produtos ou inovações são puxadas de fora da organização para dentro dela (WEBSTER, 1994; BENNETT; COOPER, 1982; HERSTATT; LETTL, 2000).

A Figura 12, também apresenta as estratégias de marketing utilizadas pelo setor farmacêutico. No modelo estratégico de empurrar, o produto desenvolvido pelo P&D interno

é empurrado para dentro do canal de marketing (PARKER; PETTIJOHN, 2005; BUCKLEY, 2004; MANCHANDA; PHILL; HONKA, 2005).

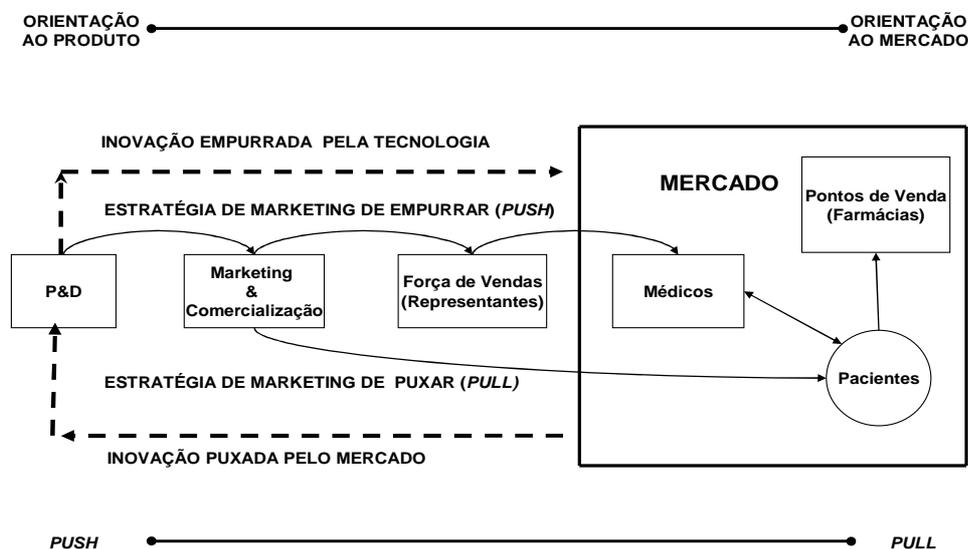


Figura 12. Orientações e Estratégias de Marketing na Indústria Farmacêutica

Fonte: Elaborado pelo autor

A base desse modelo é tentar vender diretamente ao consumidor sem utilizar os intermediários. O modelo é muito útil para a introdução de produtos novos ou melhorados onde os clientes ainda não os conhecem. Assim, como ainda não há uma demanda, os produtores empurram as informações dos novos produtos pela promoção (PARKER; PETTIJOHN, 2005; BUCKLEY, 2004; MANCHANDA; PHILL; HONKA, 2005).

Alternativamente, é possível também utilizar o modelo do tipo puxar que requer elevados investimentos em propaganda direta ao consumidor como forma de poder atraí-los ao intermediário para solicitar o produto (PARKER; PETTIJOHN, 2005; BUCKLEY, 2004; MANCHANDA; PHILL; HONKA, 2005)

Por essa análise, percebe-se que este negócio, assim como outros setores de tecnologia complexa, é predominantemente marcado pela orientação ao produto e pela adoção de um sistema *push* como forma de empurrar os produtos para o mercado.

A instituição de um sistema intensivo em marketing iniciou-se pelo setor na sua terceira fase entre o período de 1930-1960, tendo como base a formação de um contingente de força de vendas e a aplicação de ferramentas do *marketing mix* caracterizado pela promoção, ferramenta utilizada para reforçar sua vocação em inovar e ser orientada ao produto (FIN; SUTHERLAND, 2004; MALERBA, 2005; MALERBA; ORSENIGO, 2001; WEBSTER; SWAIN, 1991; ACHILLADELIS; ANTONAKIS, 2000).

Essa fórmula estimula a demanda e o consumo de medicamentos, além de criar um círculo virtuoso no qual é possível acumular recursos para continuar inovando (Figura 13).

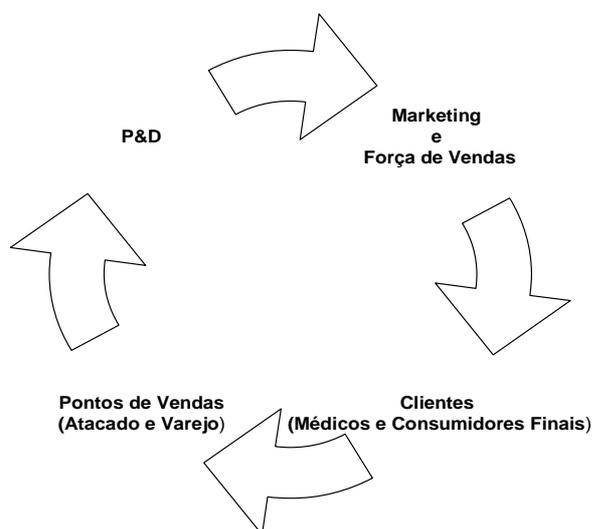


Figura 13. Ciclo de Acumulação de Recursos

Fonte: Elaborado pelo autor

O fato de ser tradicionalmente caracterizado pela intensa competitividade, onde as empresas lutam para serem as primeiras a lançar um novo produto para usufruir do benefício advindo do monopólio temporário, levou-as a focar continuamente no desenvolvimento de novos compostos moleculares de qualidade superior para poder comercializá-los de uma forma lucrativa (FIN; SUTHERLAND, 2004; MALERBA, 2005; MALERBA; ORSENIGO, 2001; WEBSTER; SWAIN, 1991; ACHILLADELIS; ANTONAKIS, 2000).

A essência dessa orientação é entregar um produto que satisfaça às necessidades dos consumidores e cujo valor no mercado exceda seus custos. A habilidade para fornecer um produto de valor superior constitui a chave para o sucesso do negócio que por sua vez, depende da tecnologia e de alguns fatores que criam esse valor como os recursos de P&D da firma. Assim, o valor depende da percepção dos clientes desses atributos, que por sua vez é uma função das forças e habilidades da tecnologia e do sistema de marketing da empresa.

Uma orientação exclusiva ao produto pode ser prejudicial para a empresa, principalmente diante do fascínio pelas possibilidades de lucros de pesquisa e desenvolvimento técnico, o que poderia levar ao que Theodore Levitt chamou de “Miopia em Marketing”. Mas o problema parece não estar nesse ponto. As NEBs, por exemplo, entraram no cenário competitivo como uma forte ameaça ao conseguir furar o elo mais forte da cadeia

do setor farmacêutico, isto é, seu P&D, conseguiu ofertar um produto customizado, tendo como alvo as fontes genéticas da doença (POWELL, 1998).

Todavia, percebe-se que a estrutura do setor não sofreu grandes alterações, pois a medicina personalizada é revolucionária apenas do ponto de vista genético e não propriamente das estratégias e orientações de marketing utilizadas. No modelo praticado atualmente, como os produtos são complexos, o foco ainda tem sido exaustivamente em P&D levando, inclusive, empresas que não possuem esse recurso a adquirí-lo no mercado como fizeram as empresas centenárias em torno das empresas de biotecnologia.

Esse comportamento pode criar um desvio seletivo em favor da pesquisa e produção ao invés de satisfazer as reais necessidades dos clientes. As empresas se confortam em ter que satisfazer os mercados e não descobri-los. Entretanto, a existência de clientes e mercado deve ser reconhecida, e receber reflexão e atenção, para não gerar alienação e levar ao processo de “miopia”.

Ora, os investimentos em P&D, mesmo que conduzam a inovação, não significa que eles promoverão necessariamente um melhor desempenho (TEECE; PISANO; SHUEN, 1987), uma vez que não importa ter os melhores recursos, mas sim fazer o melhor uso deles (PENROSE, 1959), qual teria sido, então, a razão por esse sistema tradicional adotado ter dado certo até os dias de hoje?

A resposta parece estar exatamente na escolha que o setor teve que fazer para o seu modelo de marketing. A estratégia do tipo *push*, implementada por meio de sua força de vendas (representantes) permite que, durante a sua interação com os médicos, eles apliquem o conceito de orientação ao mercado através da geração de um serviço de inteligência baseada num profundo conhecimento do cliente, dos concorrentes e dos canais de distribuição.

O setor consegue por meio desse foco entender pormenorizadamente como se dá o processo de compra e adoção de novos produtos, por cada um de seus clientes. O setor é um dos poucos onde o uso dessa estratégia é possível, sendo também um caso onde essa estratégia é aplicada efetivamente. Daí, a razão para um investimento maior em marketing e vendas do que em P&D, apesar de sua fundamental importância para continuar inovando e introduzindo novos produtos.

Durante a interação com os clientes, os representantes estabelecem contatos regulares e frequentes, com os quais desenvolvem relacionamentos duradouros. Eles conseguem conhecer as necessidades e desejos de seus clientes e são capazes, com a estratégia do tipo *push*, de adicionar valor aos produtos e serviços ao direcionar o *marketing mix* para

seguimentos específicos de clientes, estimulando a demanda e o consumo de seus medicamentos.

Nesse modelo, o produtor tenta vender diretamente ao cliente, no caso os médicos, sem utilizar os intermediários. As vendas pessoais e promocionais são frequentemente mais efetivas. O modelo permite a geração contínua de demanda pela disseminação de informações empurradas ao cliente por meio da promoção. Devido à grande assimetria de informações, os produtores tentam, assim, diminuir o *gap* entre o cliente e o produto, o que é efetivamente alcançado por meio das vendas pessoais customizadas.

Em alguns países onde a legislação permite como é o caso dos EUA, utiliza-se adicionalmente o modelo do tipo *pull*, que é uma estratégia que requer elevados investimentos em propaganda direta ao consumidor final para gerar a demanda.

No caso dos medicamentos, se a estratégia funcionar, os consumidores requisitarão o produto ao médico, que passarão por sua vez a prescrevê-lo. É um sistema parecido com a propaganda direta para crianças que podem influenciar, mas, cujo poder de compra está nas mãos dos pais. Um papel semelhante é destinado aos médicos que possuem relevante importância como intermediário.

A aplicação do conceito de Orientação ao Mercado (OM) no setor capacita às empresas a gerar uma inteligência de mercado baseada no profundo conhecimento de um amplo espectro de clientes. Acrescenta-se ainda o conhecimento e a orientação dos concorrentes e canais de distribuição.

A disseminação de toda essa informação e uma resposta organizacional para satisfazer as necessidades do mercado fecha todo o processo. Um conhecimento profundo sobre esses aspectos torna mais fácil antecipar as mudanças de mercado e, conseqüentemente, gerar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes, considerando que eles poderão não aplicar o conceito com a mesma taxa de sucesso.

4.6 O IMPACTO DA INTERAÇÃO ENTRE OS REPRESENTANTES FARMACÊUTICOS E OS MÉDICOS

Por suas características, o setor farmacêutico consegue manter um relacionamento único e exclusivo com seus clientes. Por questões regulamentares, ele consegue atuar em um segmento onde se aplica uma mídia particular e dispendiosa a cada um deles.

É nesse contexto que se concentra a maior parte dos esforços de marketing, pois para alcançar a efetividade no lançamento de produtos, inovadores ou não, faz-se necessário contar

com uma força de trabalho capacitada e especializada para contribuir com o macroplanejamento de marketing para dentro do micro-marketing.

A interação entre médicos e representantes farmacêuticos vem sendo estudada desde a década de 50 (CAPLOW, 1954; CAPLOW; RAYMOND, 1954). Esse campo está permeado de contradições e problemas éticos. Os achados indicam que há uma forte correlação entre a tendência dos médicos recomendarem e prescreverem os produtos promovidos pelos representantes.

O processo decisório e o ambiente na qual os médicos tomam suas decisões podem ser afetados por diversas variáveis como a experiência com determinado produto, as evidências clínicas, preços, condição financeira do paciente, contato frequente com o representante, disponibilidade de amostras grátis e suporte para educação médico-continuada como a participação em congressos, recebimento de brindes, entre outros.

Entretanto, devido a sua complexidade, estudos avaliando essas questões costumam ser contraditórios (CAMPO; STAEBEL; GIJSBRECHTS, 2005; PARKER; PETTIJOHN, 2005; MANCHANDA; PHIL; HONKA, 2005; BUCKLEY, 2004; MANCHANDA et al., 2004; WAZANA, 2000; GÖNULL et al, 2001; SPILLER; WYMER, 2001).

Vários estudos foram conduzidos na tentativa de avaliar o impacto sobre as atitudes e o comportamento prescritivo advindos da interação entre os médicos e os representantes. Os achados indicam haver uma forte correlação entre a tendência dos médicos recomendarem e prescreverem os produtos promovidos pelos representantes.

Em estudos da década de 80, era os representantes a fonte mais frequentemente citada com relação ao conhecimento de um novo produto, seguido por anúncios em jornais, revistas especializadas e propaganda enviada pelos correios (BARROS, 1983). Nessa época, estudos realizados na área da comunicação já demonstravam que são mais facilmente retidas e usadas informações orais do que escritas. Todavia, esta prática reflete um modelo de trabalho iniciado na década de 50 (BARROS, 1983).

Nesse período, algo em torno de 64% dos médicos considerava que a informação transmitida pelos representantes era útil e, apenas 14%, as consideravam inúteis. A classificação dada a esses profissionais era favorável quanto aos atributos de personalidade, confiabilidade e honestidade (BARROS, 1983).

Por outro lado, em 2005, Parker e Pettijohn já demonstraram que os médicos percebiam os representantes de forma diferente. Essa percepção estava relacionada às falhas na forma com que as informações eram disseminadas, que não eram mais consideradas adequadas para se tomar uma decisão. Nesse estudo, evidenciou-se que, tanto para os

representantes, quanto para os médicos, o impacto da promoção seria mínimo para se escolher determinado produto.

Spiller e Wymer (2001) também já haviam identificado vieses nas informações disseminadas pelos representantes, mas o estudo deles também demonstrou que as visitas realizadas pelos representantes se constituíam, para o médico, como uma quebra da rotina, além de terem sido reportados também o desenvolvimento de amizade e o fato dos médicos gostarem de receber brindes.

Conforme observado, a partir destas análises, a percepção dos médicos quanto ao desempenho dos representantes vem se modificando significativamente, o que sugere acreditar que mudanças nessa forma de trabalho podem ser consideradas.

O processo decisório e o ambiente no qual os médicos tomam suas decisões podem ser afetados por diversas variáveis como a experiência com determinado produto, as evidências clínicas, preços praticados, condição financeira do paciente, a frequência de contato com o representante, a disponibilidade de amostras grátis, o recebimento de suporte para educação médico-continuada como a participação em congressos (patrocínios) e o recebimento de brindes, entre outros (CAMPO et al., 2005; PARKER; PETTIJOHN, 2005; MANCHANDA; PHIL; HONKA, 2005; BUCKLEY, 2004; MANCHANDA; CHINTAGUNTA, 2004; WAZANA, 2000; GÖNULL et al., 2001; SPILLER; WYMER, 2001).

Estudos avaliando essas questões costumam ser contraditórios. Só para se ter uma idéia da complexidade deste tema, Peay & Peay (1988), encontraram em um estudo que os médicos expostos à promoção dos representantes estão mais dispostos a aceitarem evidências comerciais do que pontos de vista cientificamente estabelecidos.

O contato da indústria farmacêutica com os médicos inicia-se muito cedo nas escolas de medicina junto aos residentes e aumenta gradativamente após a formação do profissional. A frequência desses contatos é variável podendo ser de apenas uma vez ou se estender até quatro vezes ao mês, dependendo da importância do médico para o alcance dos objetivos. Da mesma forma, as atitudes e opiniões sobre esse processo de interação também são divididas e contraditórias (WAZANA, 2000).

Manchanda; Phil e Honka (2005) realizaram uma revisão integrada da literatura sobre o papel da promoção médica. Para eles, os médicos se comportam dentro de um *continuum* variando de negativa a neutra em relação às suas percepções frente aos representantes. Essa variância é afetada pela qualidade do suporte organizacional e informacional, o estilo do representante e o ambiente de trabalho do médico.

Todavia, para eles, a promoção existe e cresce apesar dessa atitude, pois também há indícios de que os médicos consideram o trabalho dos representantes como uma fonte barata de informação. Esta importância, entretanto, vem se declinando nas últimas décadas, tendo em vista a existência de outras fontes potenciais de informação mais importantes, como por exemplo, a *internet* (MANCHANDA; PHIL; HONKA, 2005)

Apesar disso, a promoção médica conduzida pelos representantes não é somente uma fonte de informação. Ela afeta o comportamento prescritivo do médico de uma forma positiva e significativa, cujo efeito parece durar sobre a extensão de todo o ciclo de vida do produto, o que pode parecer confuso, considerando que a maior parte das informações sobre o produto teria sido disseminada em períodos anteriores (MANCHANDA; PHIL; HONKA, 2005).

A explicação deste efeito está no efeito recordatório adicional advindo das constantes interações entre médicos e representantes. Para os autores, durante a prestação do serviço se constrói uma boa vontade que se traduz em comportamento prescritivo. Essa boa vontade não está baseada puramente em fatores objetivos e racionais, mas transcende-se às normas sociais e culturais (MANCHANDA; PHIL; HONKA, 2005).

Essa característica se altera do caráter informativo existente nas fases iniciais da disseminação de informações sobre um novo produto durante o seu lançamento (introdução no mercado), para ser mais persuasiva nos estágios finais do ciclo de vida do produto.

A evolução dessa boa vontade, descrita por Manchanda; Phil e Honka (2005) sugerem que a existência de um relacionamento positivo entre o médico e o representante pode ser um forte determinante para influenciar o seu processo decisório.

4.7 OS REPRESENTANTES FARMACÊUTICOS COMO PROFISSIONAIS DE LINHA DE FRENTE

Os funcionários de linha de frente operam nas fronteiras da organização em contato direto com os clientes com os quais filtram e interpretam informações e recursos. Estes profissionais se tornaram importantes, devido a sua posição estratégica de atuação, isto é, na *interface* entre a organização e os clientes (FRENKEL et al, 1999).

Por isso, eles se tornam o próprio serviço e a personificação da empresa aos olhos do cliente. O encontro do serviço fornece a base para que o cliente avalie a qualidade, pois sua percepção é influenciada diretamente pelas atitudes e comportamentos destes funcionários. (HARTLINE; FERRELL, 1996; ZEITHAML; BITNER, 2003; GRÖNROOS, 2003).

Para Frenkel et al (1999), os funcionários de linha de frente desempenham seu papel de forma diferente do trabalho realizado na produção e possui as seguintes características distintivas: é orientado a pessoas, o trabalho raramente é completamente rotinizado e os trabalhadores geralmente possuem a discricão para adaptar seu comportamento aos clientes; há elevada sensibilidade às mudanças no ambiente interno e externo da organização.

Além disso, eles são estrategicamente importantes por atuarem na *interface* entre a organização e o público, de onde, geralmente são solicitados a gerar lucros através de vendas e a desempenharem o seu papel de inteligência de mercado, de forma a contribuir para desenvolver a base de conhecimento do cliente (FRENKEL et al, 1999).

Os representantes farmacêuticos também se encaixam nesta definição. Para Kotler (2000), por estarem posicionados na linha de frente do negócio, eles podem obter informações que não poderiam ser obtidas por outros meios, além de serem uma fonte particular de boas idéias e os primeiros a identificar as ações da concorrência.

Estes representantes desempenham seu papel de forma a solucionar um dilema, por terem que atender e equilibrar duas expectativas diferentes: a primeira é a da organização, que lhes exige eficiência e produtividade e, a segunda, é o próprio cliente (médico) que, por sua vez, lhes exige atenção e qualidade.

No contexto farmacêutico os representantes são o ponto de contato mais externo e direto da empresa com seus clientes, que neste caso são os médicos e outros profissionais da área de saúde. É por meio deles que as empresas mostram seu posicionamento e coerência, não só com relação ao respeito à legislação vigente, mas também com seus valores, missão e visão (WEBER; SCHOTT, 2007).

Eles são essenciais para identificar as necessidades e expectativas dos clientes e legitimá-las junto à empresa, para os quais auxiliam na construção de caminhos e soluções, para que ambos alcancem seus objetivos de forma adequada e satisfatória (WEBER; SCHOTT, 2007).

Estes funcionários, que também fazem parte do escopo de vendas, marketing e serviços, são conhecidos por várias denominações como, por exemplo, caixeiros viajantes, viajantes, representantes de vendas, divulgadores científicos, promotores, promotores de vendas, propagandistas, *detailers* e/ou vendedores.

No Brasil, a Lei 6.224, em 14 de julho de 1975, regulamentou a profissão do Propagandista. São 34 anos de reconhecimento desta função, conforme o Diário Oficial da União (DOU) de 1975. De acordo com esta Lei, considera-se Propagandista e Vendedor de Produtos Farmacêuticos:

aquele que exerce função remunerada nos serviços de propaganda e venda de produtos químico-farmacêuticos e biológicos, nos consultórios, empresas, farmácias, drogarias e estabelecimentos de serviços médicos, odontológicos, médico-veterinários e hospitalares, públicos e privados... realiza promoção de vendas, cobrança ou outras atividades acessórias.

Os termos “*serviços de propaganda e promoção*” sugerem que este profissional durante o seu trabalho não realiza uma venda na verdadeira acepção do termo, o que pode causar certa confusão com o termo “vendedor”. Na verdade, o objetivo a ser alcançado durante a propaganda e promoção, é a tentativa de “vender” ao cliente, neste caso o médico, a idéia de que determinado medicamento seja o ideal para resolver de maneira mais adequada o problema de seu paciente e, conseqüentemente, melhorar sua imagem como profissional (PASQUALE, 2002). Kotler (2000, p.638) assim definiu este tipo de trabalho:

vendedor do qual não se espera ou mesmo não se permite a tomada de pedidos e que tem como principal tarefa construir uma boa imagem ou instruir o usuário atual ou potencial.

Esta definição, conhecida como “Venda Missionária”, pode ser aplicada a este profissional, uma vez que não se consegue mensurar o resultado de seu trabalho diante do cliente (o médico), mas sim no ponto de venda, isto é, a farmácia, que na realidade é onde a venda se efetiva. Trata-se de uma venda indireta e uma verdadeira missão.

Para Kotler (2000), independente do contexto, a venda missionária requer algumas tarefas específicas dos vendedores como a prospectar, alocar tempo e recursos em clientes alvos atuais e potenciais. A venda, neste caso, ocorre durante a aproximação com o cliente, pelo processo de comunicação com a transmissão de informações sobre produtos e serviços da empresa, o que inclui fases como apresentação, resposta a possíveis objeções e o fechamento de um compromisso com o cliente.

Com a finalidade de evitar confusão, durante este estudo, adotar-se-á uma denominação uniforme de “representante”, ao se fazer referência a este profissional.

No passado, eles eram vistos como entregadores de amostras ou de material promocional e, acumulavam funções de cobrador e vendedor, sendo chamados de PVC, isto é, Propagandista/Vendedor/Cobrador. Os primeiros representantes realizavam um trabalho árduo e percorriam longas distâncias, viajando por estradas de terra em jipes ou em lombos de animais para levar sua propaganda a médicos de todo o país (ROSSETTI, 2000; ORESTES, 2006; ALMEIDA, 2007; MARQUES, 2007; PEDACE, 2008).

Ao longo do tempo, esta função sofreu transformações. Com o surgimento das grandes redes de atacadistas e de distribuidores, a indústria farmacêutica deixou de vender diretamente

para as farmácias, o que, por um lado mudou a realidade da profissão, mas, por outro, facilitou a realização de pesquisas sobre unidades vendidas e de prescrições por cidades e setores de trabalho (MARQUES, 2007). Atualmente, os representantes enfrentam outras adversidades como um mercado mais competitivo, no qual é esperado que eles atuem como um ‘homem de negócios’, alavancando vendas e gerando resultados para a sua empresa (ALMEIDA, 2007).

No contexto atual, são reconhecidos dois tipos de representantes: o generalista, isto é, aquele capaz de atuar com vários produtos e segmentos de mercado e, o especialista, isto é, aquele que se especializa em poucos produtos ou em um determinado segmento de mercado. Apesar de os representantes experimentarem uma realidade competitiva acirrada, a maioria deles dispõe de ferramentas de tecnologia de informação para facilitar o trabalho, o que os capacitam a desenvolver outras competências (ALMEIDA, 2007).

A função de representante compreende responsabilidades e tarefas adicionais, como a necessidade de realizar visitas de qualidade para uma determinada quantidade de clientes (médicos) por dia, além de cumprir com as atividades burocráticas necessárias, participar de reuniões periódicas, agendadas pela empresa e, adquirir conhecimentos sobre o medicamento e sobre uma determinada área da medicina, para o qual o “seu” produto está direcionado (ALMEIDA, 2005).

Além da atividade básica da propaganda médica, o representante possui atribuições mais abrangentes, como produzir relatórios de controle de visitas, avaliar as atividades da concorrência e a analisar o comportamento de seu setor de trabalho em termos de venda, demanda, participação de mercado, entre outras atividades.

Exige-se, cada vez mais que eles desempenhem a função de gerentes de seu próprio território. Para isso, eles devem: conhecer profundamente seus clientes (hábitos, costumes, preferências, inclinações); conhecer os produtos divulgados e seus concorrentes; ter poder de argumentação e convencimento; usar técnicas adequadas de persuasão; ser otimistas; ter boa postura; ser ético; saber atuar em um ambiente regulamentado; ter conhecimentos de economia, matemática básica e financeira; interpretar auditorias de mercado; usar a tecnologia, planejar e realizar visitas; verificar a disponibilidade de seus produtos nas farmácias, etc (VELLOSO, 2007).

Os exemplos de ações descritas pelos verbos acima torna possível realizar um exercício para tentar identificar, de forma genérica, quais seriam as competências mais importantes para se desempenhar o papel de um representante farmacêutico (Quadro 6).

Hoje, se reconhece que os representantes estão bem equipados e preparados. As informações sobre as auditorias de mercado como o DDD (Dados de Demanda de Drogas), por exemplo, os capacitam a analisar o que ocorre, em termos de venda/demanda, dentro de seu território de trabalho.

Todavia, como essa não é uma ferramenta que espelha em 100% a realidade em termos de análise da origem do receituário de um determinado produto e, de sua venda, eles ainda dispõem para auxiliá-los em suas análises dos dados de *Close-Up* (receituário), que diagnostica melhor a realidade dos produtos e das classes terapêuticas, além dos dados de *Audith-Pharma*, que mede a intensidade com que os médicos prescrevem determinados produtos (CAPELLI, 2007).

Percebe-se que este profissional, antes de ser um disseminador de informações sobre produtos farmacêuticos, é um prestador de serviço, cujo sucesso depende da empatia e de uma relação de confiança com os clientes. Assim, apesar do conceito do laboratório representado abrir portas, é a atuação do representante que as manterá, ou não, abertas (MARQUES, 2007; GEYER, 2007).

Ele trabalha com informação e, quanto maior a qualidade desta, e o seu conhecimento a respeito, aliado à humildade em reconhecer o que não sabe, e o comprometimento para buscar as respostas solicitadas pelo cliente, mais se alcançará a confiança e o respeito deste (MARQUES, 2007; GEYER, 2007).

Os representantes, conforme a idéia que a própria palavra remete, representam a empresa interagindo com o cliente (HARTLINE; FERRELL, 1996; ZEITHAML; BITNER, 2003; GRÖNROOS, 2003). No contexto farmacêutico, será pela competência e a confiabilidade em seu trabalho que o cliente prescreverá, ou não, o medicamento promovido e convencerá, ou não, o paciente da importância de seu uso (GEYER, 2007).

O representante farmacêutico consegue ser simultaneamente, um veículo de informação, de integração e de prestação de serviços. A unicidade da característica humana é a razão pela qual ele é considerado como principal veículo de comunicação efetiva da indústria com a classe médica (MARQUES, 2007), além da razão pela qual o desempenho de seu papel sobrevive até os dias de hoje.

COMPETÊNCIAS	DEFINIÇÕES	ATRIBUIÇÕES
Conhecimento do Produto e da Doença	Compreender e manter-se atualizado sobre os produtos de sua responsabilidade, seus concorrentes e as condições tratadas por eles (anatomia, epidemiologia e tratamentos alternativos).	Conhecer profundamente os produtos divulgados. Conhecer e avaliar os produtos concorrentes. Treinar e ser treinado. Demonstrar capacidade profissional.
Análise e Planejamento do Território	Absorver, estabelecer relações e comparar dados provenientes de fontes diferentes. Cumprir eficientemente tarefas administrativas.	Realizar o planejamento diário e relatar as visitas feitas aos clientes Analisar e administrar o território de trabalho Identificar os principais concorrentes e estratégias utilizadas por eles. Entender os dados de auditoria de mercado. Conhecer os clientes-chaves na região.
Adaptabilidade	Ser capaz de ajustar-se às mudanças e adaptar-se aos clientes que apresentem pontos de vista diferentes.	Ser otimista e ver as situações como oportunidades de aprendizado. Ser flexível diante mudanças no contexto do trabalho. Ser flexível para se ajustar seu estilo ao perfil dos clientes.
Conhecimento do Cliente	Desenvolver relacionamentos produtivos como foco do negócio com clientes internos e externos.	Conhecer os clientes (hábitos, costumes, preferências...). Identificar os clientes-chave. Estabelecer relacionamentos com os clientes. Responder rapidamente às necessidades dos clientes.
Comunicação	Ter atitude positiva, usar habilidade interpessoal para ouvir/transmitir informações e idéias claras com empatia com base no conhecimento prévio sobre os clientes internos e externos.	Ter boa postura. Falar bem e não cometer erros de português. Ser ético. Saber se comportar durante feiras, eventos e congressos. Saber adaptar sua mensagem às expectativas dos clientes.
Execução e Acompanhamento	Implementar e monitorar planos de ação com foco no relacionamento de longo prazo com os clientes equilibrando suas necessidades e recursos disponíveis.	Entender os dados de auditoria de mercado. Monitorar a disponibilidade de seus produtos nas farmácias. Medir os resultados comparativamente aos objetivos estabelecidos. Implementar atividades e programas de marketing para os clientes.
Iniciativa	Utilizar a pro-atividade para alcançar os objetivos.	Implementar novas idéias ou soluções pro-ativamente. Envolver outras áreas para oferecer um serviço mais efetivo ao cliente. Procurar o auto-aprendizado.
Técnicas de Vendas	Transformar as crenças dos clientes para que eles aceitem uma idéia, produto ou serviço.	Saber tratar e contornar as objeções dos clientes. Ter poder de argumentação e convencimento. Usar técnicas adequadas de persuasão. Estabelecer diálogos produtivos e relacionamentos com os clientes.
Tomada de Decisões	Utilizar informações disponíveis para tomar decisões com qualidade, que assegurem o fornecimento de um melhor serviço ao cliente.	Saber atuar em um ambiente altamente regulamentado. Diferenciar situações problemáticas das oportunidades. Assumir riscos prudentemente. Desenvolver alternativas ao abordar os problemas e oportunidades
Trabalho em Equipe	Facilitar o relacionamento dentro da equipe e áreas de suporte interno tendo como foco o cliente. Comunicar-se e compartilhar idéias regularmente.	Apoiar a diversidade. Compartilhar boas práticas para melhorar o serviço ao cliente. Promover relacionamentos efetivos no ambiente de trabalho.
Tecnologia	Saber aproveitar as ferramentas tecnológicas para oferecer um melhor serviço ao cliente.	Saber utilizar computadores e <i>softwares</i> (<i>excell</i> , <i>word</i> e <i>power point</i>) Saber utilizar a internet, ler e enviar e ler emails. Dominar a tecnologia disponível (PDA, telefone, computador, internet).. Manter a base de dados atualizada. Compartilhar informações.

Quadro 6: Competências Básicas para um Representante Farmacêutico

Fonte: Elaborado pelo autor

4.8 OS REPRESENTANTES FARMACÊUTICOS COMO PROFISSIONAIS DO CONHECIMENTO

A indústria farmacêutica tradicional e de pesquisa, se constitui num caso típico de Empresa Intensiva em Conhecimento (EIC) (SULTANA; MANIVANNAN, 2009; ALVESSON, 2004). Nestas empresas, os trabalhadores do conhecimento se constituem em um dos mais importantes ativos da organização.

No setor farmacêutico, a disseminação das informações pelos representantes é um serviço que contribui para atualizar os médicos sobre as novidades e avanços no mercado. A

comunicação direta entre a indústria e o médico deve possuir base científica e ser atualizada para oferecer suporte ao processo decisório do cliente (PHRMA, 2008). No contexto descrito acima, por si só, já é possível delinear uma evidente necessidade para o uso crescente e efetivo do conhecimento.

Além do mais, neste ambiente de negócios, que inclui a necessidade de gerar venda e demanda para os produtos desenvolvidos, a interação entre as empresas e o seu mercado alvo ocorre via intensa competição, por meio da qual elas não somente desenvolvem e introduzem novos produtos, mas, também, inundam este mercado com suas comunicações (SULTANA; MANIVANNAN, 2009).

Para ampliar a proposição de valor destas comunicações e conquistar o *mind share*, as empresas necessitam fornecer o conhecimento obtido de suas experiências relacionadas à pesquisa e desenvolvimento de seus produtos, especialmente com relação aos resultados dos testes e estudos clínicos (SULTANA; MANIVANNAN, 2009).

É uma necessidade dos médicos a atualização constante sobre as interações medicamentosas, contraindicações e efeitos colaterais dos medicamentos disponíveis no mercado, para facilitar o seu processo decisório e para atender melhor seus pacientes.

Assim, as soluções da gestão do conhecimento proporcionam um amplo e efetivo ambiente para construir uma estrutura baseada neste ativo intangível para suportar as necessidades da indústria (SULTANA; MANIVANNAN, 2009).

Sultana e Manivannan (2009) ainda reconhecem que os médicos valorizam representantes educados, cujo conhecimento vá além da informação sobre os produtos, o que pode incluir o conhecimento sobre a doença, do mercado, assuntos regulatórios e qualidade de vida dos pacientes.

Portanto, provavelmente, aqueles representantes que desenvolverem e possuírem este tipo de *expertise* serão capazes de utilizar melhor o tempo dos médicos por fornecerem informações de credibilidade durante o processo de interação com o cliente.

No setor farmacêutico, o sucesso depende do uso correto da informação ou conhecimento proporcionado para os diferentes atores ao longo da cadeia de marketing. A cada nível desta cadeia, o papel dos diferentes atores não pode ser subestimado, especialmente o do representante.

Para Sultana e Manivannan (2009), o conhecimento dos produtos que eles vendem é crucial para o sucesso do negócio. Este conhecimento precisa ser convertido no tempo certo e da maneira certa para superar os competidores.

Para estes autores, o representante pode ser considerado como um educador de seus clientes. A correta informação fornecida por eles aos médicos é fundamental para permanecer no negócio, uma vez que há milhares de marcas que disputam um lugar nas prateleiras das farmácias, mas estas, certamente preferirão estocar os produtos mais prescritos.

Hoje, se reconhece que, para lograr êxito e estar bem preparado, o representante precisa conhecer seus clientes: *Customer Relationship Marketing* (CRM), hábitos, costumes, preferências, inclinações, além de conhecer os produtos divulgados e, principalmente, os produtos concorrentes, a biologia, a química, a matemática básica e financeira, a análise econômica, e entender as auditorias de mercado.

Para Boutaud (2007), eles não possuem somente uma carteira de clientes para ser visitada mecânica e sistematicamente. Adicionalmente, eles também devem levar aos médicos as informações mais relevantes sobre o medicamento, a fim de que estes possam, de forma consciente e segura, decidir qual é o melhor tratamento para o paciente. Para tanto, eles devem incorporar valores, princípios e conhecimentos como poucos.

Para se alcançar este objetivo, eles devem dedicar horas de treinamentos técnicos e práticos, para poderem promover seus produtos de forma clara, precisa e adequada (BOUTAUD, 2007).

Por tudo o que foi mencionado anteriormente, o representante se constitui em um importante ativo do marketing farmacêutico. Todavia, os médicos repartem seu tempo com vários outros representantes. Assim, este tempo com o cliente deve ser utilizado da maneira mais efetiva possível.

Daí, a necessidade de um amplo leque de conhecimento sobre vários aspectos do produto, como sua superioridade e limites sobre os produtos concorrentes (SULTANA; MANIVANNAN, 2009).

Por estarem em contato direto com os clientes, eles também são os primeiros, a identificar as ações da concorrência (KOTLER, 2000). Da mesma forma, o *feedback* oferecido por eles sobre o comportamento do mercado também percorre um longo caminho na previsão de demanda de um produto (SULTANA; MANIVANNAN, 2009).

Vale ainda ressaltar que, no segmento farmacêutico, o papel da gestão do conhecimento na otimização do uso do recurso de CRM é também de grande importância. Assim, para manter o foco no cliente, é essencial que os representantes estejam equipados com as informações mais recentes.

4.9 COMO O SETOR FARMACÊUTICO ESTÁ ESTRUTURADO PARA ESTABELECEER RELACIONAMENTOS COM OS CLIENTES E PROMOVER A TROCA DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

A forma tradicional de organização do trabalho no setor farmacêutico envolve um Gerente Regional (GR), responsável por uma equipe de Gerentes Distritais (GD) que, por seu turno, são responsáveis por uma equipe de, aproximadamente, oito representantes em determinada região. Este número pode variar de acordo com as contingências (LLOYD; NEWELL, 2001; ROCHA, 2003).

Tanto gerentes, quanto representantes possuem objetivos de vendas para seus territórios individuais e podem receber premiações caso consigam superá-los (LLOYD; NEWELL, 2001; ROCHA, 2003).

Estas autoras também identificaram que o trabalho do gerente inclui o planejamento de negócios, o recrutamento, o monitoramento dos representantes e o desenvolvimento de clientes-chaves na região. Todos representantes executam o mesmo trabalho básico em seus territórios individuais. Dos mais experientes, esperam-se maiores vendas e responsabilidades em nível nacional ou regional, além de ajudarem os representantes mais novos.

Durante o “encontro do serviço”, momento no qual ocorre a interação com os clientes-médicos, o representante farmacêutico desempenha diferentes papéis para atender a diferentes expectativas.

Na *perspectiva dos serviços*, ele utiliza o conhecimento adquirido sobre seus produtos para encontrar uma solução para um problema do cliente e, para isso, ele dissemina mensagens de seus produtos através de informações necessárias para facilitar o processo decisório do cliente.

Na *perspectiva de vendas*, ele atua como um vendedor, quando utiliza eficientemente estas informações para gerar demanda de seus produtos durante a “venda missionária” (KOTLER, 2000).

Na *perspectiva do marketing*, ele comunica mensagens planejadas pelos profissionais de marketing como forma de persuadir os clientes. Ele se insere no modelo dos 4 Ps do *mix* de marketing como um elemento central, uma vez que é por meio dele que se executa a propaganda de medicamentos para o público médico.

Na *perspectiva do relacionamento* ele cria valor através de interações contínuas com os clientes, com os quais procura estimulá-los a prescrever os produtos promovidos.

Na *perspectiva organizacional*, ele possui atribuições ainda mais abrangentes ao atender as exigências da burocracia necessária ao trabalho, como produzir relatórios de controle de visitas aos clientes, avaliar as atividades da concorrência, analisar o comportamento de seu território em termos de venda, demanda, participação de mercado, entre outras atividades.

Do ponto de vista operacional, dependendo sua especialização ou do portfólio de produtos de sua empresa, um representante realiza, em média, de 10 a 18 visitas diárias, com uma frequência que pode variar de uma a duas visitas a cada cliente por mês (BUENO; REZENDE; OLIVEIRA, 2004).

A base da propaganda médica é técnica, e envolve o conhecimento prévio dos produtos promovidos, bem como de seus concorrentes. Para aprimorar o conhecimento técnico e científico, as empresas investem fortemente em treinamento. (ZEMKE; SCHAAF, 1991; BUENO; REZENDE; OLIVEIRA, 2004; LLOYD; NEWELL, 2001)

Durante a propaganda, o representante transmite informações sobre seus produtos, destaca suas principais características e, busca diferenciá-los dos concorrentes por meio de seus benefícios, mas sempre tendo como base as estratégias de comunicação desenvolvidas pelo marketing da empresa (BUENO; REZENDE; OLIVEIRA, 2004).

Para alcançar seus objetivos, os representantes dispõem de várias ferramentas de apoio dentro do composto de *marketing-mix*, como as vendas pessoais, a promoção e a distribuição de brindes e de amostras grátis (WAZANA, 2000; MANCHANDA; PHIL; HONKA, 2005).

Outra ferramenta é o *visual-aid*, que reúne as principais características e informações sobre os produtos, dispostas em formato gráfico com destaque para os resultados dos estudos clínicos envolvendo o seu produto (eficácia, segurança, comodidade posológica) comparado aos principais concorrentes (BUENO; REZENDE; OLIVEIRA, 2004).

Quanto aos aspectos operacionais, Lloyd e Newell (2001) desenvolveram um estudo de caso em uma empresa farmacêutica para explorar como as mudanças na natureza do cliente e no ambiente competitivo impactavam a forma com que a gerência estruturava o processo de trabalho para equilibrar o nível de autonomia e controle e, quais habilidades eram necessárias para os representantes desempenharem o seu papel.

Eles identificaram que as mudanças pelas quais, tanto os clientes quanto o setor passaram, levou a empresa a reorganizar sua força de vendas. Eles observaram que as políticas adotadas enfatizavam muito mais a competência técnica no desempenho dos representantes, como o conhecimento do produto e o planejamento de vendas, do que os

elementos funcionais, como comportamentos e atitudes, observadas em contextos que envolvam relacionamento entre funcionários e clientes.

Lloyd e Newell (2001) também encontraram que o treinamento estava sendo largamente utilizado para padronizar e difundir um conjunto específico de habilidades técnicas e interativas e, não para expandir as habilidades e competências dos representantes para que considerassem novas idéias ou formas alternativas de trabalho.

Para eles, esse modelo de gestão estimula os representantes a adotarem um mesmo processo de vendas, a rotinizarem o trabalho e a reduzirem substancialmente a liberdade e habilidade para criar. Assim, recrutam-se indivíduos com iniciativa, mas, ao mesmo tempo, limita sua autonomia, com a idéia de que se todos adotarem o mesmo processo e utilizarem os mesmos materiais eles poderão ser treinados e colocados num determinado território mais rapidamente.

Para eles, a natureza desse vínculo, sugere a existência de um sistema híbrido voltado para assegurar a estabilidade e promoção, reduzir o *turnover*, manter o conhecimento, a experiência adquirida e os vínculos com os clientes dentro da empresa. Neste estudo, Lloyd e Newell (2001) ainda identificaram que, apesar de haver maior investimento em treinamento e no compartilhamento do conhecimento, o impacto desse processo, na forma como ele vem sendo utilizado, deteriora as relações com os clientes, aumenta o *turnover*, gerando insatisfação e estresse.

5 MÉTODO

Este estudo tem por objetivo avaliar o desempenho no serviço dos representantes de vendas da indústria farmacêutica que atuam no Estado de Goiás. Como funcionários de linha de frente, eles atuam na *interface* entre suas empresas e os clientes, com os quais desempenham um importante papel na prestação de serviços.

Este capítulo apresentará o método utilizado para a consecução da pesquisa, bem como os procedimentos gerais adotados para o tratamento e análise do banco de dados.

5.1 CONCEPÇÃO DA PESQUISA

Para Hair et al (2005), os planos de pesquisa em administração podem ser agrupados em três categorias: a exploratória, a descritiva e a causal. Para Malhotra (2004), a descritiva e causal fazem parte da pesquisa conclusiva.

A pesquisa exploratória é útil quando há questões vagas ou pouca teoria disponível e o seu principal objetivo é prover a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador (MALHOTRA, 2004). Na pesquisa descritiva, as coisas são descritas com a mensuração de um evento ou atividade, muitas vezes com o uso de estatísticas descritivas (HAIR, 2005). A estratégia adotada para o presente estudo foi composta de duas fases: uma exploratória e outra descritiva conclusiva (Figura 14).

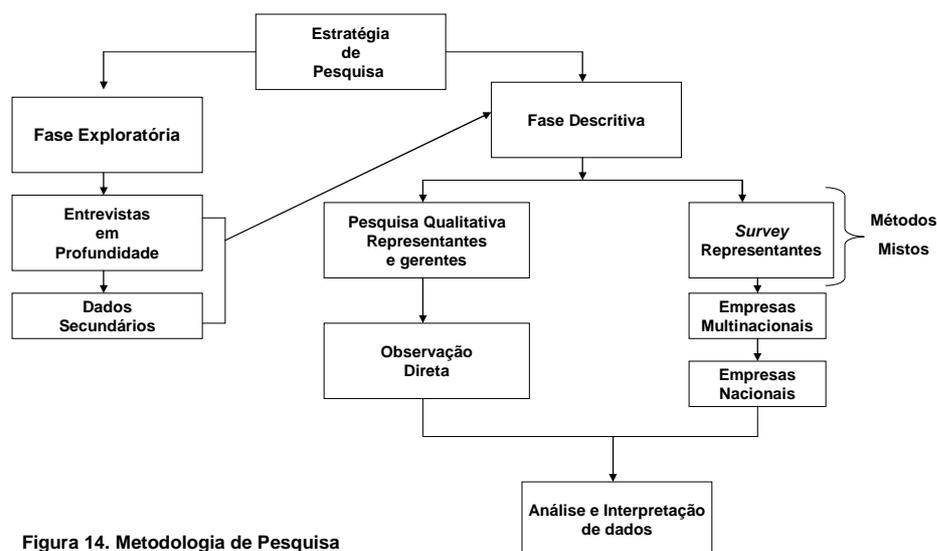


Figura 14. Metodologia de Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

A fase exploratória foi realizada com o objetivo de compreender melhor o problema estudado bem como para obter critérios para uma investigação mais detalhada (HAIR et al, 2005).

Na fase descritiva, se utilizou a técnica de métodos mistos como estratégia de investigação, o que envolveu inicialmente a coleta de dados qualitativos e, posteriormente, uma pesquisa quantitativa, envolvendo os representantes farmacêuticos que atuam no Estado de Goiás (CRESWELL, 2007).

Com esse procedimento, a coleta de dados envolveu tanto informações numéricas quanto textuais, de forma que o banco de dados final foi mais robusto e ao mesmo tempo representou tanto informações quantitativas como qualitativas.

Um projeto de métodos mistos é útil para aprender o melhor das técnicas quantitativas e qualitativas e entender melhor um problema de pesquisa (CRESWELL, 2007). A integração dos dados ocorreu durante a análise e interpretação dos resultados. A seguir, serão descritos os procedimentos adotados nestas duas fases.

5.2 FASE EXPLORATÓRIA

Nesta fase, buscou-se compreender melhor o problema estudado. Por meio da revisão teórica, identificaram-se quais mecanismos governam o desempenho dos funcionários de linha de frente, como os representantes do setor farmacêutico. Eles atuam em ambiente susceptível ao estresse (sobrecarga, conflito e ambiguidade do papel), no qual buscam equilibrar a eficiência interna (produtividade) e externa (qualidade) dentro de um contexto de serviços, altamente dependente do conhecimento.

A consecução desta etapa permitiu alcançar os seguintes resultados:

- Identificar como as estratégias de marketing são aplicadas no setor farmacêutico e, como ele está estruturado para estabelecer relacionamentos com os clientes e promover a troca de informação e conhecimento, além de entender qual o impacto resultante desta interação.
- Formular um modelo conceitual, a partir do referencial teórico. Com a revisão teórica foi possível apresentar as possíveis relações entre os construtos do controle percebido sobre a tarefa, o suporte da supervisão, os fatores desencadeantes do estresse no trabalho (sobrecarga, conflito e ambiguidade do papel), a saturação (*burnout*) e o desempenho de qualidade e produtividade.

- Validar e criar escalas para a mensuração dos construtos identificados no modelo conceitual.
- Verificar a adequação do modelo conceitual que propõe a relação entre os recursos (controle sobre a tarefa e suporte da supervisão) com os fatores desencadeantes de estresse, saturação e o desempenho de produtividade e qualidade.

5.2.1 Objetivos Secundários

Para conduzir este estudo, foi necessário aprofundar o conhecimento sobre o contexto no qual a pesquisa foi realizada. Após uma densa investigação, utilizando as pesquisas bibliográficas, publicações em periódicos, exploração de dados secundários e entrevistas em profundidade com funcionários, gerentes e executivos, foi possível entender e introduzir o leitor no universo do setor farmacêutico.

Com esta fase alcançou-se parte dos objetivos secundários, pois se identificou como as estratégias de marketing são aplicadas, como o setor está estruturado para estabelecer relacionamentos com os clientes e promover a troca de informação e conhecimento, bem como qual o impacto resultante desta interação. Estas informações encontram-se detalhadas no Capítulo 4.

5.2.2 O Modelo Conceitual

O modelo conceitual foi construído a partir dos temas pesquisados. Inicialmente, utilizou-se a lente teórica da Gestão de Serviços para entender melhor os fatores que influenciam o desempenho dos funcionários de linha de frente durante o encontro do serviço, que forma a base na qual o cliente avalia a qualidade do serviço prestado.

Ao aprofundar a investigação, identificou-se que o desempenho no contexto de serviços pode ser afetada por várias dimensões, como o trabalho em equipe, a adequação do funcionário ao cargo, adequação da tecnologia ao trabalho, e, especialmente pelo controle percebido sobre a tarefa (*empowerment*) e o sistema de supervisão (liderança).

Porém, à luz da Teoria da Dinâmica do Papel Organizacional, observou-se que muitas das dimensões identificadas também se correlacionam com os fatores desencadeantes do estresse (sobrecarga, conflito e ambiguidade do papel).

A partir das relações entre esses temas, elaborou-se o modelo conceitual que se encontra detalhado no Capítulo 3. Além de estar fundamentado no referencial teórico, o

modelo conceitual também foi concebido após ampla discussão com representantes e gerentes que atuam no setor farmacêutico.

5.2.3 Escalas para a Mensuração dos Construtos

Para Hair (2005), o processo de desenvolvimento de uma escala envolve uma série de passos como a definição dos conceitos a serem mensurados, a identificação de seus componentes, a especificação dos itens observáveis e mensuráveis que representem os componentes desses conceitos, a seleção de escalas adequadas para mensurar estes itens, a combinação dos itens em uma escala composta, a administração do instrumento (escala) a uma amostra, a avaliação da compreensão do respondente, a avaliação da confiabilidade e da validade e a revisão dos instrumentos, se necessário.

Conforme está evidenciado na discussão teórica, a teoria subjacente ao tema em estudo já possui algumas escalas confiáveis e validadas, cuja síntese está representada no Quadro 7.

Assim, algumas das dimensões consideradas para este trabalho, já foram previamente validadas por pesquisadores que estudaram questões envolvendo os fatores que impactam o desempenho dos funcionários na prestação de serviços em um ambiente de vendas.

O Quadro 7, apresenta um resumo detalhado com os construtos estudados, os principais autores, as escalas originais e a decisão quanto as escalas finais utilizadas. Estas escalas, que estavam originalmente no idioma inglês, foram traduzidas para o português com a contribuição de um especialista.

Por opção, foram mantidas as questões escritas de forma reversa em sua versão original. Posteriormente, durante a fase de análise dos dados, estas questões foram recodificadas.

Para o construto do controle percebido sobre a tarefa, encontrou-se a escala de House (1981) e adaptada por Singh (2000). Esta escala é composta de cinco pontos onde o número “1” equivale-se à Nunca e, o número “5”, à Sempre. Optou-se por mantê-la integralmente no estudo.

Quanto ao sistema de controle da supervisão, encontrou-se a escala de sete pontos onde o “1” = Concordo Totalmente e o “7” = Discordo Totalmente, desenvolvida por Zeithaml, Berry e Parasuraman (1991). Optou-se também por mantê-la no estudo.

CONSTRUTOS	PRINCIPAIS AUTORES	TEMAS	ESCALAS ORIGINAIS	No. DE ITENS ORIGINAIS	ESCALA FINAL	No. DE ITENS FINAIS
CONTROLE PERCEBIDO SOBRE A TAREFA	Hartline e Ferrell (1996); Zeithaml, Parasuraman e Berry (1988); Singh (2000); Grönroos (2003); Zeithaml e Bitner (2003).	AUTONOMIA	Escala de Singh (2000) adaptada de House (1981) de 5 pontos: 1 = Nunca e 5 = Sempre	5	MANTEVE-SE AS ESCALAS ORIGINAIS: 1 = Nunca e 5 = Sempre	5
SISTEMA DE SUPORTE DA SUPERVISÃO	Hartline e Ferrell (1996); Singh (2000); Grönroos (2003); Zeithaml e Bitner (2003); Gonzáles e Garazo (2006).	LIDERANÇA	Escala de Singh (2000) adaptada de Teas (1983) de 5 pontos onde 1= Nunca e 5= Sempre	4	MANTEVE-SE AS ESCALAS ORIGINAIS: 1 = Nunca e 5 = Sempre	4
SISTEMA DE CONTROLE DA SUPERVISÃO	Zeithaml, Berry e Parasuraman (1991); Hartline e Ferrell (1996); Challagalla e Shervani (1996); Zeithaml e Bitner (2003); Grönroos (2003).	CONTROLE	Escala de Zeithaml, Berry e Parasuraman (1991) de 7 pontos: 1 = Concordo Totalmente e 7 = Discordo Totalmente	2	MANTEVE-SE AS ESCALAS ORIGINAIS: 1 = Concordância Total e 5 = Nenhuma Concordância	2
FATORES DESENCADEANTES DE ESTRESSE (FDE)	Kahn et. al (1964); Kats e Kahn (1970); Rizzo, House e Lirtzman (1970); Jackson e Schuler (1985); Chonko, Howell e Bellenger (1986); Parasuraman, Zeithaml e Berry (1991); Hartline e Ferrell (1996); Singh, Goolsby e Rhoads (1999); Singh (2000); Trube e Collins (2000); Zeithaml e Bitner (2003); Gilboa, et al (2008); Onyemah (2008).	CONFLITO	Singh (2000) e House (1980) Chonko, Howell e Bellenger (1986): 1 = Concordância Total e 5 = Sem Nenhuma Concordância	6 30	Desenvolvida para este estudo: 1= Concordância total e 5= Nenhuma concordância	10
		SOBRECARGA	Não avaliada	10	Desenvolvida para este estudo: 1= Concordância total e 5= Nenhuma concordância	5
		AMBIGUIDADE	Chonko, Howell e Bellenger (1986): 1 = Completamente Certo; 5 = Sem nenhuma certeza Singh e Rhoads (1991)	36 17	Adaptado de Chonko, Howell e Bellenger (1986): 1= Completamente Certo e 5= Sem nenhuma certeza	15
		CLIENTE GERÊNCIA	Escala de Singh, Goolsby e Rhoads (1994) 1= Muito improvável e 6= Muito provável	4 4	MANTEVE-SE AS ESCALAS ORIGINAIS	4 4
TENDÊNCIAS DE SATURAÇÃO	Hartline e Ferrell (1993); Singh, Goolsby e Rhoads (1999); Singh (2000).	CLIENTE GERÊNCIA	Escala de Singh, Goolsby e Rhoads (1994) 1= Muito improvável e 6= Muito provável	4 4	MANTEVE-SE AS ESCALAS ORIGINAIS	4 4
DESEMPENHO	Schneider (1980); Jackson e Schuler (1985); Chonko, Howell e Bellenger (1986); Zeithaml, Parasuraman e Berry (1988); Singh, Goolsby e Rhoads (1994); Singh (2000); Trubes e Collins (2000); Grönroos (2003); Gilboa, et al (2008).	PRODUTIVIDADE	Escala de Chonko, Howell e Bellenger (1986). 4 pontos: 1= Próximo ao topo; 2= Acima da Média; 3= Na Média; 4= Abaixo da Média	10	Desenvolvida para este estudo: 1 = Abaixo da Média e 5 = Acima da Média	8
		QUALIDADE	Adaptado de Singh, 2000 e Heartline e Ferrell (1993). Escala de 7 pontos: 1= 20% abaixo e 7= 5% acima	17	Adaptado de Singh, 2000 e Heartline e Ferrell (1993). Escala de 7 pontos: 1= Abaixo da média e 5= Acima da média	8

Quadro 7. Construtos, Principais Autores e Escalas Originais e Finais do Estudo
Fonte: Elaborado pelo autor

Para o construto do sistema de suporte da supervisão, encontrou-se a escala desenvolvida por Teas (1983) e adaptada por Singh (2000), de cinco pontos onde o número “1” representa Nunca e, o “5” representa Sempre. Esta escala também foi mantida no estudo.

Para mensurar os construtos envolvendo os fatores desencadeantes do estresse, particularmente o conflito e a ambiguidade, foram encontradas várias escalas na literatura. A mais utilizada e criticada negativamente, por falhas na mensuração dos conceitos, foi a de Rizzo et al (1990).

Encontrou-se também a escala de House (1981), replicada por Singh (2000) e a escala de cinco pontos desenvolvida por Chonko, Howell e Bellenger (1986) que foi exclusivamente criada para ser aplicada a um contexto de vendas. Nesta escala o número “1” representa uma concordância total, o número “2”, muita concordância, o “3”, uma concordância moderada, o “4”, alguma concordância e, o “5”, sem nenhuma concordância.

Para mensurar a ambiguidade, estes autores também utilizaram uma escala de 5 pontos com os seguintes rótulos: o número “1” significa estar completamente certo, o 2, muito certo, o 3, moderadamente certo, o número 4, de alguma forma certo e, finalmente o número 5, sem nenhuma certeza. Todavia, tendo em vista que tanto o conflito, quanto a sobrecarga e a ambiguidade são contexto-dependentes foi necessário realizar intervenções.

Por exemplo, com relação à ambiguidade, em seu estudo, Chonko, Howell e Bellenger (1986) utilizaram originalmente 36 itens de forma desagregada. Já Singh e Goolsby (1991) e Singh (2000) utilizaram 17 itens, também de forma desagregada.

Para o presente estudo, os 15 itens que formaram o construto de ambiguidade do papel foram todos provenientes do estudo de Chonko, Howell e Bellenger (1986). O primeiro item desta escala recebeu uma adaptação para ser utilizado no contexto farmacêutico.

Trata-se da pergunta: “*Como dividir seu tempo de forma apropriada com os outros aspectos de seu trabalho (visitas, burocracia, treinamento...)*”. No trabalho original, esta questão seria: “*Quanto tempo você deveria utilizar em vários aspectos de seu trabalho*”. Esta adaptação surgiu diante de sua validação com os próprios representantes, que consideraram a pergunta muito ampla e ambígua.

Da mesma forma, uma vez que tanto a sobrecarga quanto o conflito do papel também são contexto-dependentes, optou-se por não replicar as escalas encontradas. Portanto, os itens múltiplos que formaram este conceito no instrumento final (questionário), foram especialmente desenhados com base nos relatos dos representantes e gerentes do setor farmacêutico (Quadro 8). Foram utilizados cinco itens para formar o conceito de sobrecarga e 10 para formar o conceito de conflito.

Para mensurar as tendências à saturação (*burnout*), encontrou-se uma escala de seis pontos também desenvolvida por Singh, Goolsby e Rhoads (1994) e Singh (2000). Em seu estudo, para avaliar a origem da saturação, os autores desagregaram o construto, avaliando tanto o gerente quanto o cliente.

Estes autores utilizaram como rótulo, o número “1” para muito improvável, o “2”, para improvável, o “3”, de alguma forma improvável, o “4”, de alguma forma provável, o “5”, e, o número “6”, para muito provável.

Por entender que as variáveis utilizadas para mensurar a saturação estavam adequadas ao contexto farmacêutico, optou-se também por mantê-las integralmente no estudo.

Para avaliar o construto do desempenho de produtividade, encontrou-se na escala desenvolvida por Chonko, Howell e Bellenger (1986) uma boa correspondência para o contexto de trabalho dos representantes.

Estes autores solicitaram aos respondentes para se compararem frente ao desempenho geral de outros funcionários de sua empresa, realizando um trabalho similar ao deles. A escala original é constituída de 4 pontos, onde o número “1” significa estar próximo ao topo e, o “4” significa estar abaixo da média. Para este estudo, optou-se por adotar um caminho parecido,

todavia, foi necessário adaptar a escala de Chonko, Howell e Bellenger (1986) para o contexto farmacêutico.

Quanto ao desempenho de qualidade, foram encontradas as escalas de Singh (2000) e Heartline e Ferrell (1991). Eles utilizaram sete pontos onde o “1” significava estar 20% abaixo e o “7” significava estar 5% acima. As escalas destes autores continham originalmente 17 itens.

Este tipo de escala seria de difícil interpretação para os representantes, bem como a quantidade de itens seria demasiadamente longa para serem respondidos. Neste sentido, foi necessário conduzir uma nova intervenção.

Vale ressaltar que, apesar de Singh (2000) e Chonko, Howell e Bellenger (1986) terem avaliado funcionários de linha de frente dentro do ambiente de vendas, alguns aspectos do desempenho também são contexto-dependentes.

Em seu estudo, Singh (2000) demonstrou que o desempenho de produtividade e de qualidade são dois construtos diferentes. Para este trabalho, também se optou seguir por este caminho, utilizando-se os construtos desagregados de produtividade e de qualidade para avaliar o desempenho. Assim, para mensurar a dimensão de produtividade foram utilizadas no instrumento (questionário) final oito variáveis inerentes ao setor farmacêutico.

Singh (2000) formou a dimensão da qualidade no desempenho, utilizando 17 itens para medir a confiança, a responsividade, a confiabilidade e a atenção individualizada. Para este trabalho também se optou por desagregar estas dimensões. Todavia, para não tornar o questionário demasiadamente longo, utilizaram-se apenas oito itens, que mais se adaptavam ao contexto farmacêutico.

Outro ponto relevante a ser observado, está relacionado à uniformização das escalas de *likert* utilizadas neste estudo na mensuração dos conceitos. Conforme destacado anteriormente, nos trabalhos originais, foram utilizadas diferentes escalas, isto é, ora utilizavam-se cinco, seis ou sete pontos.

Por exemplo, para avaliar o controle percebido sobre a tarefa e o suporte e o apoio da supervisão, House (1981) e Singh (2000) utilizaram-se de uma escala de 6 pontos. Já para se avaliar o controle da supervisão, os autores Zeithaml, Berry e Parasuraman (1991) utilizaram-se de uma escala de sete pontos. Para se avaliar os fatores desencadeantes do estresse, isto é, a sobrecarga, o conflito e a ambiguidade do papel, os autores Chonko, Howell e Bellenger (1986), utilizaram uma escala de cinco pontos.

Já para mensurar a tendência à saturação (cliente e gerência), Singh (2000) utilizou-se de uma escala de seis pontos. Para se avaliar o desempenho de produtividade e de qualidade

Singh (2000) e Chonko, Howell e Bellenger (1986) novamente utilizaram uma escala de sete pontos.

Para este trabalho, optou-se por adotar uma escala única de cinco pontos, obedecendo-se aos rótulos e à quantidade de itens originais determinados pelos autores citados acima, com exceção das variáveis “conflito”, “sobrecarga do papel” e “desempenho de produtividade e de qualidade” cuja quantidade de itens surgiu a partir da realidade do contexto farmacêutico.

Conforme previsto pela metodologia deste estudo, utilizou-se como estratégia de investigação os métodos mistos (CRESWELL, 2007). Assim, para conhecer melhor o ambiente de trabalho dos representantes farmacêuticos, realizou-se com eles uma série de contatos como forma de obtenção de relatos sobre as suas experiências de trabalho.

Portanto, além de explorar o referencial teórico sobre os temas pesquisados, foi conduzida, de forma concomitante, uma pesquisa qualitativa com os próprios representantes para conhecer melhor seu ambiente operacional.

Os contatos com os representantes permitiram avaliar e comparar as escalas existentes com a realidade de seu ambiente de trabalho, bem como obter subsídios para desenvolver as escalas necessárias para se avaliar o conflito, a sobrecarga do papel e o desempenho.

A consolidação deste material proporcionou subsídios suficientes para a construção de um questionário (APÊNDICE A) para ser aplicado a uma amostra de representantes farmacêuticos que desempenham o seu papel no Estado de Goiás.

Para construir este instrumento e corroborar as análises finais do estudo, ao longo do ano de 2009, foram conduzidos aproximadamente 252 contatos diretos com representantes, GNFVs, GRs e Gerentes de Marketing do setor.

Os relatos, cuja síntese pode ser observada no Quadro 8, versaram sobre temas relacionados ao desempenho do representante como a adequação do funcionário ao cargo, o trabalho em equipe, o sistema de controle do trabalho, o relacionamento indústria-cliente, a tecnologia, a estrutura do trabalho, a avaliação de desempenho, a gestão do conhecimento e os fatores desencadeantes do estresse (sobrecarga, conflito e ambiguidade).

A partir destes relatos, observou-se que grande parte dos construtos disponíveis na literatura envolvendo os representantes de vendas como funcionários de linha de frente estavam de acordo com a realidade de seu ambiente operacional.

Todavia, algumas das dimensões acima, como o trabalho em equipe, a adequação do funcionário ao cargo e a adequação da tecnologia ao trabalho, não foram consideradas para a confecção do instrumento final (questionário), tendo em vista que, em estudos anteriores, identificou-se a presença de correlações com os fatores desencadeantes do estresse.

Conforme pode ser observado no (Quadro 8), um dos temas mais recorrentes na investigação foi a presença da sobrecarga e do conflito. A consolidação deste material proporcionou as bases para desenvolver as questões utilizadas no instrumento final.

Desenvolveu-se mais de trinta versões do questionário (APÊNDICE A). Estas versões foram devidamente validadas por oito representantes, dois gerentes distritais, dois executivos do setor farmacêutico e três mestrandos em Administração de Empresas que, a cada intervenção proporcionaram *feedbacks*. Dentre as sugestões para melhoria, destacou-se a necessidade de se efetuar correções na redação de perguntas que solicitavam uma resposta dentro de uma escala de 1 a 5, todavia podiam ser respondidas com um “sim” ou um “não”.

Outro ponto observado é que, os modelos iniciais do questionário continham grande número de perguntas de classificação como: o número aproximado de representantes da empresa avaliada, a forma de sistema de registro de comentários de visitas, a quantidade de produtos promovidos, a forma utilizada para mensuração dos resultados. Estas questões foram excluídas, atendendo às sugestões, bem como pela falta de relevância para o presente estudo.

Outra sugestão envolveu mesclar perguntas que abordavam temas semelhantes. Por exemplo: “*As metas de visitas diárias estipuladas pela empresa são equilibradas para alcançar a cobertura desejada?*” e, “*Essas metas de visitas são equilibradas e permitem desenvolver um bom serviço ao cliente?*” Redação final: “*Tenho uma meta diária de visitas incompatível com a realidade de meu setor de trabalho?*”

Outro exemplo de fusão de questões: “*Meu gerente sempre informa previamente aos representantes quando sai para trabalhar no campo?*”. “*Tenho liberdade para decidir onde iniciar ou finalizar o meu trabalho sem ter que informar previamente?*”. Redação final: “*Posso adaptar meu roteiro de visitas de acordo com a dinâmica de meu trabalho, não sendo necessário seguir pontos de encontro previamente estabelecidos?*”.

Outra sugestão foi o uso de algumas palavras ajustadas aos termos técnicos utilizados na rotina de trabalho dos representantes farmacêuticos como, por exemplo: “*clientes de baixo potencial prescritivo*”, “*compliance*”, “*pontos de encontro*”.

Para ampliar ainda mais a base do conteúdo qualitativo deste estudo e corroborar as análises finais, foi incluída ao instrumento final, uma questão aberta adicional para aqueles representantes que, se sentissem à vontade, inserissem informações adicionais.

A questão utilizada foi: “*Por estar em contato direto com o cliente, o sucesso do representante de vendas depende do suporte recebido e do controle exercido sobre suas atividades. Use o espaço abaixo para, livremente, se expressar quanto ao modelo atual de trabalho adotado pelo setor farmacêutico.*”

Finalmente, os procedimentos estatísticos adotados para a análise do banco de dados encontram-se detalhados neste capítulo. Já as análises e interpretação dos resultados, encontram-se detalhadas no Capítulo 6.

CONCEITOS	OCORRÊNCIAS	EXEMPLOS
CONFLITO DO PAPEL	41	Excesso de cobrança por resultados com baixo nível de investimento. Questionamento da utilidade no lançamento de comentários de visitas. Grande número de clientes a serem visitados por dia. Ter que seguir rigidamente a cartilha prescrita pelo marketing. Elevado nível de burocracia (relatórios e atividades extra-campo). Os médicos estariam saturados quanto ao modelo de trabalho atual. Clientes médicos altamente susceptíveis a quem investir mais. Sobrecarga no volume de informações (treinamento, gerentes, mercado...). Ter que manter uma quantidade de clientes no painel em detrimento da qualidade. Falta de comunicação entre os diversos departamentos da empresa. Demora na tomada de decisões. Forte apego às regras de condutas éticas (<i>compliance</i>). Elevado número de produtos na grade promocional. Ausência de autonomia para o representante. O laboratório quer que se fique 10 minutos com o cliente e, o cliente, apenas 30 segundos. Materiais promocionais em quantidade menor do que o número de clientes.
TRABALHO EM EQUIPE	25	Colaboração dos colegas diante das dificuldades. Respeito às diferenças individuais.
SISTEMA DE APOIO E CONTROLE GERENCIAL	14	Acompanhamento de GD por mais de 5 dias. Adoção de 2 ou mais pontos de encontros para início de atividades diárias. Falta de feedback para o desenvolvimento pessoal e profissional. Ausência de liberdade e autonomia. Ausência de colaboração e conhecimento sobre a realidade do negócio. Falta de educação e ameaças no trato com os funcionários por parte de gerentes e diretores. Muitos gerentes que utilizam métodos ortodoxos e tradicionais. Gerentes que caem de "para-quedas" no território de trabalho do representante.
AMBIGUIDADE DA FUNÇÃO	10	O sistema força o representante a adotar condutas anti-éticas. Falta de confiança nos dados de auditoria (Audit, DDD, etc.). Forte pressão e a cobrança por resultados. Avaliação de desempenho com base em dados não confiáveis. Ausência de informações sobre o que precisa ser feito para ser promovido. Estabelecimento de objetivos sempre inatingíveis.
ADEQUAÇÃO DA TECNOLOGIA AO TRABALHO	15	Falta de equipamento móvel (PDA). Aparelhos móveis que não funcionam corretamente. Sistema que registra todos os aspectos do trabalho onde o representante sente-se constantemente monitorado.
ADEQUAÇÃO DO FUNCIONÁRIO AO CARGO	41	Conhecer o produto, o cliente e saber manusear a tecnologia no trabalho. Ausência de respeito aos produtos concorrentes. Adoção de condutas éticas. Ter o conhecimento, manter o relacionamento e saber cobrar. O trabalho do representante atual sendo apenas o de lembrar o nome da marca. Grande número de representantes sem o devido preparo técnico. Uma boa venda depende de 35% do conhecimento e os 65% restantes do relacionamento.
ADAPTABILIDADE	2	Falta de liberdade para manusear o material promocional de acordo com o perfil do cliente.
DESEMPENHO	13	Apego excessivo às avaliações por volume de vendas (DDD). O próprio sistema gera um ranqueamento dos clientes em categorias A, B e C. Padrão de competição heterogêneo. Estipulação de metas quase sempre inalcançáveis.
CONHECIMENTO	25	Cobranças para inserir idéias e ações em seus territórios geram <i>insights</i> ridículos. Ter que conhecer detalhadamente o produto (posologia, segurança, interações...). Aplicação de testes de conhecimento sem prévio aviso. Falta de incentivo para o compartilhamento de ações inovadoras e melhores práticas. Sistemas de registro de visitas que não permite o compartilhamento de informações. O conhecimento é compartilhado somente pelos gestores. Provas periódicas que nada agregam em termos de conhecimento.

Quadro 8. Conceitos e Ocorrências Levantadas durante Relatos dos Representantes Farmacêuticos

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2.4 Verificação da Adequação do Modelo Conceitual

A teoria pressupõe a existência de relações entre os recursos do controle percebido sobre a tarefa e suporte da supervisão com os fatores desencadeantes de estresse (sobrecarga, conflito e ambiguidade do papel), a tendência à saturação (*burnout*) e o desempenho (produtividade e qualidade) dos funcionários de linha de frente. Assim, com base na teoria apresentada, desenvolveu-se o modelo conceitual disponível no Capítulo 3.

Para verificar a existência e a força destas relações, foi necessário validar este modelo conceitual, bem como as escalas utilizadas, com uma amostra de representantes farmacêuticos que desempenham o seu papel no Estado de Goiás.

Os resultados e análises dessa verificação estão detalhados no Capítulo 6 que trata da apresentação dos resultados da pesquisa.

5.3 FASE DESCRITIVA

Na fase descritiva utilizou-se da técnica de métodos mistos como estratégia de investigação. Inicialmente obtiveram-se dados qualitativos e, posteriormente, foi conduzida uma pesquisa quantitativa, envolvendo os representantes farmacêuticos.

Primeiramente, realizou-se uma avaliação qualitativa prévia sobre o trabalho dos representantes farmacêuticos, independentemente do perfil da empresa (estrangeiras ou nacionais) ou nicho de atuação no mercado.

Nesta avaliação prévia, buscou-se identificar quais eram as expectativas e percepções destes funcionários quanto ao seu papel organizacional, bem como quais seriam os gatilhos para o desencadeamento do estresse (conflito, ambiguidade e sobrecarga do papel) com potencial para comprometer a qualidade no desempenho de seu papel e influenciar a qualidade do serviço percebida pelo cliente.

Nesta fase, foram realizadas entrevistas em profundidade com especialistas da área, como os gerentes, representantes de classe, clientes e, principalmente, os funcionários que atuam na linha de frente.

Esta fase envolveu a condução de uma *survey* com os representantes para avaliar os conceitos estudados, da qual se obteve informações relativas às principais características do grupo. Assim, foi possível avaliar as relações estimadas pelo modelo conceitual e determinar, por meio de suas percepções, qual a seu desempenho em termos de produtividade e de qualidade.

A versão final do questionário (APÊNDICE A) foi devidamente validada por 20 representantes, 01 Gerente de Marketing e 02 GDs oriundos de empresas farmacêuticas nacionais e estrangeiras, após o que foi devidamente aplicado.

Nesta fase, também se verificou empiricamente as hipóteses formuladas para o modelo idealizado. Foram construídas dez hipóteses, a partir do referencial teórico e dos dados qualitativos obtidos. A descrição dos testes realizados e a análise dos resultados encontram-se detalhados no Capítulo 6.

5.4 PLANO DE AMOSTRAGEM

A seleção do método de amostragem depende de uma série de questões teóricas e práticas que incluem a natureza do estudo, seus objetivos, tempo e orçamento disponível. Para Hair (2005), se realizada de modo adequado, garante a representatividade da amostra.

Foram considerados elegíveis para participar do presente estudo, os representantes farmacêuticos que atuam no Estado de Goiás e que realizam contatos diretos com os médicos, independentemente de se tratar de uma subsidiária de multinacional ou de empresas nacionais. Vale ressaltar que não foram avaliadas as percepções dos gerentes ou supervisores.

Uma vez que o estudo avaliou questões relacionadas ao desempenho seria interessante indagar quem deveria ser envolvido na pesquisa. De fato, esta questão vem suscitando controvérsias acadêmicas em função de possíveis vieses nas respostas, uma vez que, por desempenharem papéis diferentes, gerentes e funcionários podem ter perspectivas diferentes (SCHNEIDER, 1980; SINGH; GOOLSBY; RHOADS, 1994; CHONKO; HOWELL; BELLENGER, 1986).

Uma avaliação conduzida pelos supervisores se justifica pelo fato de que são eles os responsáveis por desenvolver o potencial de seus subordinados e avaliar o seu progresso, além do que, a hierarquia da autoridade formal legitima este direito.

Por outro lado, uma auto-avaliação do funcionário justifica-se onde há razão para se acreditar que ele está na melhor posição para avaliar seus próprios esforços e resultados (CHONKO; HOWELL; BELLENGER, 1986).

A preocupação de que a auto-avaliação do desempenho possa contribuir para conclusões inválidas, geralmente se baseia no fato de que o auto-reporte possa inflar o desempenho.

Todavia, identificou-se em uma meta-análise que os diferentes fatores desencadeantes de tensão e o desempenho foram, nas auto-avaliações, na maior parte, similar ou na mesma

direção dos resultados com base na classificação dos supervisores ou em dados objetivos de desempenho, o que sugere que os pesquisadores podem obter informações úteis de dados auto-reportados sobre o desempenho (GILBOA et al (2008).

Pelo fato da pesquisa estar delineada para se avaliar o desempenho no serviço, o presente estudo utilizou como método de amostragem o conglomerado dos representantes do setor farmacêutico que atuam no Estado de Goiás.

Como o foco da pesquisa também está no âmbito interno das empresas e, não é sua pretensão avaliar a qualidade percebida do serviço, também não será considerada a participação dos clientes.

Ao considerar o conjunto de empresas que atualmente realizam interações com os médicos como forma de se diferenciar e promover os seus produtos, estima-se encontrar, em todo o Estado de Goiás, aproximadamente:

- 43 organizações subsidiárias de multinacionais; e,
- 22 empresas nacionais.

O Grupo de Profissionais Executivos do Mercado Farmacêutico (GRUPEMEF), associação sem fins lucrativos, criada e mantida por laboratórios farmacêuticos, no ano 2000, conduziu uma pesquisa com 37 empresas que, na ocasião, representavam 72% do faturamento total do setor, com o objetivo de dimensionar o tamanho da força de vendas, isto é, a quantidade de representantes e gerentes atuantes no Brasil.

Apesar desta pesquisa não ter envolvido o setor em sua totalidade, os resultados encontrados, permitiram se projetar a quantidade de representantes naquele período. Nesta projeção, estimou-se que, durante o ano de 2000, havia aproximadamente 270 Gerentes Regionais (GR), 1.700 Gerentes Distritais (GD) / Supervisores e algo em torno de 16.570 representantes (GRUPEMEF, 2000).

No ano seguinte, ainda dentro dos esforços para se dimensionar o tamanho da força de vendas, foram apresentados dados por regiões. Nesse período, estimava-se que na Região Nordeste atuava 11% dos representantes, enquanto que a Região Sul contava com 16%, a Região Sudeste com 50% e a Região Centro-Oeste com aproximadamente 15% (GRUPEMEF, 2001).

Dos 15% encontrados na Região Centro-Oeste, foco desta pesquisa, 15% estaria trabalhando no Estado de Goiás, enquanto que, 13% se encontravam no Distrito Federal e, 6% respectivamente nos Estados de Mato Grosso do Sul e Mato Grosso (GRUPEMEF, 2001).

Os percentuais apresentados acima permitem também estimar que, durante o ano de 2000, estariam atuando no Estado de Goiás, aproximadamente 373 representantes. Todavia, estimativas mais recentes, indicam que este número já tenha chegado a 500.

Com relação a esta questão, não foram encontradas informações precisas em nenhuma fonte habitual. Assim, o número apresentado de empresas e trabalhadores de linha de frente não é exato, uma vez que estes dados foram obtidos a partir de levantamento de campo prévios do autor.

5.6 COLETA DE DADOS

Na fase de coleta de dados qualitativos, foram utilizadas observações diretas e relatos de campo de gerentes e representantes do setor para a obtenção de informações mais detalhadas sobre o tema pesquisado de uma forma não estruturada, direta e pessoal.

Essa sondagem foi decisiva para obter respostas significativas, pois o processo de interação entre a indústria farmacêutica e seus clientes médicos é de alta complexidade e pode envolver questões delicadas.

O contato direto com os representantes viabilizou a construção de uma rede de contatos com cerca de 500 profissionais atuantes no Estado de Goiás, local de aplicação deste estudo. Desta rede, foram excluídos os gerentes, permanecendo, exclusivamente, um número de aproximadamente 430 representantes.

Durante os contatos, construiu-se uma lista contendo *e-mails* e telefones destes profissionais. A mesma foi constantemente atualizada, tendo em vista as frequentes e rápidas modificações que ocorrem em informações desta natureza, seja por motivos privados ou por mudança de empresa. A cada contato, os representantes tomavam conhecimento sobre a condução da pesquisa e já forneciam um “consentimento verbal” para participação.

Durante este período, identificou-se um grupo de representantes, cuja sede de trabalho estava em outras cidades do Estado como Anápolis, Rio Verde, Catalão, Jataí, Itumbiara, Ceres. Todavia, a maior concentração estava, de fato, na capital Goiânia.

Identificaram-se também alguns representantes provenientes de cidades de outros estados do país, como Brasília, Salvador, Belo Horizonte e Curitiba que, também, atuavam no Estado de Goiás. Eles foram considerados elegíveis para participarem do estudo.

Tendo em vista a amplitude que o trabalho assumiu, além do grande número de candidatos plausíveis de serem avaliados, estudaram-se formas que facilitassem a aplicação da pesquisa e, ao mesmo tempo, garantisse o anonimato dos respondentes.

Neste sentido, foram avaliados serviços de pesquisa “online” disponíveis na *internet*. O que demonstrou preencher as principais necessidades da pesquisa foi o sistema Questionpro, disponível no endereço: www.questionpro.com.

Realizaram-se vários testes para entender e dominar o programa, bem como para avaliar quais modelos de perguntas seriam mais apropriadas. No início de novembro de 2009 já estava disponível uma versão final do questionário.

Antes de disponibilizar o questionário, foi enviado um *e-mail* para toda a rede de contatos com o objetivo de novamente abordar e explicitar o desenvolvimento da pesquisa, bem como solicitar pelo apoio e participação.

Logo após, foi enviado um *e-mail* convite contendo o *link* de acesso para a pesquisa que ficou disponível aos respondentes por aproximadamente 30 dias. Nesse período, foram enviados dois lembretes com o objetivo de estimular quem ainda não havia sequer acessado a pesquisa, ou que já haviam iniciado, mas, salvaram as respostas para continuarem depois.

5.6 PROCEDIMENTOS GERAIS PARA VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A validação em geral envolve a consulta a uma pequena amostra de respondentes típicos e/ou especialistas para julgar a adequação dos itens escolhidos para representar o construto (HAIR, 2005).

A validação do questionário ocorreu em duas etapas. Primeiro, as escalas originais foram traduzidas para a língua portuguesa. Na segunda etapa, as escalas foram validadas por meio de entrevistas e testes conduzidos com funcionários do setor para ajustes de termos específicos, compreensão, avaliação do tempo necessário à resposta e comodidade.

Ao todo foram desenvolvidas cerca de 30 versões do questionário, que foram validados por Gerentes de Marketing, GNFVs, GDs e oito representantes de vendas provenientes de companhias farmacêuticas nacionais e estrangeiras, ocupando posições que variavam de representantes efetivos à consultores especializados, *trainees* e estagiários.

Os conceitos mensurados pelo questionário tiveram suas variáveis avaliadas e balanceadas pela escala de *Likert* (Quadro 4). Uma escala deste tipo, quando se considera a soma geral dos indicadores pode ser tratada como uma escala intervalar, possibilitando o uso de técnicas multivariadas de análise estatística.

5.7 PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS PARA ANÁLISE DE DADOS

Para realizar os procedimentos estatísticos de análise do banco de dados de forma quantitativa, considerou-se o tratamento dos dados e o uso da técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE).

As técnicas multivariadas identificam relações complexas, o que demanda um exame mais rigoroso dos dados. Para Hair et al (2009), a influência de observações atípicas, violações das suposições e dados perdidos podem exercer efeitos substanciais. Para o autor, as análises multivariadas requerem normalidade, homoscedasticidade e linearidade.

5.7.1 Tratamento dos Dados

Os dados, antes de serem analisados, receberam as seguintes avaliações:

- **Normalidade:** A forma de qualquer distribuição pode ser descrita por duas medidas: assimetria e curtose. A primeira é empregada para descrever o equilíbrio da distribuição, isto é, está deslocada ou é centrada e simétrica com o mesmo formato em ambos os lados? A segunda refere-se à elevação ou achatamento da distribuição comparada com a normal. Em amostras pequenas (entre 30 a 50), desvios significantes podem ocasionar um impacto substancial sobre resultados. Para amostras com mais de 200 observações, esses efeitos podem ser negligenciados (HAIR et al, 2009). Neste estudo, a normalidade dos dados foi verificada através dos valores de assimetria e curtose (APÊNDICE B).
- **Linearidade:** É uma suposição implícita para todas as técnicas multivariadas. Para Hair et al (2009), o modo mais comum de avaliar a linearidade é examinar os diagramas de dispersão das variáveis e identificar qualquer irregularidade. Para conduzir este estudo, a linearidade das variáveis foi analisada pelos diagramas de dispersão.
- **Homoscedasticidade:** Ocorre quando a variância dos termos de erro parece constante ao longo de um domínio de variáveis preditoras. Esta variância é crítica para a aplicação correta das técnicas multivariadas (HAIR et al, 2009). A homoscedasticidade foi avaliada pelos diagramas de dispersão.

5.7.2 Análises Estatísticas

Para conduzir as análises estatísticas deste estudo, utilizou-se o *software* SPSS 17.0 (*Statistical Package for Social Sciences*) para as análises descritivas, o tratamento dos dados e análises de variância. O *software* AMOS 16.0 (*Analysis of Moment Structures*) foi utilizado para conduzir a Modelagem de Equações Estruturais na validação, a análise fatorial confirmatória (AFC), adaptação das escalas e verificação de suposições propostas pelo modelo conceitual desenvolvido.

5.7.2.1 Modelagem de Equações Estruturais (MEE)

Para Hair et al (2009), a MEE é uma técnica que permite separar relações para cada conjunto de variáveis dependentes para estimar simultaneamente uma série de equações de regressão múltipla separadas. Ela é caracterizada por dois componentes básicos.

O modelo estrutural ou modelo de caminhos relaciona variáveis independentes com dependentes. O modelo de medida permite ao pesquisador utilizar diversas variáveis (indicadores) para uma única variável independente ou dependente.

A MEE ainda fornece uma transição da análise fatorial exploratória para a confirmatória, onde o pesquisador avalia a contribuição de cada item da escala e mede a sua confiabilidade para, então, integrá-las na estimação das relações do modelo estrutural desenvolvido.

Para Hair et al (2009), dependendo do objetivo do pesquisador, a MEE pode adotar três estratégias diferentes: a modelagem confirmatória, de modelos concorrentes e a de desenvolvimento de modelos. A estratégia mais direta é a modelagem confirmatória, onde o pesquisador especifica um só modelo e o utiliza para avaliar quão bem ele se ajusta aos dados. Para este estudo, a estratégia de modelagem confirmatória se mostrou a mais adequada, pois na fase exploratória buscou-se a validação de um modelo conceitual.

A MEE provê uma maneira conceitualmente atraente para se testar uma teoria. Ela avaliará quão bem uma teoria se ajusta ou não à realidade. O processo começa listando os construtos que compreenderão o modelo de mensuração. Hair et al (2009) definiram seis estágios para o uso da MEE: I) definição de construtos individuais; II) desenvolvimento e especificação do modelo de medida; III) planejamento de um estudo para produzir resultados empíricos; IV) avaliação da validade do modelo de medida; V) especificação do modelo ; VI) avaliação da validade do modelo estrutural.

Para os estágios de I à IV utiliza-se o processo de AFC. Se a medição é considerada suficientemente válida, o pesquisador pode testar o modelo estrutural composto dessas medições (HAIR Jr et al, 2009).

A validade do modelo de mensuração depende da qualidade de ajuste para o mesmo e evidência específica de validade do construto¹¹.

A qualidade de ajuste (GOF) indica o quão bem o modelo especificado reproduz a matriz de covariância entre os itens indicadores, isto é, a similaridade entre as matrizes de covariância estimada e observada. Outras medidas alternativas de GOF também estão à disposição do pesquisador.

O ajuste do modelo compara a teoria com a realidade representada pelos dados. Se a teoria fosse perfeita, a matriz de covariância estimada e observada seriam iguais. Assim, quanto mais próximos os valores dessas duas matrizes, melhor será o ajuste do modelo.

Hair Jr et al (2009) sugere três classificações para as medidas de ajustamento. No *ajuste absoluto*, se avalia apenas o ajuste geral do modelo e determina o grau com que ele prediz a matriz de covariância; No *ajuste incremental* compara-se o modelo proposto com um modelo nulo; No *ajuste parcimonioso* se fornece uma comparação entre modelos com diferentes números de coeficientes estimados.

Qui-quadrado sobre graus de liberdade (χ^2/df)	Indica as diferenças entre as matrizes observadas e estimadas. Valores até 5 indicam que o modelo representa os dados observados.
Raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA)	Medida que corrige a tendência do qui-quadrado de rejeitar o modelo especificado. Valores entre 0,05 e 0,08 são considerados aceitáveis.
Índice de Qualidade do Ajuste (GFI)	Indica o grau de ajustamento do modelo. Varia de 0 (baixo ajustamento) a 1 (ajustamento perfeito). Valores iguais ou superiores a 0,8 são aceitos.
Índice Ajustado de Qualidade do Ajuste (AGFI)	Representa uma extensão do GFI ajustado ao número de graus de liberdade do modelo proposto e nulo. Varia de 0 (baixo ajustamento) a 1 (ajustamento perfeito). Valores superiores a 0,8 são aceitáveis.
Índice Tucker Lewis (TLI)	Índice que combina uma medida de parcimônia em um índice comparativo entre os modelos proposto e nulo. Varia de 0 a 1, sendo valores superiores a 0,9 aceitáveis.

¹¹ **Validade de construto:** Extensão em que um conjunto de variáveis medidas realmente representa o construto latente teórico que elas são projetadas para medir (HAIR et al, 2009).

Índice de Ajuste Normado (NFI)	Comparação relativa entre o modelo proposto e o modelo nulo. Varia de 0 a 1, sendo valores superiores a 0,9 considerados aceitáveis.
Índice de Ajuste Comparativo (CFI)	Comparação relativa entre o modelo proposto e o modelo nulo. Varia de 0 a 1, sendo valores superiores a 0,8 considerados aceitáveis. Considerado mais apropriado em estratégias de desenvolvimento de modelos.

Quadro 9. Índices de Estimação Utilizados na Avaliação de Modelos

Fonte: Elaborado a partir de Garrido (2007).

A confiabilidade é um indicador de validade convergente¹². Para Hair Jr et al (2009), o coeficiente alfa é uma estimativa frequentemente aplicada, apesar dele poder subestimar a confiabilidade. Para os autores, qualquer estimativa de um alfa, em torno de 0,7, sugere um bom valor. Entretanto, uma confiabilidade entre 0,6 e 0,7 pode ser aceitável se outros indicadores de validade de construto forem bons.

A variância extraída também mede a confiabilidade. Ela funciona como um indicador resumido de convergência (HAIR Jr et al, 2009). Uma variância extraída de 0,5 ou mais é uma boa regra sugerindo convergência adequada. Se for inferior a 0,5 indica que, em média, mais erro permanece nos itens do que a variância explicada pela estrutura fatorial latente imposta sobre a medida.

Na validade convergente, os indicadores de um construto específico devem convergir ou compartilhar uma elevada proporção de variância comum. O tamanho das cargas fatoriais é uma consideração importante. Uma boa regra sugere que cargas padronizadas devem ser de 0,5 ou mais, e idealmente de 0,7 acima. O quadrado de uma carga fatorial padronizada representa a variação de um item que é explicado por um fator latente. (HAIR Jr et al, 2009).

A validade discriminante é o grau em que um construto é verdadeiramente diferente dos demais. Assim, ela oferece evidências de que um construto é único e captura alguns fenômenos que outras medidas não conseguem. Um teste para se avaliar a validade discriminante é comparar os percentuais de variância extraída para dois construtos quaisquer com o quadrado da estimativa de correlação entre os dois construtos (HAIR Jr et al, 2009).

O modelo geral proposto apresentou as possíveis relações entre os recursos do controle sobre a tarefa e o controle e suporte da supervisão, com os fatores desencadeantes do estresse no trabalho (sobrecarga, conflito e ambiguidade do papel), as tendências à saturação e o

¹² **Validade Convergente:** O quanto indicadores de um construto específico convergem ou compartilham uma elevada proporção de variância comum (HAIR Jr et al, 2009).

desempenho de qualidade e produtividade de funcionários de linha de frente. Os índices de ajuste para este modelo foram então verificados.

5.7.2.2 Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

A análise fatorial confirmatória (AFC) e exploratória (AFE) são duas técnicas distintas. A característica que as distingue é a teoria. A AFC é uma técnica que permite confirmar ou rejeitar uma teoria pré-concebida. Uma de suas vantagens é a sua habilidade para validar um construto. Ela oferece segurança de que medidas provenientes de uma amostra representam o verdadeiro escore da população (HAIR JR et al, 2009).

Assim, para validar as escalas utilizadas no presente estudo foi conduzida a AFC. O método de estimação utilizado foi o de Máxima Verossimilhança e a matriz de entrada de dados foi a de covariância, conforme sugerido por Hair Jr et al (2009).

A variância extraída (VE) em um conjunto de itens de construtos é um indicador resumido de convergência. Este valor pode ser calculado através de cargas padronizadas. Uma VE de 0,5 ou mais sugere convergência adequada. Se inferior, indica que em média, mais erro permanece nos itens do que variância explicada pela estrutura fatorial latente imposta sobre a medida. Assim, uma medida de VE foi computada para cada construto latente (HAIR JR et al, 2009).

A confiabilidade é um indicador de validade convergente. O coeficiente alfa, apesar de poder subestimá-la, ainda é uma estimativa muito aplicada. Entretanto, Hair Jr et al (2009), sugerem o uso de um valor de Confiabilidade de Construto (CR) que pode ser utilizado em parceria com modelos de MEE.

Este valor é obtido a partir do quadrado da soma de cargas fatoriais de cada construto e a partir da soma dos termos de variância de erro para um construto. Para os autores, o valor de 0,7 sugere confiabilidade, apesar de que o intervalo entre 0,6 e 0,7 também seja aceitável, desde que outros indicadores de validade de construto de um modelo sejam aceitáveis.

Assim, foram considerados também os escores das cargas fatoriais e erros que repercutem na confiabilidade e variância extraída e os índices de modificação sugeridos pelo *software* AMOS.

Antes de executar a AFC, foi conduzida, por meio do *software* SPSS 17.0 uma análise prévia dos indicadores que compõem cada um dos construtos avaliados. Este procedimento foi utilizado para se avaliar a correlação e identificar problemas de multicolinearidade.

O exame de correlação permite mensurar a associação entre os indicadores. Seus resultados são expressos por coeficientes que variam de - 1,00 a + 1,00, com o zero não representando nenhuma associação. Eles podem ser positivos ou negativos e, quanto maior, mais forte a ligação (HAIR Jr et al, 2005).

Para Hair Jr et al (2009), uma boa correlação entre os dados não deve ser superior a 0,85, pois isso geraria a multicolinearidade. Se existe altas correlações entre as variáveis, elas podem estar medindo a mesma coisa. Assim, o objetivo destes testes foi identificar e remover possíveis multicolinearidades. Após a execução destes procedimentos, foi verificada a validade convergente e discriminante dos construtos.

5.8 ADAPTAÇÃO E VALIDAÇÃO DAS ESCALAS PARA MEDIR O DESEMPENHO DOS REPRESENTANTES FARMACÊUTICOS

O desempenho, no modelo teórico, pode ser afetado por três elementos principais. O primeiro é constituído pelos recursos disponíveis, como o controle percebido sobre a tarefa e o sistema de controle e suporte da supervisão. O segundo são os fatores desencadeantes do estresse como a sobrecarga, o conflito e a ambiguidade do papel. O terceiro se operacionaliza pelo conceito de tendências à saturação (*burnout*), que atua como um mediador entre os efeitos diretos do estresse sobre o desempenho.

Para este estudo, encontraram-se algumas escalas que já haviam sido trabalhadas por outros autores. Estas escalas, que estavam originalmente no idioma inglês, foram traduzidas para o português com a contribuição de um especialista. Foram mantidas as questões escritas de forma reversa em sua versão original. Estas foram recodificadas na fase de análise dos dados.

Hair Jr et al (2009) sugerem que mesmo que estas escalas tenham sido aplicadas com sucesso e com adequada confiabilidade e validade em outras pesquisas, o pesquisador deve verificar a sua validade de expressão. Esta validação foi conduzida com uma amostra exploratória de especialistas após se analisar o significado de cada item, bem como o quanto de seu conteúdo era consistente com a definição do construto.

As escalas, apesar de estarem no formato *Likert*, não se encontravam padronizadas. Conforme mencionado no Capítulo 5, para este estudo, optou-se pela padronização e a adoção de uma escala única de cinco pontos, obedecendo-se aos rótulos e à quantidade de itens originais, com exceção das variáveis “conflito”, “sobrecarga do papel” e “desempenho de

produtividade e de qualidade” cuja quantidade de itens surgiram a partir de pesquisa qualitativa envolvendo o contexto farmacêutico.

Após a tradução das escalas, foi realizada uma análise qualitativa sobre os itens que formariam o questionário com uma amostra composta por seis representantes farmacêuticos de empresas estrangeiras e dois de empresas nacionais, dois gerentes distritais, de empresa nacional e estrangeira, respectivamente, um gerente regional de uma empresa estrangeira e dois mestres em Administração de Empresas.

Eles avaliaram os aspectos da tradução, isto é, se os termos traduzidos eram correspondentes em português. Avaliaram também aspectos relacionados à comodidade e facilidade para os respondentes. Pontos positivos apresentados diziam respeito à facilidade de responderem um questionário *online*, pois eles poderiam fazê-lo no horário que fosse mais conveniente e sem a pressão existente no dia-a-dia de trabalho.

Pontos negativos versaram sobre a extensão do mesmo, que apresentava 75 itens e mais uma pergunta aberta opcional. Outros detalhes quanto ao desenvolvimento e adaptação das escalas podem ser vistas no capítulo 5, relativa ao Método.

Após atender ao rigor metodológico descrito, foi conduzida a aplicação empírica deste instrumento com os representantes farmacêuticos, na condição de funcionários de linha de frente. Os dados foram analisados com o uso da técnica de Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e Modelagem de Equações Estruturais (MEE).

5.8.1 Etapa Descritiva da Validação da Escala

5.8.1.1 População, Amostra e Coleta de Dados

Após a validação qualitativa do instrumento de mensuração a ser utilizado para se avaliar o desempenho, procedeu-se a sua aplicação junto aos representantes farmacêuticos que atuam no Estado de Goiás.

Foram identificados e convidados a participar deste estudo 430 representantes, o que, conforme o plano de amostragem proposto para este estudo, disposto no item 5.4 deste capítulo, representa quase todo o universo de representantes atuantes neste mercado.

Os representantes, e não os seus gerentes foram considerados elegíveis para este estudo. Eles foram contactados pessoalmente ou por telefone pelo pesquisador para verificar a disponibilidade de responderem a pesquisa na forma *online*. Apesar destes cuidados, antes de disponibilizar o *link* de acesso, foi enviado um *e-mail* para a rede de contatos, para novamente

abordar e explicitar os objetivos da pesquisa, bem como solicitar novamente o apoio e participação.

Logo após, enviou-se formalmente o convite contendo o *link* de acesso para a pesquisa que ficou disponível por aproximadamente 30 dias. Além disso, para participarem, foi solicitado aos representantes o seu consentimento formal. Neste período, foram enviados dois lembretes com o objetivo de estimular as pessoas que ainda não haviam sequer acessado a pesquisa, ou que haviam iniciado a mesma, mas, salvaram suas respostas para continuarem depois.

Dos 430 representantes convidados, 390 iniciaram o preenchimento dos questionários. Destes, 270 conseguiram finalizá-los, o que gerou uma taxa de abandono de 28% e, de retorno efetivo e útil, 62%, que pode ser considerada aceitável.

5.8.1.2 Preparação dos Dados

Os dados, antes de serem analisados, foram preparados e verificados. Procedeu-se à análise dos dados omissos, verificação de dados atípicos (*outliers*), multicolinearidade, normalidade, linearidade e homoscedasticidade e varredura no banco de dados para identificar erros de digitação.

Durante a análise dos dados, observou-se que, quanto ao cargo atual, a maior parte da amostra era constituída predominantemente por representantes (N=218), o que corresponde a 80%. A figura do consultor (N=28) foi mais comum nas empresas multinacionais, porém, quando comparado à população, observou-se uma modesta participação desta categoria de funcionários no setor farmacêutico, isto é, apenas 10%. Com relação ao cargo, os respondentes ainda se classificaram como: estagiários (N=10), *Trainee* (N=5), autônomos (N=5) e outros (N=4).

Na fase de preparação dos dados, este achado foi de particular importância, pois a realidade de trabalho no escopo destes cargos podem ser muito diferentes. Por exemplo, entre um consultor e um representante de vendas o nível percebido de controle sobre a tarefa e o suporte da supervisão pode ser diferente. Em função disto, eles também podem estar expostos a diferentes níveis de estresse que induzam ao conflito, sobrecarga e ambiguidade do papel.

Por outro lado, de um consultor farmacêutico espera-se que ele possua um controle sobre o seu trabalho maior do que o de um representante que, por seu turno, necessitará de um apoio gerencial maior do que o de um consultor. Da mesma forma, tendo como base a sua

experiência, é de se esperar que um consultor esteja mais bem preparado para superar os efeitos deletérios do estresse.

Estas diferenças foram confirmadas durante o exame dos dados. Neste sentido, para eliminar possíveis vieses e dar continuidade ao estudo, tomou-se uma decisão: optou-se por considerar e analisar no presente estudo, apenas a população constituída por representantes (N = 218). Apesar de este entendimento ter reduzido a taxa de retorno para 50%, não houve prejuízo para as análises posteriores, pois esta taxa ainda pode ser considerada aceitável, se comparada a outros estudos desta natureza.

Para Hair Jr et al (2009) em modelos estruturais, o objetivo do tamanho da amostra é proporcionar maior estabilidade e informação. Apesar de amostras maiores poderem produzir soluções mais estáveis, os autores sugerem que as decisões referentes ao tamanho amostral devem ser tomadas com base em um conjunto de fatores.

Por exemplo, a MEE contendo cinco construtos ou menos, formados por mais de três itens e com comunalidades elevadas (0,6 ou mais), podem ser adequadas com amostras entre 100-150. Se a comunalidade for modesta, ou se o modelo contiver construtos com menos de três itens, então o tamanho exigido seria da ordem de 200.

Neste sentido, um conjunto amostral composto por 218 observações será capaz de proporcionar a estabilidade necessária para realizar os testes de MEE. Com esta base de dados, procedeu-se uma nova análise mais detalhada e que envolveu o rastreamento por dados omissos, verificação de dados atípicos (*outliers*), multicolinearidade, normalidade, linearidade e homoscedasticidade.

Para analisar os itens acima, seguiu-se as orientações de Hair Jr et al (2009). Os resultados ficaram dentro de patamares aceitáveis. A verificação de dados atípicos se deu com o cálculo da medida D^2 de Mahalanobis que mede a distância, em um espaço multidimensional, de cada observação em relação ao centro médio das observações, resultando em uma medida de centralidade multidimensional. Considerando o grupo formado apenas pelos representantes, não foram encontrados dados atípicos.

6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os principais resultados da pesquisa. Inicialmente, apresentar-se-á a caracterização da população estudada, a seguir, os resultados advindos da Análise Fatorial Confirmatória, os testes de validade convergente, discriminante e de multicolinearidade. Posteriormente serão apresentados os índices de ajustes alcançados e, finalmente, os resultados para os testes das hipóteses desenvolvidas para este trabalho.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

218 representantes completaram o questionário. A taxa de retorno efetivo foi de 50,7%. A Tabela 4 apresenta o perfil demográfico dos respondentes, segmentando-os pela origem da empresa, isto é, estrangeiras (ESTR) e nacionais (NAC).

TABELA 4. PERFIL DEMOGRÁFICO DOS RESPONDENTES

EMPRESA ATUAL		GÊNERO			EDUCAÇÃO		
ESTR	NAC	SEXO	ESTR	NAC		ESTR	NAC
106 (48,62%)	112 (51,38%)	Masc.	83 (78,30%)	87 (77,68%)	Ensino Médio	2 (1,89%)	19 (16,97%)
TOTAL	218 (100%)	Fem.	23 (21,70%)	25 (22,32%)	Graduação	58 (54,72%)	76 (67,86%)
		TOTAL	106 (100%)	112 (100%)	Especialização	7 (6,60%)	5 (4,46%)
					MBA	38 (35,85%)	12 (10,71%)
					Mestrado	1 (0,94%)	0 (0%)
					TOTAL	106 (100%)	112 (100%)

EXPERIÊNCIA NO SETOR			EXPERIÊNCIA NA EMPRESA ATUAL		
	ESTR	NAC		ESTR	NAC
1 a 6 meses	1 (0,94%)	2 (1,78%)	1 a 6 meses	9 (8,49%)	11 (9,82%)
6 m a 1 ano	1 (0,94%)	2 (1,78%)	6 m a 1 ano	6 (5,66%)	6 (5,36%)
1 a 3 anos	11 (10,38%)	20 (17,86%)	1 a 3 anos	33 (31,13%)	31 (27,68%)
3 a 5 anos	8 (7,55%)	21 (18,75%)	3 a 5 anos	11 (10,38%)	30 (26,78%)
5 a 10 anos	22 (20,76%)	25 (22,32%)	5 a 10 anos	16 (15,09%)	18 (16,07%)
10 a 15 anos	39 (36,79%)	17 (15,18%)	10 a 15 anos	20 (18,87%)	9 (8,03%)
15 a 20 anos	12 (11,32%)	12 (10,72%)	15 a 20 anos	6 (5,66%)	4 (3,58%)
20 a 30 anos	10 (9,43%)	11 (9,82%)	20 a 25 anos	2 (1,89%)	3 (2,68%)
+ de 30 anos	2 (1,89%)	2 (1,79%)	+ de 25 anos	3 (2,83%)	0 (0%)
TOTAL	106 (100%)	112 (100%)	TOTAL	106 (100%)	112 (100%)

IDADE		
	ESTR	NAC
21 a 30 anos	27 (25,47%)	40 (35,71%)
31 a 40 anos	49 (46,23%)	38 (33,93%)
41 a 50 anos	24 (22,64%)	27 (24,11%)
+ 51 anos	6 (5,66%)	7 (6,25%)
TOTAL	106 (100%)	112 (100%)

ESTR = Indústria Farmacêutica Estrangeira NAC = Indústria Farmacêutica Nacional
 Fonte: Dados de Pesquisa

A distribuição dos respondentes por origem de empresas foi equilibrada e, independentemente desta origem a maior parte (78%) é constituída pelo gênero masculino. Quanto ao grau de escolaridade, mais da metade dos representantes são graduados. Destes, no conjunto de empresas estrangeiras 42,45% possuem algum tipo de especialização ou MBA, enquanto que, nas empresas nacionais, esta taxa foi de 15,17%. O grupo com o maior número de detentores apenas do ensino médio foi o das empresas nacionais, com 16,97% de seus funcionários nesta condição.

Quanto à idade, destaca-se que 25,47% dos representantes de empresas estrangeiras possuíam até 30 anos, enquanto que 35,71% deles encontravam-se nesta mesma faixa etária nas empresas nacionais. 46,23% deles se encontravam com até 40 anos nas empresas estrangeiras, enquanto que 33,93% estavam nesta mesma faixa nas empresas nacionais. Com relação à faixa etária acima de 41 anos não houve diferenças entre os dois grupos.

Com relação à experiência como representante no setor farmacêutico, os dados revelaram que a maior parte de novatos, isto é, aqueles que se encontram na faixa de 3 a 5 anos de experiência estão nas empresas nacionais (40,17%), enquanto que 19,81% estão nas estrangeiras. Porém, na faixa entre 10 a 15 anos de experiência, observa-se que 36,79% dos representantes encontravam nas empresas estrangeiras e, 15,18% nas empresas nacionais.

Quanto à experiência de trabalho na empresa atual, observa-se que a distribuição de representantes novatos, isto é, com menos de 5 anos é bem equilibrada. Nesta faixa, 56,02% encontram-se nas empresas estrangeiras e 60,64% nas nacionais. Contudo, quando se analisa os mais experientes, isto é, aqueles situados na faixa acima de cinco anos e abaixo de 15 anos, observa-se que, a maioria atua nas empresas estrangeiras (33,96% vs 24,10%).

Portanto, a população é constituída predominantemente por representantes do gênero masculino e, mais da metade deles são graduados e possuem algum título de especialização ou MBA. Os mais jovens tendem a se encontrar nas empresas nacionais e os mais velhos nas estrangeiras.

As empresas nacionais despontam como uma fonte de oportunidades para as pessoas que se interessam se ingressar nesta carreira, o que foi confirmado pelo fato de grande parte dos novatos no setor (40,17%) estarem lotados neste grupo de empresa. Quanto ao tempo de experiência na empresa atual, apesar de termos encontrado uma distribuição homogênea para os representantes novatos, observou-se que o tempo de permanência, isto é, com menor rotatividade de funcionários, tende a ser maior nas empresas estrangeiras.

6.2 RESULTADOS DA ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA (AFC)

Para validar as escalas utilizadas no presente estudo, foi conduzida a AFC para cada construto com o objetivo de avaliar sua identificação ao modelo estrutural e a sua adequação ou ajuste ao modelo proposto. Após a execução destes procedimentos verificou-se a validade convergente e discriminante dos construtos. A seguir, apresentam-se os resultados encontrados.

6.2.1 Controle Percebido sobre a Tarefa (CONTAR)

Para medir este construto, utilizou-se a escala de cinco itens que Singh (2000) já havia adaptado de House (1984). Observou-se que os cinco indicadores, representados pelas questões 6, 7, 8, 9 e 10 (Quadro 10) apresentaram boas correlações e, nenhuma acima de 0,85.

INDICADORES DO CONSTRUTO CONTROLE PERCEBIDO SOBRE A TAREFA - CONTAR	
INDICADORES	
Var 6	Tenho pouco controle sobre as tarefas que desempenho (R)
Var 7	Tenho pouca autoridade sobre as decisões que afetam o meu trabalho (R)
Var 8	Não tenho controle sobre o que ocorre em minha área de trabalho (R)
Var 9	Não sou ouvido pela gerência sobre as decisões que me afetam (R)
Var 10	Não tenho autoridade para fazer o que é necessário (R)

Quadro 10. Itens que compõe o construto CONTAR

Fonte: Elaborado pelo autor

As Tabelas 5 e 6 apresentam os índices e cargas encontradas na AFC para este construto. Observa-se que todos os valores estão acima dos recomendados, com a exceção do RMSEA que ficou acima, mas, ainda dentro de uma faixa aceitável. O alfa de Cronbach alcançado por este construto foi de 0,833, que está bem acima do limite de aceitabilidade de 0,60 a 0,70 recomendado por Hair Jr et al (2009).

Tabela 5. AFC do Controle Percebido sobre a Tarefa -CONTAR

Índices	X ²	P	GL	X ² /df	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA	Conf.Comp.	Var.Extr.
Encontrados	14,425	0,13	5	2,885	0,974	0,923	0,964	0,952	0,976	0,093	0,83966739	0,5136
Recomendados				< 5	> 0,8	> 0,8	> 0,9	> 0,9	> 0,8	0,05 à 0,08	> 0,7	> 0,5

Fonte: Dados de Pesquisa

Tabela 6. Cargas Fatoriais dos Indicadores

CONTAR	Var 6	Var 7	Var 8	Var 9	Var 10
Cargas Fatoriais	0,626	0,785	0,664	0,710	0,784

Fonte: Dados de Pesquisa

6.2.2 Sistema de Suporte da Supervisão (SISTSUP)

Para medir este construto, utilizou-se a escala de quatro itens que Singh (2000) já havia adaptado de Teas (1983). Após os testes, observou-se que os quatro indicadores apresentaram boas correlações e, nenhuma acima de 0,85. O construto final (Quadro 11) permaneceu com os quatro indicadores, representados pelas questões 11, 12, 13 e 14.

INDICADORES DO CONSTRUTO SISTEMA DE SUPORTE DA SUPERVISÃO - SISTSUP	
INDICADORES	
Var 11	Tenho um gerente que não reconhece minha contribuição (R)
Var 12	Tenho um gerente que favorece mais alguns funcionários do que outros (R)
Var 13	Tenho um gerente que não me fornece auxílio (R)
Var 14	Tenho um gerente que é incompetente

Quadro 11. Itens que compõe o construto SISTSUP

Fonte: Elaborado pelo autor

As Tabelas 7 e 8 apresentam as cargas e os índices encontrados na AFC para este construto. Observa-se que todos os valores estão acima dos recomendados, com a exceção do RMSEA que ficou acima, mas, ainda dentro do aceitável. O alfa de Cronbach encontrado para foi de 0,858 e, está acima do limite inferior de aceitabilidade de 0,60 a 0,70 proposto por Hair Jr et al (2009).

Tabela 7. AFC do Sistema de Suporte da Supervisão - SISTSUP

Índices	X ²	P	GL	X ² /df	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA	Conf.Comp.	Var.Extr.
Encontrados	14,621	0,01	2	7,31	0,965	0,825	0,964	0,906	0,969	0,171	0,862687	0,61165
Recomendados				< 5	> 0,8	> 0,8	> 0,9	> 0,9	> 0,8	0,05 à 0,08	> 0,7	> 0,5

Fonte: Dados de Pesquisa

Tabela 8. Cargas Fatoriais dos Indicadores

SISTSUP	Var 11	Var 12	Var 13	Var 14
Cargas Fatoriais	0,626	0,785	0,664	0,710

Fonte: Dados de Pesquisa

6.2.3 Sistema de Controle da Supervisão

Para medir este construto, tentou-se utilizar a escala de dois itens desenvolvida por Zeithaml, Berry e Parasuraman (1991). Todavia, após realizar os testes necessários, observou-se que estes dois indicadores não apresentavam boas correlações entre si.

Este construto, representado pelas questões 15 e 16, tinha como objetivo avaliar se a forma com que os representantes interagiam com os clientes, era considerada durante a sua avaliação de desempenho e se, este esforço, resultava em maior remuneração ou reconhecimento. A questão 16 estava escrita de forma reversa e, mesmo após a sua recodificação, não foi observada uma boa correlação.

Portanto, optou-se por excluir todo este construto do modelo estrutural. Outro ponto analisado e que justificou esta decisão está no fato de que construtos formados por menos de três itens podem gerar problemas de identificação. Dois itens são insuficientes para identificar uma solução para um conjunto de equações estruturais. Para Hair Jr et al (2009) um modelo

sub-identificado seria aquele que tem mais parâmetros a serem estimados do que variâncias e covariâncias de itens, isto é, há um número negativo de graus de liberdade.

6.2.4 Fatores Desencadeantes do Estresse

6.2.4.1 Sobrecarga e Conflito do Papel (SOBCON)

Para medir este construto, utilizou-se uma escala desenvolvida especialmente para este estudo. Esta escala nasceu a partir dos resultados da pesquisa qualitativa, conduzida com o grupo de representantes. Apesar da Sobrecarga e Conflito poderem ser proveniente de diversas fontes, para este estudo, o construto foi mensurado de forma agregada pelos indicadores formados pelas questões 17 a 31. Após conduzir os testes necessários, observaram-se problemas de correlações. Não foi observado multicolinearidade.

Os indicadores 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 27 e 28 apresentaram cargas baixas. Optou-se por retirá-los do estudo. Assim, no construto final (Quadro 12) permaneceram sete indicadores, formados pelas questões 23, 24, 25, 26, 30 e 31.

INDICADORES DO CONSTRUTO SOBRECARGA E CONFLITO DO PAPEL - SOBCON	
INDICADORES	
Var 24	Para atender as exigências, é comum registrar comentários de visitas sem nenhum valor, pois, nem sempre há algo relevante para acrescentar e, quando há, precisamos ser cuidadosos, pois nem tudo pode ser registrado (R)
Var 25	A legislação e as normas de conduta de mercado ou da própria empresa (compliance) impõem regras duras para o relacionamento com os clientes, mas dependendo de sua importância para os negócios, abrimos algumas exceções (R)
Var 26	Quando estou só, procuro trabalhar do meu jeito, mas, quando estou acompanhado de meu superior ou de alguém da matriz, preciso seguir rigidamente as recomendações do marketing e/ou treinamento (R)
Var 30	Para satisfazer alguns clientes e, ao mesmo tempo, atender as exigências da empresa por melhores resultados, às vezes é preciso burlar algumas regras (R)

Quadro 12. Itens que compõe o construto SOBCON

Fonte: Elaborado pelo autor

As Tabelas 9 e 10 apresentam as cargas e os índices encontrados na AFC. O alfa de Cronbach encontrado foi de 0,772 e está dentro do limite de aceitabilidade de 0,60 a 0,70 proposto por Hair Jr et al (2009).

Tabela 9: AFC do Construto de Sobrecarga e Conflito do Papel - SOBCON

Índices	X ²	P	GL	X ² /df	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA	Conf.Comp.	Var.Extr.
Encontrados	3,818	0,15	2	1,909	0,991	0,955	0,977	0,966	0,989	0,0656	0,726784	0,40129
Recomendados				< 5	> 0,8	> 0,8	> 0,9	> 0,9	> 0,8	0,05 à 0,08	> 0,7	> 0,5

Fonte: Dados de Pesquisa

Tabela 10: Cargas Fatoriais dos Indicadores

SOBCON	Var 24	Var 25	Var 26	Var 30
Cargas Fatoriais	0,564	0,591	0,666	0,703

Fonte: Dados de Pesquisa

6.2.4.2 Ambiguidade (AMB)

Para medir este construto, utilizou-se uma adaptação da escala desenvolvida por Chonko, Howell e Bellenger (1986). Conforme citado anteriormente, a adaptação realizada incluiu a sua adequação ao contexto pesquisado.

Apesar de a ambiguidade ser proveniente de várias fontes, como o trabalho, a empresa, o gerente ou o próprio cliente, para este estudo, optou-se por utilizar um construto agregado para a ambiguidade formado pelos indicadores 36, 37, 38, 39, 40, 42, 44, 45 e 46, cujos resultados de AFC estão representados abaixo (Quadro 13).

INDICADORES DO CONSTRUTO AMBIGUIDADE - AMB	
INDICADORES	
Var 37	Quais as regras e regulamentos de sua empresa
Var 38	Exatamente, quais são suas responsabilidades
Var 39	Os métodos que seu supervisor utilizará para avaliar seu desempenho
Var 40	A satisfação de seu supervisor com seu desempenho
Var 42	Como seus objetivos são estabelecidos
Var 44	Quais aspectos de seu trabalho são mais importantes para seus clientes
Var 45	A satisfação de seus clientes com seu desempenho
Var 46	O que os clientes esperam de você durante o trabalho

Quadro 13. Itens que compõe o construto AMB

Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode ser observado, após a condução dos testes necessários (Tabelas 11 e 12), alcançaram-se todos os índices recomendados com a única exceção da RMSEA que ficou um pouco acima do limite. O Alfa de Cronbach encontrado para estes indicadores foi de 0,909.

Tabela 11: AFC de Ambiguidade - AMB

Índices	X ²	P	GL	X ² /df	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA	Conf.Comp.	Var.Extr.
Encontrados	70,684	0,00	15	4,712	0,928	0,828	0,936	0,903	0,948	0,131	0,894339	0,51428
Recomendados				< 5	> 0,8	> 0,8	> 0,9	> 0,9	> 0,8	0,05 à 0,08	> 0,7	> 0,5

Fonte: Dados de Pesquisa

Tabela 12: Cargas Fatoriais dos Indicadores

AMB	Var 37	Var 38	Var 39	Var 40	Var 42	Var 44	Var 45	Var 46
Cargas Fatoriais	0,690	0,712	0,732	0,732	0,710	0,707	0,713	0,739

Fonte: Dados de Pesquisa

6.2.5 Saturação-Gerente (SATG)

Para medir este construto foram utilizados os quatro indicadores das escalas originais de Singh, Goolsby e Crosby (1994). As questões 47, 48, 49 e 50 formaram o construto final (Quadro 14). Não foram observados problemas de correlação.

INDICADORES DO CONSTRUTO SATURAÇÃO GERENTE - SATG	
INDICADORES	
Var 47	Sinto desânimo pelas ações de meu gerente
Var 48	Sinto desgaste ao tentar alcançar as expectativas de meu gerente
Var 49	Sinto-me menos favorável às atitudes de meu gerente
Var 50	Sinto-me isolado de meu gerente

Quadro 14. Itens que compõe o construto SATG

Fonte: Elaborado pelo autor

As Tabelas 13 e 14 apresentam as cargas e os índices encontrados na AFC. O RMSEA foi o único índice que ficou um pouco acima do recomendado. Todos os demais índices atendem a expectativa e sugerem que este construto pode ser avaliado pelo modelo.

O alfa de Cronbach encontrado foi de 0,867 que está bem acima do limite inferior de aceitabilidade de 0,60 a 0,70 recomendado por Hair Jr et al (2009).

Tabela 13. AFC de Saturação Gerente - SATG

Índices	X ²	P	GL	X ² /df	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA	Conf.Comp.	Var.Extr.
Encontrados	7,08	0,29	2	3,54	0,983	0,916	0,985	0,968	0,989	0,108	0,8755519	0,64349
Recomendados				< 5	> 0,8	> 0,8	> 0,9	> 0,9	> 0,8	0,05 à 0,08	> 0,7	> 0,5

Fonte: Dados de Pesquisa

Tabela 14: Cargas Fatoriais dos Indicadores

SATG	Var 47	Var 48	Var 49	Var 50
Cargas Fatoriais	0,850	0,825	0,916	0,576

Fonte: Dados de Pesquisa

6.2.6 Saturação-Cliente (SATC)

Para medir a saturação-cliente também foram utilizados os quatro indicadores das escalas originais propostas por Singh, Goolsby e Crosby (1994). Este construto (Quadro 15) foi formado pelas questões 51, 52, 53 e 54. Não foram observados problemas de correlação.

INDICADORES DO CONSTRUTO SATURAÇÃO CLIENTE - SATC	
INDICADORES	
Var 51	Trabalhar com médicos é realmente um grande desgaste
Var 52	Sinto que estou trabalhando duramente para meus clientes
Var 53	Sinto que trato alguns clientes como se eles fossem objetos impessoais
Var 54	Sinto-me indiferente com alguns de meus clientes

Quadro 15. Itens que compõe o construto SATC

Fonte: Elaborado pelo autor

As Tabelas 15 e 16 apresentam as cargas e os índices encontrados na AFC. Como pode ser observado, X²/df, AGFI, TLI e RMSEA apresentaram resultados desfavoráveis comparado aos recomendados.

Os resultados do CFI, GFI, a Confiabilidade Composta e a Variância Extraída já apresentaram resultados favoráveis. O NFI se apresentou dentro do limite. Estes resultados também sugerem que este construto pode ser avaliado pelo modelo.

O alfa de Cronbach encontrado foi de 0,818, que está bem acima do limite inferior de aceitabilidade de 0,60 a 0,70 proposto por Hair Jr et al (2009).

Tabela 15. AFC de Saturação Cliente - SATC

Índices	X ²	P	GL	X ² /df	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA	Conf.Comp.	Var.Extr.
Encontrados	1,692	0,193	1	1,692	0,996	0,961	0,995	0,987	0,998	0,056	0,791721	0,49391
Recomendados				< 5	> 0,8	> 0,8	> 0,9	> 0,9	> 0,8	0,05 à 0,08	> 0,7	> 0,5

Fonte: Dados de Pesquisa

Tabela 16. Cargas Fatoriais dos Indicadores

SATC	Var 51	Var 52	Var 53	Var 54
Cargas Fatoriais	0,574	0,588	0,830	0,782

Fonte: Dados de Pesquisa

6.2.7 Desempenho de Produtividade (DESEMP)

Para mensurar o desempenho de produtividade utilizou-se de adaptações na escala de Singh (2000), Chonko, Howell e Bellenger (1986). Oito indicadores foram utilizados para medir este construto, formados pelos itens 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61 e 62.

Durante os testes iniciais observaram-se problemas de baixa correlação com os indicadores 55, 56, 57 e 58. Assim, optou-se por retirá-los do estudo. Os itens 57, 59, 61 e 62 formaram o construto final (Quadro 16).

As Tabelas 17 e 18 apresentam as cargas e os índices resultantes da AFC. Conforme pode ser observado, todos eles encontram-se acima do limite recomendado para serem mantidos no modelo, com uma única exceção do RMSEA que ficou ligeiramente acima.

INDICADORES DO CONSTRUTO DESEMPENHO DE PRODUTIVIDADE - DESEMP	
INDICADORES	
Var 57	Análise e planejamento de seu território de trabalho
Var 59	Conhecimento geral das políticas e procedimentos da empresa
Var 61	Conhecimento dos produtos concorrentes
Var 62	Conhecimento dos clientes

Quadro 16. Itens que compõe o construto DESEMP

Fonte: Elaborado pelo autor

O alfa de Cronbach encontrado foi de 0,769 que está bem acima do limite inferior de aceitabilidade de 0,60 a 0,70 proposto por Hair Jr et al (2009).

Tabela 17. AFC do Construto Desempenho de Produtividade - DESEMP

Índices	X ²	P	GL	X ² /df	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA	Conf.Comp.	Var.Extr.
Encontrados	2,466	0,29	2	1,233	0,994	0,972	0,989	0,993	0,998	0,033	0,772686	0,46186
Recomendados				< 5	> 0,8	> 0,8	> 0,9	> 0,9	> 0,8	0,05 à 0,08	> 0,7	> 0,5

Fonte: Dados de Pesquisa

Tabela 18. Cargas Fatoriais dos Fatores Selecionados

DESEMP	Var57	Var 59	Var 61	Var 62
Cargas Fatoriais	0,562	0,694	0,716	0,733

Fonte: Dados de Pesquisa

6.2.8 Desempenho de Qualidade (DESEMQ)

A escala utilizada para mensurar o desempenho de qualidade foi adaptada a partir dos estudos de Singh (2000) e de Heartline e Ferrell (1993). No trabalho original utilizou-se 17 itens para medir este construto. Neste estudo, estes itens foram reduzidos para oito.

Para formar o construto utilizaram-se as questões 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69 e 70 que, aos pares, se propunham a medir as dimensões de confiança (63 e 64), responsividade (65 e 66), confiabilidade (67 e 68) e atenção individualizada (69 e 70).

Após os testes iniciais, observou-se que o item 63 e 67 apresentaram uma baixa correlação. Estes itens avaliavam o nível de confiança e confiabilidade com que os representantes percebiam desenvolver no cliente ao utilizar um tempo adicional para ajudá-los, mesmo correndo o risco de não alcançarem a sua produtividade diária. Assim, o construto final (Quadro 17) formou-se com as questões, 64, 65, 66, 68, 69 e 70.

INDICADORES DO CONSTRUTO DESEMPENHO DE QUALIDADE - DESEMQ	
INDICADORES	
Var 64	Desenvolver a confiança do cliente em seu trabalho
Var 65	Cumprir as promessas feitas aos seus clientes
Var 66	Responder prontamente às solicitações dos clientes, apesar de geralmente estar ocupado com sua carga de trabalho
Var 68	Fornecer informações corretas e precisas ao cliente
Var 69	Ouvir atentamente para identificar e entender as preocupações dos clientes
Var 70	Proporcionar atenção individualizada para as preocupações de cada cliente

Quadro 17. Itens que compõe o construto DESEMQ

Fonte: Elaborado pelo autor

As Tabelas 19 e 20 apresentam os índices resultantes da AFC. Conforme pode ser observado, o GFI, o NFI, o CFI, a confiabilidade composta e a variância extraída estão acima do recomendado. O x^2/df e o RMSEA ficaram um pouco acima e o AGFI, TLI, um pouco abaixo. Estes resultados indicam que este construto também pode permanecer no modelo final.

O alfa de Cronbach alcançado foi de 0,877, que está bem acima do limite inferior de aceitabilidade de 0,60 a 0,70 proposto por Hair Jr et al (2009).

Tabela 19. AFC do Construto Desempenho de Qualidade - DESEMQ

Índices	X ²	P	GL	X ² /df	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA	Conf.Comp.	Var.Extr.
Encontrados	12,098	0,03	5	2,42	0,982	0,924	0,982	0,967	0,989	0,081	0,863696	0,51502
Recomendados				< 5	> 0,8	> 0,8	> 0,9	> 0,9	> 0,8	0,05 à 0,08	> 0,7	> 0,5

Fonte: Dados de Pesquisa

Tabela 20. Cargas Fatoriais dos Fatores Selecionados

DESEMQ	Var64	Var 65	Var 66	Var 68	Var 69	Var 70
Cargas Fatoriais	0,697	0,708	0,737	0,788	0,616	0,748

Fonte: Dados de Pesquisa

6.3 VALIDADE CONVERGENTE, DISCRIMINANTE E MULTICOLINEARIDADE

As análises individuais das cargas fatoriais resultantes, disponíveis nas tabelas acima, confirmam, de forma geral, a *validade convergente* em função destas cargas se encontrarem acima de 0,50.

A Tabela 21 resume o resultado da AFC encontrada para cada um dos construtos propostos para se mensurar o desempenho dos representantes farmacêuticos. É demonstrado que foram alcançados e/ou superados quase todos os índices de ajustes propostos pela literatura, isto é, atingiu-se em 90% dos índices sugeridos.

Todavia, vale ressaltar que o índice de RMSEA de alguns construtos (CONTAR, SISTUSP, SOBCON e AMB) ficou um pouco acima dos recomendados. Hair Jr et al (2009) sugere que quanto menor for o valor de RMSEA, melhor será o ajuste. Ele acrescenta que, os valores típicos geralmente se encontram abaixo de 0,10 para a maioria dos modelos aceitáveis. Quanto à variância extraída, apenas o construto que mediu SOBCON ficou um pouco abaixo do desejado, enquanto que em SATC e DESEMP, este mesmo índice, ficou no limite para AFC.

A *validade discriminante* é o grau em que um construto é verdadeiramente diferente dos demais. Assim, uma validade discriminante alta oferece evidência de que o construto é único e captura fenômenos que outras medidas não conseguem. Para avaliá-la, Hair Jr et al (2009) recomenda primeiramente examinar as covariâncias entre os construtos. Após a padronização, as covariâncias são expressas como correlações.

A abordagem conservadora para definir a validade discriminante compara as estimativas de variância extraída para cada fator com as correlações quadradas entre os construtos associadas com aquele fator.

Tabela 21. AFC para os Construtos do Desempenho

VARIÁVEIS		X ²	P	GL	X ² /df	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA	Conf.Comp.	Var.Extr.	Alfa Cronbach
ÍNDICES ENCONTRADOS	CONTAR	14,425	0,13	5	2,885	0,974	0,923	0,964	0,952	0,976	0,093	0,833	0,510	0,833
	SISTSUP	14,621	0,01	2	7,31	0,965	0,825	0,964	0,906	0,969	0,171	0,862	0,611	0,858
	SOBCON	3,818	0,15	2	1,909	0,991	0,955	0,977	0,966	0,989	0,0656	0,726784	0,401286	0,724
	AMB	70,684	0,00	15	4,712	0,928	0,828	0,936	0,903	0,948	0,131	0,894339	0,514278	0,903
	SATG	7,08	0,29	2	3,54	0,983	0,916	0,985	0,968	0,989	0,108	0,8755519	0,64349	0,867
	SATC	1,692	0,193	1	1,692	0,996	0,961	0,995	0,987	0,998	0,056	0,791721	0,493911	0,818
	DESEMP	2,466	0,29	2	1,233	0,994	0,972	0,989	0,993	0,998	0,033	0,772686	0,461856	0,769
	DESEMQ	12,098	0,03	5	2,42	0,982	0,924	0,982	0,967	0,989	0,081	0,863696	0,515024	0,877
ÍNDICES RECOMENDADOS					< 5	> 0,8	> 0,8	> 0,9	> 0,9	> 0,8	0,05 à 0,08	> 0,7	> 0,5	0,60 a 0,70

Fonte: Dados de Pesquisa

A Figura 15 apresenta os resultados encontrados durante os testes de validade discriminante e multicolinearidade para os construtos estudados. Como pode ser observado, com exceção de DESEMP e DESEMQ, verifica-se maior variância extraída do que compartilhada, confirmando a validade discriminante para estes construtos. Pela análise da matriz de correlação, não se observou problemas relacionados à multicolinearidade, já que os construtos apresentam intercorrelações abaixo de 0,85.

Em DESEMP e DESEMQ, verificou-se a existência de uma ligeira diferença entre a variância extraída e a compartilhada. Apesar desta não ser significativa, a ausência de validade discriminante pode ser evidência de que um construto captura características do outro.

Todavia, vale ressaltar que estes já haviam satisfeito ao teste de verificação de validade de expressão e, uma análise detalhada no conteúdo de seus indicadores não sugeriu a necessidade de considerá-los como um só construto. Além disso, conforme a matriz de correlação, não se evidenciou problemas de multicolinearidade e optou-se por prosseguir considerando-os adequados para o modelo final.

Variância Extraída (na diagonal) e Variâncias Compartilhadas		
	CONTAR	SISTSUP
CONTAR	0,510	0,380
SISTSUP	0,380	0,611
Matriz de Correlação		
	CONTAR	SISTSUP
CONTAR	1,00	
SISTSUP	0,617	1,00

Variância Extraída (na diagonal) e Variâncias Compartilhadas		
	SOBCON	AMB
SOBCON	0,401	0,037
AMB	0,037	0,514
Matriz de Correlação		
	SOBCON	AMB
SOBCON	1,00	
AMB	0,192	1,00

Variância Extraída (na diagonal) e Variâncias Compartilhadas		
	SATG	SATC
SATG	0,643	0,193
SATC	0,193	0,494
Matriz de Correlação		
	SATG	SATC
SATG	1,00	
SATC	0,440	1,00

Variância Extraída (na diagonal) e Variâncias Compartilhadas		
	DESEMP	DESEMQ
DESEMP	0,462	0,543
DESEMQ	0,543	0,515
Matriz de Correlação		
	DESEMP	DESEMQ
DESEMP	1,00	
DESEMQ	0,737	1,00

FIGURA 15. Validade Discriminante e Testes de Multicolinearidade

Fonte: Dados de Pesquisa

6.4 O MODELO ESTRUTURAL

A AFC é limitada quanto a sua habilidade para examinar a natureza de relações entre os construtos, além de simples correlações. Porém, a Teoria Estrutural fornece uma representação conceitual das relações entre construtos estudados por meio de um modelo onde são especificados como eles se relacionam entre si e qual a natureza de cada relação (HAIR JR et al, 2009).

A AFC testa o ajuste e a validade de construto de um modelo de mensuração. Já o teste de modelos teóricos usando MEE se concentra em duas questões: o ajuste geral e relativo do modelo e o tamanho, a direção e a significância das estimativas paramétricas estruturais, que são descritas com setas em um sentido em um diagrama de caminhos¹³.

Assim, após identificar e validar os construtos do modelo de mensuração pela AFC, conforme resultado apresentado acima se procedeu à verificação completa dos índices de ajustamento do modelo para se avaliar o desempenho. A Figura 16 apresenta o modelo estrutural desenvolvido para se realizar esta análise e, a Tabela 22, apresenta os resultados dos índices de ajustes encontrados para este modelo.

¹³ **Diagrama de Caminhos:** Representação visual de um modelo e do conjunto de relações entre os seus construtos. Relações de dependência são representadas por setas retilíneas. Setas curvas correspondem a correlações entre construtos ou indicadores, mas nenhuma causalidade (HAIR JR et al, 2009).

Os parâmetros que representam as relações estruturais entre os construtos equivalem-se aos coeficientes de regressão e, podem ser interpretados como tal. Em MEE, estes parâmetros são divididos em dois tipos: a) de construtos exógenos¹⁴ para endógenos¹⁵ e, b) de construto endógeno para endógenos (HAIR JR et al, 2009).

O diagrama de caminhos proposto para este estudo é composto por dois construtos exógenos: o controle percebido sobre a tarefa (CONTAR), que avalia o *empowerment* / autonomia e o sistema de apoio da supervisão (SISTSUP), que avalia a liderança. A seta de dois sentidos entre eles denota a existência de uma covariância.

Neste modelo, avalia-se uma relação direta proposta entre estes dois construtos com o construto endógeno dos fatores desencadeantes do estresse (FDE) que, por sua vez, é formado pelos também construtos endógenos (SOBCON e AMB).

Avalia-se ainda a relação direta entre estes dois construtos exógenos com a saturação-gerente e cliente (SATG e SATC) e, por fim com os construtos do desempenho de produtividade e de qualidade (DESEMP e DESEMQ).

O modelo proposto também testará a relação direta entre os Fatores Desencadeantes de Estresse (FDE) com a saturação-gerente e cliente (SATG e SATC). Também será testado qual o impacto direto dos FDE sobre as duas dimensões de desempenho.

Por fim, será avaliada qual a relação existente entre a saturação-gerente e cliente (SATG e SATC) com os construtos endógenos do desempenho de qualidade e de produtividade (DESEMP e DESEMQ).

De acordo com Hair Jr et al (2009), este é um modelo considerado recursivo, isto é, todos os caminhos procedem apenas do construto preditor (antecedente) para o construto dependente ou de saída (consequências).

Sempre que a MEE é utilizada, o tamanho da amostra e identificação são pontos importantes. Se estas condições são atendidas para o modelo de AFC, elas provavelmente serão satisfeitas para o modelo estrutural, especialmente para modelos recursivos.

O ajuste do modelo estrutural é avaliado de forma semelhante à AFC. Assim, mais de um índice estatístico será empregado.

¹⁴ **Construtos Exógenos:** Latente, equivalente multi-item de variáveis independentes. Eles são construtos determinados por fatores fora do modelo (HAIR JR et al, 2009).

¹⁵ **Construtos Endógenos:** Latente, equivalente multi-item a variáveis dependentes. É representado por uma variável estatística de variáveis dependentes. Em termos de um diagrama de caminhos, uma ou mais setas (indicações) conduzem até o construto endógeno (HAIR JR et al, 2009).

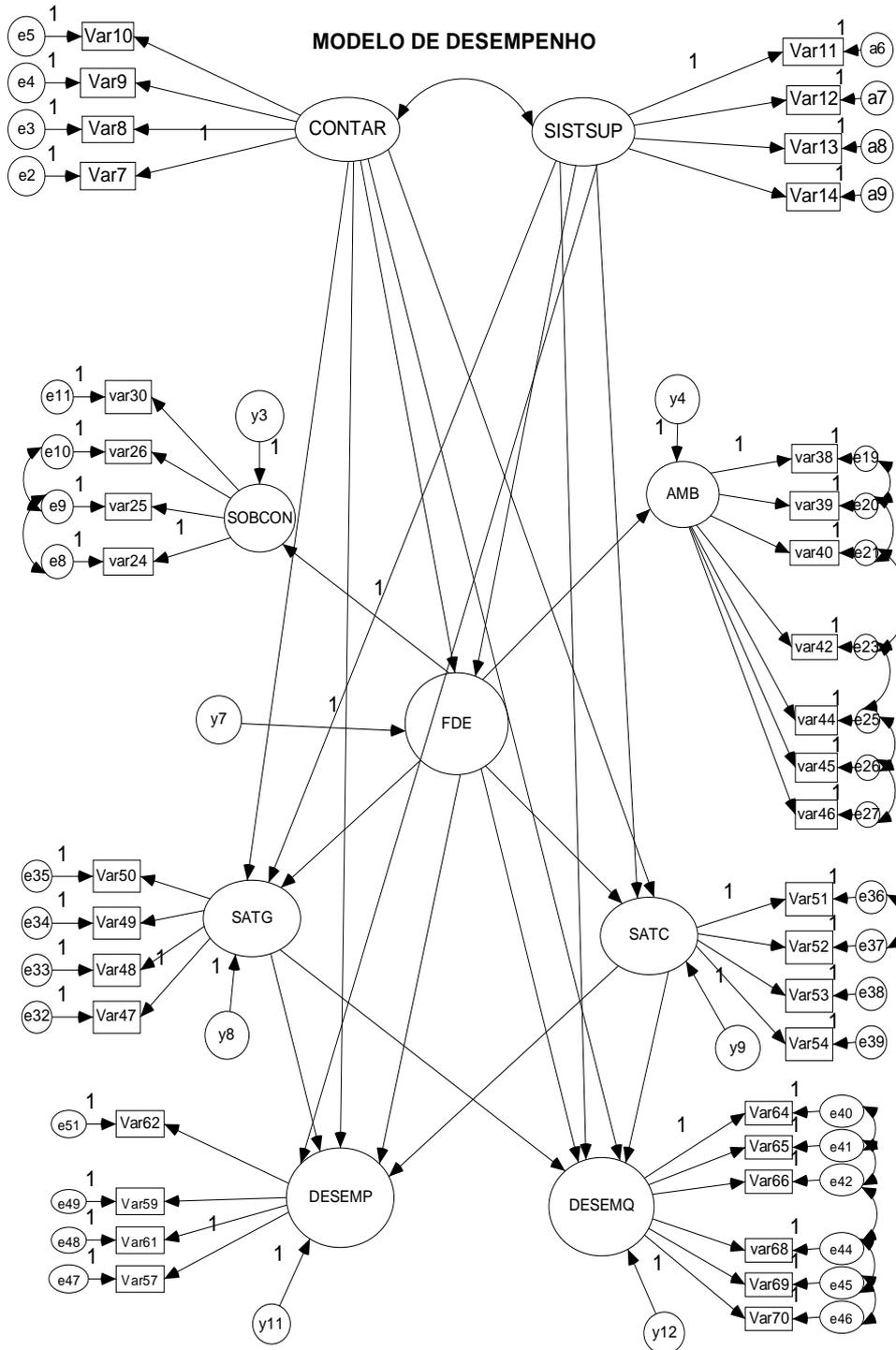


Figura 16. Modelo Estrutural do Desempenho

Fonte: Dados de Pesquisa

Tabela 22. Índices de Ajustes do Modelo de Desempenho

Índices	X ²	P	GL	X ² /df	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
Encontrados	800,36	0,00	594	1,347	0,838	0,809	0,824	0,940	0,947	0,04
Recomendados				< 5	> 0,8	> 0,8	> 0,9	> 0,9	> 0,8	0,05 à 0,08

Fonte: Dados de Pesquisa

6.4.1 Avaliação da Validade do Modelo Estrutural do Desempenho

A validade do modelo de mensuração depende da qualidade de seu ajuste (GOF), que indica o quão bem o modelo especificado reproduz a matriz de covariância entre os indicadores. Se a teoria fosse perfeita, a matriz de covariância estimada e a observada seriam iguais. A Tabela 22 apresenta as estatísticas de ajuste geral deste modelo estrutural. O χ^2 é de 800,36 com 594 graus de liberdade ($p < 0,001$).

O ideal seria encontrar valores baixos de χ^2 , o que indicaria semelhanças entre as matrizes para sustentar o modelo como representativo dos dados. A estatística de χ^2 é uma função matemática que depende do tamanho da amostra (N), da diferença entre as matrizes de covariância observada e estimada. Ela tende a ficar maior quando o número de variáveis observadas aumenta. O teste estatístico do valor-p resultante, também é menos significativo quando o tamanho amostral aumenta (HAIR JR et al, 2009).

Para este estudo, o tamanho amostral ficou no limite para se estimar o modelo (N=218), além do que se registra a predominância de um grande número de indicadores, isto é, 51 variáveis, o que pode ter aumentado a sua complexidade. Assim, para oferecer perspectivas alternativas de ajuste, utilizou-se outras medidas de qualidade de ajuste como o χ^2/df , o GFI, o AGFI, o NFI, o TLI, o CFI e o RMSEA.

O GFI alcançou um valor de 0,838 estando, portanto, acima do recomendado. O GFI é uma estatística de ajuste menos sensível ao tamanho amostral. O AGFI alcançou o valor de 0,809, ficando também acima do valor recomendado. Vale destacar que o AGFI tenta levar em conta diferentes graus de complexidade do modelo, todavia, penaliza modelos mais complexos e favorece aqueles com menor número de caminhos livres. Os valores de AGI costumam ser menores do que os de GFI em proporção a complexidade do modelo (HAIR JR et al, 2009).

O NFI, um índice de ajuste incremental, alcançou um valor de 0,824, ficando um pouco abaixo do recomendado. Todavia, o NFI não leva em consideração o grau de complexidade do modelo. Para corrigir esta questão, os pesquisadores desenvolveram o CFI como uma versão melhorada para o NFI.

No modelo estimado, o CFI alcançou o valor de 0,947 ficando acima do valor recomendado. Pelo fato de possuir muitas propriedades desejáveis, incluindo maior sensibilidade em relação à complexidade do modelo, ele está entre os índices mais utilizados (HAIR JR et al, 2009). Os valores de CFI e TLI geralmente são muito parecidos, o que foi confirmado, pois, o TLI alcançou o valor de 0,940, ficando também acima do recomendado.

A RMSEA é outro índice de grande importância, pois pode corrigir a tendência estatística de χ^2 a rejeitar modelos com amostras grandes ou grande número de variáveis observadas (HAIR JR et al, 2009). A RMSEA representa melhor o quão bem um modelo se ajusta a uma população e não apenas à amostra estimada, além de corrigir a complexidade do modelo. Valores menores de RMSEA indicam melhor ajuste.

Como pode ser observado, a RMSEA alcançou o valor de 0,040 atendendo completamente os limites desejados e recomendados. Hair Jr et al (2009) destaca que a RMSEA é mais adequada para uso em estratégias de modelos confirmatórios ou concorrentes à medida que amostras se tornam maiores.

De forma geral, o modelo de desempenho atendeu a todos os índices de qualidade de ajuste (χ^2/df , GFI, AGFI, TLI, CFI e a RMSEA), com exceção do NFI que ficou muito próximo do recomendado, denotando a existência de um bom ajuste para este modelo.

6.4.2 Exame das Estimativas Paramétricas Individuais

A validação do modelo não estará completa se não responder se as estimativas são estatisticamente significantes e se está na direção prevista, o que dependerá do exame das estimativas paramétricas individuais.

Para responder a estas questões e avaliar a sustentação, ou não, das hipóteses de trabalho, serão apresentados os resultados encontrados para o modelo pesquisado. A Tabela 23 apresenta as cargas de regressão, suas estimativas, desvio padrão e níveis de significância.

Já a Tabela 24 apresenta as estimativas completamente padronizadas incluídas no modelo estrutural.

TABELA 23. CARGAS DE REGRESSÃO - MODELO DE DESEMPENHO

RELAÇÕES ENTRE CONSTRUTOS			ESTIMATIVAS	DESVIO PADRÃO	C.R.	P
FDE	<---	CONTAR	-0,137	0,071	-1,93	0,054
FDE	<---	SISTSUP	-0,095	0,059	-1,603	0,109
SATG	<---	FDE	1,909	0,559	3,417	***
SATC	<---	FDE	1,41	0,454	3,106	0,002
SATC	<---	CONTAR	0,001	0,115	0,006	0,995
SATG	<---	SISTSUP	-0,342	0,121	-2,822	0,005
SATC	<---	SISTSUP	0,025	0,101	0,248	0,804
SATG	<---	CONTAR	0,259	0,145	1,784	0,074
SOBCON	<---	FDE	1			
AMB	<---	FDE	1,188	0,321	3,704	***
DESEMP	<---	FDE	-1,934	0,586	-3,303	***
DESEMQ	<---	FDE	-2,359	0,701	-3,366	***
DESEMP	<---	SATG	0,318	0,122	2,598	0,009
DESEMQ	<---	SATG	0,374	0,149	2,513	0,012
DESEMP	<---	SATC	0,244	0,115	2,125	0,034
DESEMQ	<---	SATC	0,252	0,134	1,888	0,059
DESEMP	<---	CONTAR	-0,127	0,126	-1,013	0,311
DESEMQ	<---	SISTSUP	0,045	0,137	0,327	0,744
DESEMQ	<---	CONTAR	-0,273	0,157	-1,736	0,083
DESEMP	<---	SISTSUP	-0,022	0,112	-0,192	0,848

Nota: FDE - Fatores Desencadeantes de Estresse, CONTAR - Controle Percebido sobre a Tarefa, SISTSUP - Sistema de Suporte da Supervisão, SAT - Saturação, DESEM - Desempenho, DESEMP - Desempenho de Produtividade, DESEMQ - Desempenho de Qualidade - SATC - Saturação-Cliente, SATG - Saturação-Gerente, SOBCON - Sobrecarga e Conflito do Papel, AMB - Ambiguidade do Papel.

*** p < 0,001

Fonte: Dados de Pesquisa

TABELA 24. ESTIMATIVAS PADRONIZADAS

DIMENSÕES			ESTIMATIVAS	DIMENSÕES			ESTIMATIVAS
FDE	<---	CONTAR	-0,357	DESEMP	<---	FDE	-1,584
FDE	<---	SISTSUP	-0,282	DESEMQ	<---	FDE	-1,553
SATG	<---	FDE	0,685	DESEMP	<---	SATG	0,725
SATC	<---	FDE	0,661	DESEMQ	<---	SATG	0,685
SATC	<---	CONTAR	0,001	DESEMP	<---	SATC	0,426
SATG	<---	SISTSUP	-0,363	DESEMQ	<---	SATC	0,354
SATC	<---	SISTSUP	0,035	DESEMP	<---	CONTAR	-0,272
SATG	<---	CONTAR	0,243	DESEMQ	<---	SISTSUP	0,087
SOBCON	<---	FDE	0,38	DESEMQ	<---	CONTAR	-0,469
AMB	<---	FDE	0,578	DESEMP	<---	SISTSUP	-0,052

Nota: FDE - Fatores Desencadeantes de Estresse, CONTAR - Controle Percebido sobre a Tarefa, SISTSUP - Sistema de Suporte da Supervisão, SAT - Saturação, DESEM - Desempenho, DESEMP - Desempenho de Produtividade, DESEMQ - Desempenho de Qualidade, CONFLIT - SATC - Saturação-Cliente, SATG - Saturação-Gerente, SOBCON - Sobrecarga e Conflito do Papel, AMB - Ambiguidade do Papel.

Fonte: Dados de Pesquisa

6.5 RESULTADOS DA FASE DESCRITIVA

Nesta fase, serão apresentados os resultados dos testes das hipóteses desenvolvidas para o modelo estrutural. O objetivo será resgatar cada uma das hipóteses e avaliá-las quanto ao seu alcance, ou não, tendo por base os resultados encontrados no modelo estrutural.

H1: A percepção do controle percebido sobre a tarefa e do suporte da supervisão relaciona-se negativamente com os fatores desencadeantes de estresse, com as duas dimensões de saturação (gerente e cliente) e, positivamente com as duas dimensões do desempenho (qualidade e produtividade).

Na relação entre estes dois construtos e o estresse no trabalho, observou-se uma carga baixa e negativa, evidenciando que esta relação é fraca e inversamente proporcional (FDE<--- CONTAR - 0,357 p=0,054 e FDE<--- SISTSUP = - 0,282 p=0,109). Isto significa que, quando o representante percebe maior controle sobre a tarefa ou suporte recebido, a tendência é reduzir os fatores desencadeantes de estresse, todavia, estes resultados não foram significativos.

Pelos resultados alcançados, também não se observou uma relação significativa entre CONTAR e as duas dimensões de saturação, indicando que, o aumento no controle percebido sobre o trabalho, não é suficiente para reduzir a saturação nas dimensões gerente ou cliente.

Com relação ao sistema de suporte da supervisão, não se observa uma relação significativa com a dimensão de saturação-cliente, por outro lado, encontrou-se uma relação forte, significativa e inversamente proporcional do suporte recebido com a dimensão de saturação-gerente (SATG<---SISTSUP = - 0,363 p=0,005). Isto significa que, à medida que o sistema de suporte da supervisão aumenta, há uma tendência da saturação reduzir e, este efeito é significativo apenas no domínio do gerente.

Como é possível se observar, apesar de não ser significativa, a relação entre o controle percebido sobre a tarefa e as duas dimensões de desempenho é fraca e inversamente proporcional e com efeito disfuncional maior no domínio da qualidade (DESEMQ <--- CONTAR = - 0,469 p=0,083). Isto significa que, à medida que o controle sobre a tarefa aumenta, a tendência é melhorar a produtividade, porém, com prejuízo para a qualidade do trabalho.

Ao se analisar a relação existente entre o suporte da supervisão e os dois domínios de desempenho, verifica-se também a existência de cargas fracas, negativas e inversamente

proporcional ($DESEMQ <--- SISTSUP = 0,087$ e $DESEMP <--- SISTSUP = - 0,052$). Isto significa que, de forma direta, o sistema de suporte da supervisão não influencia de forma significativa o desempenho de produtividade e de qualidade.

Apesar dos comentários acima, em função destes achados não serem estatisticamente significativos, não se confirma o alcance de H1.

H2: A percepção dos fatores desencadeantes do estresse relaciona-se positivamente com as duas dimensões de saturação (gerente e cliente).

A relação entre os fatores desencadeantes de estresse e os dois domínios de saturação confirma a existência de uma carga forte e diretamente proporcional ($SATG <--- FDE = 0,685$ $p < 0,001$ e $SATC <--- FDE = 0,661$ $p = 0,002$). Estes resultados foram estatisticamente significantes.

Isto indica que, à medida que os fatores desencadeantes do estresse aumentam, a tendência é aumentar a saturação tanto em relação ao gerente quanto em relação ao cliente. Com este resultado, a hipótese H2 foi sustentada.

H3: A percepção dos fatores desencadeantes do estresse relaciona-se negativamente com as duas dimensões de desempenho (produtividade e qualidade).

Os resultados encontrados confirmam a existência de uma relação forte e, também inversamente proporcional entre os fatores desencadeantes de estresse e os dois domínios de desempenho ($DESEMP <--- FDE = - 1,584$ $p < 0,001$ e $DESEMQ <--- FDE = -1,553$ $p < 0,001$). Estes resultados também foram estatisticamente significantes.

Isto significa que à medida que o estresse aumenta há prejuízos tanto no desempenho de produtividade quanto no de qualidade. Com este resultado, a hipótese H3 encontrou sustentação.

H4: A percepção de saturação-gerente relaciona-se positivamente com a dimensão de produtividade e, negativamente com a de qualidade do desempenho.

Os resultados evidenciam a existência de uma relação positiva e diretamente proporcional entre a saturação-gerente e as duas dimensões do desempenho ($DESEMP <--- SATG = 0,725$ $p = 0,009$ e $DESEMQ <--- SATG = 0,685$ $p = 0,012$). Como podem ser

observados, estes resultados não foram estatisticamente significantes. Analisado de forma direta, o nível presente de saturação com o gerente tende a melhorar tanto desempenho de produtividade quanto o de qualidade.

Os resultados encontrados ainda indicam a existência de uma carga fraca, mas diretamente proporcional entre a saturação-cliente e as duas dimensões de desempenho (DESEMP <--- SATC = 0,426 p=0,034 e DESEMQ <--- SATC = 0,354 p=0,059). Isto sugere que a saturação-cliente tende a impactar positivamente as duas dimensões do desempenho. Entretanto, pela ausência de uma relação estatística significativa, não se confirma a sustentação de H4.

H5: A percepção de saturação-cliente relaciona-se positivamente com a dimensão de produtividade e, negativamente com a de qualidade do desempenho.

Os resultados encontrados demonstraram o nível de saturação-cliente possui uma relação forte, positiva e diretamente proporcional às duas dimensões de desempenho (DESEMP <--- SATC = 0,426 p<0,03 e DESEMQ <--- SATC = 0,354 p<0,06). Todavia, os resultados encontrados não foram estatisticamente significativos. Desta forma, não se confirma a sustentação de H5.

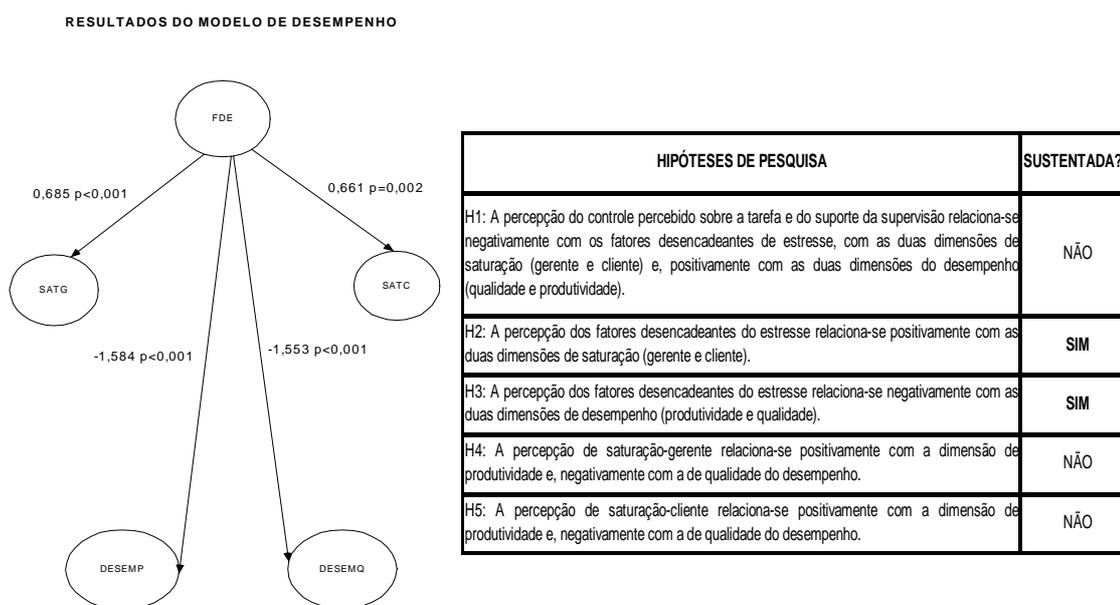


Figura 17. Resultados das Hipóteses de Pesquisa

Fonte: Dados de Pesquisa

7 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentada uma análise e interpretação para os resultados da pesquisa. Para tanto, serão combinados os resultados obtidos com a coleta de dados qualitativos, do modelo estrutural e da estatística descritiva. A pesquisa qualitativa tornou o banco de dados final mais robusto e permitiu entender melhor o problema estudado. Conforme previsto, a integração dos dados se dará nesta fase.

O objetivo geral do estudo foi o de avaliar o desempenho dos representantes farmacêuticos que atuam no Estado de Goiás. O desempenho é um construto multidimensional complexo que pode ser medido de várias formas. Serão avaliadas duas dimensões de desempenho: produtividade e qualidade, bem como suas relações com controle percebido sobre a tarefa, o sistema de suporte da supervisão, os fatores desencadeantes do estresse e as tendências à saturação (*burnout*).

7.1 O CONTROLE PERCEBIDO SOBRE A TAREFA

Para os funcionários de linha de frente, o controle percebido sobre a tarefa, correspondente ao *empowerment*, pode ser um recurso valioso. Sua abundância pode levá-los a considerar seus papéis menos estressantes, ou o contrário (SINGH, 2000). Ao experimentarem menos estresse e perceberem que podem agir de forma flexível, ao invés de serem guiados pela rotina envolvendo o serviço, tanto o controle sobre a tarefa quanto o desempenho tendem a melhorar (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1988).

No contexto dos serviços, seria recomendado que as decisões fossem tomadas mais próximas possíveis da *interface* entre a organização e seus clientes. Assim, sugere-se que os funcionários tivessem a autoridade necessária para tomar decisões rápidas e garantir que o serviço não se deteriore (GRÖNROOS, 1990).

A pesquisa qualitativa com os representantes, bem como os comentários livres produzidos por eles durante no questionário, indicam que o nível de controle percebido sobre a tarefa é pequeno:

...o representante possui pouca autonomia para decidir sobre ações individualizadas, as quais têm conhecimento por estarem na linha de frente junto aos clientes; as políticas da empresa são geralmente pouco flexíveis e, desta forma muitas vezes não atendem as necessidades do campo. (Representante de empresa nacional com mais de 15 anos de experiência).

...existem por parte dos laboratórios algumas regras que no campo não funcionam e o representante não tem liberdade para executá-las como tem que ser. (Representante de empresa americana com mais de 10 anos de experiência).

...em algumas situações, os laboratórios, colocam os representantes a passar por verdadeiros idiotas perante os médicos. Perguntas indiscretas, falando mal de concorrentes, etc. (Representante de empresa europeia com mais de 20 anos de experiência no ramo).

Na análise da estatística descritiva (APÊNDICE B), os dados indicam que, independente da origem da empresa (nacionais ou estrangeiras), os representantes avaliados se percebem com um nível moderado de controle percebido sobre a tarefa (3,62). Os que trabalham em empresas nacionais se percebem com maior autonomia para fazer o que é necessário. Já os que trabalham em empresas estrangeiras são mais ouvidos pela alta gerência sobre as decisões que os afetam.

No contexto de mercado atual, que inclui produtos com características semelhantes e elevada competição, dependendo do perfil e do potencial do cliente, o controle sobre a tarefa pode fazer a diferença nos resultados.

Sem o controle necessário para executar suas tarefas, os representantes podem se tornar vítimas de um sistema rígido, que os induzem a atuar como robôs, isto é, trabalharem com certo número de operações padronizadas (GRÖNROOS, 1990). A pesquisa qualitativa, cujos comentários estão descritos acima, descreve situações na qual os representantes parecem atuar como meros executores de ações previamente planejadas.

A rotina deste tipo de trabalho requer certo controle sobre a execução da tarefa. Por exemplo, por conhecer o setor de trabalho como ninguém, seria de se esperar que eles possuíssem a autonomia necessária para selecionar quais e quantos clientes manter em seu cadastro e, assim, realizarem visitas de maior qualidade em clientes com maior capacidade de responder ao negócio, por apresentarem maior potencial na forma de prescrições.

Entretanto, a pesquisa qualitativa apontou que os representantes possuem pouco controle sobre a sua carteira de clientes. O trabalho é orientado de forma a se alcançar um determinado percentual de visitas por mês ou atingir um determinado número de visitas por dia, independente do perfil ou potencial do cliente.

Apesar dos resultados da estatística descritiva demonstrar que os representantes possuem um nível de controle moderado sobre a tarefa, os comentários livres evidenciam que, na maior parte do tempo, eles atuam como meros executores de ações previamente planejadas, o que poderia contribuir para tornar sua rotina de trabalho extenuante. Uma exposição

prolongada a esta situação pode deixá-los saturados e impactar negativamente tanto a produtividade, quanto a qualidade do serviço.

A rotina rígida de trabalho, revelada pela pesquisa qualitativa, pode levá-los a se preocuparem muito mais com o alcance de sua meta diária de visitas ou cumprimento de outra norma de trabalho, do que atender aos critérios de qualidade, como o de realizar um serviço personalizado para o cliente. Como o encontro do serviço forma a base da percepção para a avaliação da qualidade pelos clientes, a autonomia do funcionário e o oferecimento de um tratamento diferenciado são críticos.

O modelo estrutural que avaliou o desempenho permitiu identificar quais são as relações diretas e indiretas da percepção do controle percebido sobre a tarefa (CONTAR) com os construtos avaliados. Os resultados revelaram que, a percepção atual do controle percebido, não apresentou relações diretas significativas sobre as duas dimensões de desempenho (DESEMQ<---CONTAR= - 0,469 $p < 0,311$ e DESEMP<---CONTAR= - 0,272 $p < 0,083$).

Todavia, apesar de apresentar uma carga baixa, o controle percebido pelo representante exerceu um efeito funcional com o potencial para reduzir os fatores desencadeantes de estresse avaliados (FDE<---CONTAR = - 0,357 $p < 0,054$).

Quando se analisa os efeitos diretos de CONTAR sobre as duas dimensões de desempenho, não se verifica a existência de uma relação significativa. Ao contrário, as cargas encontradas foram baixas, demonstrando a ausência de um efeito direto. No conjunto de relações investigadas, o efeito de CONTAR sobre o desempenho ocorreu indiretamente, isto é, reduzindo os efeitos disfuncionais do estresse.

A pesquisa qualitativa demonstrou que o modelo de trabalho adotado atualmente é conduzido através de um elevado nível de controle por parte das organizações, o que limita bastante a autonomia dos funcionários. No modelo avaliado, apesar de CONTAR não se relacionar significativamente com o desempenho, ele funciona como um importante recurso que auxilia na redução dos efeitos disfuncionais do estresse.

Assim, no modelo avaliado, proporcionar aos funcionários maior controle sobre o seu trabalho, pode ser considerado como um importante recurso, com potencial para impactar indiretamente o seu desempenho, via redução dos níveis de estresse. Estes aspectos corroboram o estudo prévio de Lloyd e Newell (2001) de que as empresas farmacêuticas tentam estruturar o trabalho de forma a equilibrar o nível de autonomia e controle.

Do ponto de vista gerencial, manter o controle e autonomia ao nível moderado (3,62) é suficiente para que os representantes se desempenhem ao nível esperado. Todavia, este desempenho vem sendo alcançado com um ônus elevado, que será discutido a seguir.

7.2 O SISTEMA DE SUPORTE DA SUPERVISÃO

O suporte da supervisão funciona como um recurso derivado da liderança. Ele relaciona-se ao apoio emocional proveniente da preocupação do gerente com seus subordinados. Assim como o controle percebido sobre a tarefa, sua abundância pode levar os funcionários a perceber seus papéis menos estressantes, ou o contrário (SINGH, 2000).

As atividades gerenciais não só influenciam o comportamento dos funcionários para o alcance dos objetivos como têm o potencial para controlar o comportamento para a melhoria da qualidade do serviço (HARTLINE; FERRELL, 1996).

A pesquisa qualitativa, bem como os comentários livres produzidos pelos representantes no questionário, narrada abaixo, indica que a percepção atual quanto ao suporte recebido da supervisão pode ser considerado moderado.

Porém, observaram-se casos extremos, mas, não incomuns, evidenciando situações onde o gestor atua mais como um fiscalizador do que como um facilitador. Os comentários descritos abaixo confirmam esta percepção:

...existem também alguns Gerentes Distritais que não têm noção alguma de como gerir pessoas, não têm educação para com seus colaboradores e, muitas das vezes, acabamos assediados psicologicamente e não podemos fazer nada a respeito... (Representante de empresa europeia com mais de cinco anos de experiência).

... comentou que, na..., adota-se dois pontos de encontros diários, um às 08 h e outro às 14 h, aos quais devem seguir rigorosamente... pois os GDs normalmente caem de paraquedas no setor. (Representante de empresa nacional com mais de três anos de experiência)

...quando saio com “ele” a campo, observo que “ele” fica o tempo todo ao telefone resolvendo problemas e, geralmente, isso atrasa muito o processo de visitação médica. (Representante de empresa nacional com mais de 10 anos de experiência)

...a vigília constante e sistemática me incomoda e às vezes me tira a liberdade de criação... (Representante de empresa europeia com mais de 30 anos de experiência)

Os comentários anteriores são exemplos de comportamentos negativos que contrariam os preceitos de uma liderança destinada a motivar os funcionários de serviço a se desempenharem positivamente. Por outro lado, houve registros positivos sobre gerentes que possuem as habilidades de gestão condutivas, para que seus subordinados se desempenhem adequadamente, conforme os exemplos abaixo:

...ele foca-se exclusivamente nos resultados e, dessa forma, dá ampla liberdade dos funcionários trabalharem de seu jeito, desde que tragam bons resultados. (Representante de empresa europeia com mais de 10 anos de experiência)

...em minha empresa, não posso reclamar de nada, tenho tudo ao meu alcance, um gerente exemplar que está sempre ao meu lado, em tudo. (Representante de empresa europeia com mais de 10 anos de experiência)

Não obstante os relatos acima, a estatística descritiva (APÊNDICE B) demonstrou que, independente da origem da empresa, os representantes percebem que o nível atual de suporte de seus gestores é maior do que o controle que eles possuem sobre a tarefa (4,17 vs 3,62). Quanto a este aspecto, não houve diferenças por grupos de empresas.

O modelo estrutural avaliou quais as relações diretas e indiretas do sistema de suporte da supervisão (SISTSUP) com os construtos avaliados. Apesar de receber uma melhor avaliação, os resultados para o sistema de suporte denotaram a ausência de relações diretas significativas deste construto sobre as duas dimensões de desempenho (DESEMP <--- SISTSUP = 0,087 e DESEMP <--- SISTSUP = -0,052), evidenciando que, diretamente, este suporte, pouco influencia o desempenho do representante.

Porém, confirmando parcialmente as previsões, os resultados também demonstraram que o suporte recebido atualmente, além de exercer uma relação direta e inversamente proporcional aos fatores desencadeantes do estresse (FDE <--- SISTSUP = - 0,282), exerce também uma relação direta e forte, significativa e inversamente proporcional em relação à saturação-gerente (SATG <--- SISTSUP = - 0,363 $p < 0,005$), evidenciando que o suporte recebido pela supervisão tem o potencial de reduzir o estresse e, de forma significativa, reduzir os níveis de saturação com o gerente.

Apesar da opinião de gerentes e supervisores não terem sido avaliadas diretamente, estes achados sugerem que eles, mesmo sendo vítimas do mesmo sistema rígido que condiciona os representantes e que os levam a atuarem de forma mecânica, demonstram possuir habilidades de gestão que interferem positivamente nesta percepção.

Um sistema rígido, onde o gestor atue mais como fiscalizador e não consiga oferecer o suporte mínimo necessário, acaba criando uma situação que perpetua ainda mais a rigidez do sistema, devido a ausência de auxílio. Uma exposição prolongada a esta situação, poderá desencadear maior estresse e saturação e, conseqüentemente, repercutir negativamente no desempenho do trabalho.

A pesquisa qualitativa apresentou que desvios existem, podem conduzir à saturação e, conseqüentemente, serem deletérios ao desempenho no trabalho do representante. Todavia, atualmente, esta é uma situação que pode ser considerada atípica no contexto farmacêutico, tendo em vista a boa avaliação que os gerentes receberam de seus representantes quanto ao papel da liderança exercida.

7.3 OS FATORES DESENCADEANTES DE ESTRESSE

Os funcionários de linha de frente atuam no centro de um *continuum*, no qual procuram atender, tanto a organização, que lhes exigem eficiência e produtividade, quanto o cliente que, por sua vez, exige atenção e qualidade (SINGH, 2000). Esta situação descreve a existência de um conflito potencial. A falta de equilíbrio para atender às exigências pode se erodir em diferentes níveis de estresse e, conseqüentemente, impactar o desempenho.

Quando as percepções dos funcionários colidem com as práticas organizacionais, pode surgir o estresse na forma de conflito, ambigüidade e sobrecarga do papel (TRUBE; COLLINS, 2000). Esse estresse pode ser reduzido caso a organização crie condições que permitam que os funcionários possam se desempenhar adequadamente (SCHNEIDER, 1980; SINGH; GOOLSBY; RHOADS, 1994).

O conflito surge a partir de duas expectativas mutuamente contraditórias, onde o cumprimento de uma exclui parcialmente ou completamente a possibilidade de cumprir a outra (KATS; KAHN 1970). Na sobrecarga, as expectativas são legítimas, não sendo incompatíveis. Todavia, não é possível atendê-las dentro do prazo estipulado, o que pode levar a um *trade-off* entre qualidade e quantidade (KATS; KAHN 1970).

A ambigüidade é a falta de informação quanto à avaliação do trabalho de uma pessoa por parte de seu supervisor, oportunidades de progresso, amplitude de responsabilidade e expectativas a serem desempenhadas (KAHN et al, 1964).

A pesquisa qualitativa conduzida com os representantes, bem como os comentários livres produzidos por eles durante no questionário, indicaram a presença de níveis moderados a elevados de estresse. Por exemplo, a carteira de clientes, isto é, o painel médico, é um patrimônio tanto para a empresa quanto para os representantes. No entanto, apesar deles deterem o conhecimento sobre o setor e conhecerem detalhadamente o perfil de cada cliente, é comum que eles não possuam a liberdade necessária para montar a sua própria carteira, o que gera um tipo de conflito, relacionado ao trabalho.

A pesquisa qualitativa evidenciou que, na ótica dos representantes, o ideal seria procurar trabalhar com os clientes mais produtivos e, para estes, desenvolverem um serviço de excelência. Isto corresponderia à aplicação da “Lei de Pareto”¹⁶. Todavia, na prática, não é isto o que ocorre. Este conflito muitas vezes leva os representantes a ter que realizar *trade-off*

¹⁶ Segundo a Lei de Pareto, 20% dos clientes de uma carteira são responsáveis por 80% do faturamento e, portanto, deveriam receber um tratamento preferencial.

entre qualidade e quantidade, o que acaba gerando ou aumentando os níveis de estresse. Este fato é corroborado pelos comentários abaixo:

...principalmente diante da realidade do fato de que, nesse painel, estão inseridos vários médicos de baixo potencial, isto é, “os bolas murchas¹⁷”, que trazem uma série de inconvenientes... (Representante de empresa nacional com mais de 10 anos de experiência no ramo).

...acredito que, desse painel, apenas 40 a 50 médicos sejam os responsáveis pelos resultados desejados. Como o laboratório exige um número de 12 contatos por dia, somos obrigados a manter um número elevado de clientes no painel. (Representante de empresa nacional com mais de 10 anos de experiência no ramo).

Acredita-se que os laboratórios adotam esta conduta em seu modelo de trabalho como forma de aumentar a exposição de suas marcas e produtos para um maior número de médicos possível. Para alcançar este objetivo, aperfeiçoa-se a utilização do tempo dos representantes, dos quais se espera que atinjam o maior número de visitas possível.

Não é difícil prever que o cumprimento de metas que os exponham acima dos limites suportáveis da carga de trabalho, certamente terá repercussões negativas no seu desempenho, especialmente na dimensão da qualidade. Apesar de não ser a regra, a pesquisa evidenciou que os representantes de empresas estrangeiras tendem a possuir um cadastro médico de melhor qualidade em termos de potencial prescritivo.

Todavia, independente da origem da empresa, para atender estas exigências, todos eles precisam alcançar um determinado número de clientes em seu cadastro, bem como atingir uma meta diária de visitas, independentemente do potencial prescritivo do cliente. Assim, é comum que esta situação os levem a desperdiçar recursos, na forma de tempo e dinheiro. Veja os comentários abaixo:

...atualmente devemos realizar 18 visitas dia. Para alcançar essa média se faz muitas visitas sem qualidade. (Representante de empresa nacional com mais de 05 anos de experiência)

...o trabalho do representante deveria ser isento de normatizações cronológicas e de determinações de cadastro. (Representante de empresa nacional com mais de 10 anos de experiência)

Como eles precisam cumprir uma determinada meta de visitas a serem realizadas, é comum que eles procurem atender ao critério de quantidade (objetivo organizacional) em detrimento da qualidade durante o encontro do serviço (objetivo do cliente), o que reforça o conflito ético. Veja os comentários abaixo:

...atualmente vejo profissionais correndo contra o tempo, para cumprir metas de visitas. A maioria não tem horário para almoço ou descanso. Está tudo em

¹⁷ Médicos de baixo potencial para prescrever produtos de uma determinada classe terapêutica.

excesso, número de representantes, visitas e cobrança excessiva. (Representante de empresa nacional com mais de três anos de experiência)

...o modelo é extremamente perfeito, porém, se exige muito do representante, que não se tem tempo para nada, nem mesmo de um almoço. (Representante de empresa européia com mais de 20 anos de ramo)

...o que precisa ser melhorado é o modelo de acesso ao médico; com um menor número de visitas/dia e com especializações de linhas. (Representante de empresa americana com mais de 20 anos de experiência)

Outra questão evidenciada é que, no atendimento das exigências da empresa, os representantes ainda devem registrar os principais comentários realizados pelos médicos a cada encontro de serviço. É comum, em função de escassez de tempo, pela pressão a que os médicos estão submetidos, pelas exigências dos planos de saúde ou pelo volume de pacientes a serem atendidos, acaba-se disponibilizando pouco tempo para a visita do representante farmacêutico (em alguns casos este tempo é reduzido a menos de um minuto).

A situação descrita acima se agrava quando os representantes possuem metas rigorosas de visitas a serem realizadas e precisam “correr contra o tempo” para poder cumprí-las. Este contexto, permeado de exigências, tanto da empresa, quanto do cliente, acabam criando uma situação na qual, nem sempre há comentários significativos para serem registrados, o que agrava ainda mais o estresse do funcionário, por ter que cumprir com esta obrigação que acaba se tornando sem sentido para ele.

O contexto narrado acima pode deteriorar ainda mais o desempenho de qualidade perante o cliente, pois, o próprio representante, às vezes, finaliza uma visita sem conseguir criar valor e, quando o consegue, acaba não conseguindo dedicar o tempo necessário para sanar as possíveis dúvidas desses clientes, em função de ter que cumprir metas arrojadas quanto ao número de visitas diárias.

Esta situação é típica de um conflito-trabalho na rotina do representante, especialmente para aqueles que atuam em empresas estrangeiras, que muitas vezes trabalham com produtos de maior valor agregado e ainda possuem muitas informações úteis para serem disseminadas.

Situações como as descritas acima, vivenciadas de forma crônica, podem gerar a percepção de ausência de valor para os clientes quanto a necessidade da visita médica. Até mesmo porque, no contexto atual, as informações sobre os produtos estão disponíveis a partir de várias fontes alternativas como a *internet*, os congressos médicos, entre outras.

Assim, apenas para atender às exigências, muitas vezes eles se vêm obrigados a registrar comentários sem nenhum valor, pois nem sempre há algo relevante para acrescentar,

o que torna esta ação mais conflituosa, estressante e com forte potencial para deteriorar o desempenho de qualidade no trabalho. Os comentários abaixo ilustram esta questão:

...algumas empresas cobram muito em relação ao comentário da visita e objetivo da próxima visita, sendo que muitas das vezes em que estamos frente ao médico não se tem uma boa oportunidade de sondagem. (Representante de empresa europeia com mais de cinco anos de experiência)

...não vejo muito a utilidade de tais registros, uma vez que os comentários geralmente são os mesmos. Sua obrigatoriedade torna-se uma dificuldade, pois, constantemente temos que estar “inventando” um novo comentário... (Representante de empresa europeia com mais de 10 anos de experiência)

...as informações registradas nesse dispositivo é uma coisa para “inglês ver”...é somente para atender a uma necessidade da empresa. (Representante de empresa europeia com mais de 10 anos de experiência)

Outro aspecto importante relacionado a esta questão está na situação ambígua gerada quanto à exigência para se registrar os comentários das visitas em um dispositivo eletrônico. Esta questão torna-se mais complexa tendo em vista que, normalmente o conhecimento produzido durante o encontro do serviço é de conteúdo tácito e, portanto, difícil de ser codificado.

Assim, durante uma visita médica, o representante consegue codificar somente aspectos mais objetivos de uma visita, como a data em que o cliente foi visitado, o número de amostras deixadas e, talvez, um ou outro aspecto discutido que o representante deseje registrar ou que, ainda, possa ser registrado.

Não é difícil de imaginar que, as questões que envolvam uma vantagem competitiva do representante sobre seus colegas (muitas empresas possuem equipes de trabalho que competem entre si) não serão codificadas como forma de preservar esta vantagem.

Da mesma forma, questões que conflitem com as normas de *compliance*, regras de conduta ou aos princípios éticos também não serão registradas, como formas de preservar o próprio representante e suas empresas.

Considerando estes aspectos, não é difícil de imaginar que o conhecimento tácito sobre as características e necessidades de um determinado cliente acaba ficando sobre o domínio único e exclusivo do representante como garantia de sua vantagem competitiva e, na maioria das vezes, este conhecimento não é compartilhado e, portanto, não gera aprendizado. Veja os comentários abaixo:

...apenas uma pequena parte das informações é utilizada. Ainda guardamos um grande volume de informações úteis. (Representante de empresa americana com mais de 12 anos de experiência)

...a maioria dos comentários inseridos é de cunho prático e objetivo e, obviamente, muito da dinâmica de trabalho não pode ser colocada no aparelho... (Representante de empresa asiática com mais de 10 anos de experiência)

...o sistema de registro de visitas utilizado em minha empresa não permite o compartilhamento de informações. (Representante de empresa nacional com mais de cinco anos de experiência)

...eu e meu colega trabalhamos com setores espelhos¹⁸... todavia, não conseguimos visualizar os comentários um do outro. (Representante de empresa nacional com mais de 10 anos de experiência)

Um ponto positivo quanto ao sistema de registro de visitas atual é que, antes da existência dos dispositivos móveis, a maioria dos comentários sobre as visitas era registrada primeiramente em fichários de papel. Posteriormente com o avanço da informatização passaram a ser registradas em um terminal doméstico de computador. Muitos destes comentários eram registrados à noite, na casa do representante, o que aumentava ainda mais a sobrecarga de trabalho. O comentário abaixo ilustra esta questão:

...o lançamento de visitas no “*palm*” ajudou-me a poupar tempo, pois muito do trabalho que era feito em casa pela noite, agora é feito durante a jornada de trabalho, todavia, considero que essa ferramenta em nada ajuda a construir o relacionamento com os clientes. (Representante de empresa estrangeira com mais de 10 anos de experiência)

Este modelo de trabalho não faz sentido dentro de uma cultura na qual se pratique a Gestão do Conhecimento, pois o sistema adotado não permite que as informações mais relevantes sobre as interações com os clientes possam ser compartilhadas e utilizadas por outros membros da equipe como forma de aprendizado e, por conseguinte, como forma de aperfeiçoar a qualidade do desempenho durante o encontro do serviço.

Desta maneira, percebe-se que o conteúdo tácito presente no encontro do serviço, poderia ser mais bem aproveitado pelas organizações. Este conhecimento poderia ser um diferencial competitivo e um verdadeiro patrimônio do representante para o desenvolvimento de relacionamentos com o cliente o que, não ocorre e, não será facilmente compartilhado dentro do modelo atual de trabalho.

O peso da burocracia foi um dos principais problemas identificados na análise da sobrecarga do papel. A sobrecarga ocorre quando as expectativas da empresa ou gerentes são legítimas e compatíveis. Todavia, a pessoa verifica que não pode atender todas as tarefas exigidas dentro do prazo estipulado.

¹⁸ Visitam os mesmos clientes e mesmas especialidades, como cardiologia, endocrinologia, entre outras.

A burocracia está em todo lugar. Porém, os dados disponíveis no APÊNDICE C demonstram que ela e as demais atividades administrativas expõem os representantes de empresas estrangeiras a uma sobrecarga muito maior do que aqueles que trabalham nas empresas nacionais. Os comentários abaixo ilustram esta situação:

...hoje temos algumas regras que nos dificultam sermos mais proativos, por questões burocráticas e principalmente de “*compliance*”... (Representante de empresa americana com mais de cinco anos de experiência)

...a indústria farmacêutica, a cada dia que passa, sobrecarrega mais seu colaborador com burocracias intermináveis, visitas a farmácias que não levam a nada e, além do mais manipulam números para pagarem os nossos "prêmios", quando querem. (Representante de empresa americana com mais de 10 anos de experiência)

...os laboratórios de menor porte estão copiando todo modelo burocrático, marketing e educacional das “multi”, no entanto o financeiro e plano de carreira deixa muito à desejar. O modelo atual é o mesmo de duas décadas atrás, o representante continua sem voz ativa e dependente de um gestor pra tomar qualquer decisão no campo. (Representante de empresa nacional com mais de 30 anos de experiência)

Nos comentários acima, também se identifica outra forma de estresse relacionado ao trabalho do representante farmacêutico. Trata-se de uma situação de conflito, gerada tanto pelo rigor da legislação, quanto pelas normas de conduta do mercado ou da própria empresa, que limitam com regras rígidas o relacionamento com os clientes.

Ao descrever o contexto da pesquisa, foi mencionado que no setor farmacêutico há dois mecanismos regulatórios: a regulamentação formal, realizada pelo governo e a auto-regulação. A regulamentação formal se justifica pelo fato de que o setor é considerado estratégico por lidar com questões relacionadas à doença e saúde.

Dado a este fato e a incapacidade do próprio mercado se auto-regular, os governos tomaram para si a responsabilidade de controlar a promoção dos medicamentos à venda no mercado. No Brasil, esse papel é exercido pela ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

A auto-regulação é tipicamente conduzida por associações empresariais, como é o caso da Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica (FEBRAFARMA) e a Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa (INTERFARMA), no Brasil.

Na auto-regulação, as indústrias farmacêuticas, além do monitoramento, possuem códigos de ética e prática, denominados de *compliance*, que impõem regras sobre o marketing e promoção de medicamentos e impede a celebração de parcerias excusas que possam ferir a conduta ética e/ou prejudicar o paciente. Todavia, em algumas situações tanto

o cliente quanto o representante podem ser tentados a burlar algumas destas regras o que, em tese poderia desequilibrar a competição entre as empresas e até mesmo expor os pacientes.

Esta questão demonstrou ser mais conflituosa no conjunto de empresas estrangeiras que são mais susceptíveis a estas regras do que as empresas nacionais. Os comentários a seguir ilustram esta questão:

...acho muito errado patrocinar médicos tendo em vista que algumas empresas não respeitam as regras para que isso seja feito e o médico, acostumado a esse vício, às vezes acabam prescrevendo os produtos apenas em troca do patrocínio, esquecendo-se da qualidade do mesmo. (Representante de empresa americana com mais de três anos de experiência)

...muitos laboratórios estão usando uma forma agressiva nas visitas aos médicos, oferecendo vantagem na prescrição dos seus produtos. (Representante de empresa nacional com mais de 20 anos de experiência)

...de forma geral, a indústria farmacêutica prostituiu o médico... Criando vícios e principalmente sugando a vida de seus representantes. (Representante de empresa nacional com mais de cinco anos de experiência)

...aqui não há uma rígida adesão ao *compliance*, o que dá maior liberdade e flexibilidade no trabalho (Representante de empresa nacional com mais de 10 anos de experiência no ramo)

Nestes comentários, há vários exemplos do quanto esta questão é conflituosa. Nenhuma indústria farmacêutica, independente de sua origem, gostaria de se expor e ver seu nome ou logomarca envolvida em algum tipo de escândalo.

Conforme era de se esperar, questões de *compliance* estão mais presentes no universo das empresas estrangeiras. Todavia, no contexto atual, as agências regulatórias brasileiras estão ampliando o escopo de fiscalização, o que, de certa forma, intensifica também a preocupação das empresas nacionais.

Outra questão que gera um tipo de conflito no trabalho está relacionada ao grau de liberdade que o representante possui para se desempenhar durante o encontro do serviço, quando está na presença de seu próprio gerente ou de alguém da matriz (geralmente dos departamentos de marketing ou de treinamento).

A ausência de um controle adequado sobre a tarefa pode reforçar ainda mais a necessidade de terem que seguir um modelo de trabalho engessado e pré-definido. A pesquisa aponta que esta questão é menos deletéria nas empresas nacionais, todavia ela está presente no cotidiano de todos os representantes. Os comentários abaixo ilustram esta questão:

...existem por parte dos Laboratórios algumas regras que no campo não funcionam e o "rep" não tem liberdade para executar como tem que ser. (Representante de empresa americana com mais de 10 anos de experiência)

...o que mais prejudica essa qualidade está no fato de que algumas empresas praticamente obrigam os representantes a realizarem a promoção médica seguindo detalhadamente aquilo que foi prescrito pelo marketing... os representantes deveriam ter a liberdade de trabalhar com o médico em cima de suas necessidades para, então tornar a visita mais produtiva. (Representante de empresa nacional com mais de 15 anos de experiência)

Durante a análise da pesquisa qualitativa, verificou-se que outras questões, relacionadas ao controle sobre a tarefa e o suporte da supervisão, geram o estresse. Por exemplo, os dados indicaram que representantes de empresas estrangeiras tendem a possuir maior autonomia para dizer sim ou não às solicitações dos clientes.

É comum que as empresas estrangeiras possuam um volume de orçamento de marketing mais robusto. Normalmente, são os gerentes distritais que recebem uma parte desse orçamento e o redistribuem para seus representantes, que passam a ter uma autonomia-limitada para administrá-lo no atendimento das necessidades éticas e legais dos clientes. Esta autonomia é limitada, mas controlada, pois, muitas vezes é o representante quem decide onde, quanto e quando investir. Todavia, este investimento só evoluirá se o seu gerente aprovar.

Já nas empresas nacionais, é comum que o volume de investimento, quando exista, seja menor. Nestas, muitas vezes é o próprio gerente quem administra o uso desse recurso e, sempre que algum cliente solicita algum patrocínio, o representante acaba tendo que negociar cada caso com o seu gerente. A falta ou demora na aprovação de uma solicitação pode ser crucial para um desempenho de qualidade (responsividade).

Outro ponto identificado, com potencial para gerar estresse e prejuízo no desempenho, foi a flexibilidade quanto a seguir rigorosamente um planejamento de trabalho, como um roteiro de vistas planejado. Os representantes de empresas estrangeiras possuem maior flexibilidade para adaptar o seu roteiro de visitas de acordo com a sua dinâmica de trabalho, sem ter que seguir pontos de encontro previamente definidos. Os comentários abaixo ilustram esta questão:

...exigem-se dois pontos de encontro por dia: um às 08h e outro às 14h. (Representante de empresa nacional com mais de 10 anos de experiência)

...é comum os gerentes caírem de paraquedas sobre o território de trabalho... se, por acaso, eu não puder cumprir o ponto de encontro, devo também ligar para o meu GD informando o motivo. (Representante de empresa nacional com mais de 15 anos de experiência)

Se por um lado os representantes de empresas estrangeiras demonstraram possuir maior controle sobre a execução de suas tarefas, por outro eles possuem maior volume de burocracia.

Já a carga de trabalho, outro fator gerador de estresse, foi considerada mais suportável para os representantes de empresas nacionais. Assim, apesar deles possuírem metas mais elevadas de número de clientes/dia a serem visitados, eles não consideraram sua carga de trabalho elevada.

Os dados também apontaram que, apesar do marketing e da promoção serem componentes de educação e informação para os profissionais de saúde sobre os novos tratamentos, o volume de informações provenientes do treinamento para disseminar ou ampliar o conhecimento sobre os produtos ou melhorar as habilidades de interação com os clientes foi percebida como sendo mais adequada para atender as necessidades dos representantes de empresas estrangeiras.

Outra situação percebida está relacionada com a falta de capacitação técnica/funcional de alguns representantes, geralmente provenientes de empresas nacionais que são colocados no mercado de trabalho por suas empresas sem o devido treinamento. Os comentários abaixo ilustram esta questão:

...infelizmente, há muitos colegas, e na maioria dos casos, de indústria nacional, sendo colocados em campo sem nenhum treinamento para se relacionar com os clientes diretos, os médicos. Às vezes falta até senso crítico e postura perante os mesmos, o que leva a nossa profissão ser considerada medíocre. É triste vivenciar representantes não se valorizando e às vezes se comportando como "mendigos" perante os médicos pedindo seu "apoio". (Representante de empresa européia com mais de 10 anos de experiência)

...tem-se aumentado o número de representantes despreparados para a exercer a profissão. Os laboratórios que trabalham com estagiários e *treinees* os jogam no mercado sem preparação alguma, denegrindo, cada vez mais, a classe dos propagandistas médicos. (Representante de empresa americana com mais de 10 anos de experiência)

...observo hoje muitos profissionais despreparados, onde se chora mais do que se vende benefícios, o que tem fechado as portas para os profissionais. (Representante de empresa nacional com mais de cinco anos de experiência)

...penso que a quantidade de profissionais sem treinamento colocados no mercado, como estagiários de algumas empresas, nivela nosso nível profissional para baixo uma vez que o médico não nos diferencia quanto ao cargo e, sim, como alguém que o visita trazendo o nome da empresa. (Representante de empresa européia com mais de 20 anos de experiência)

Outro tipo de estresse comum, avaliado entre os representantes, foi a ambiguidade, especialmente aquela relacionada sobre o entendimento de como os seus objetivos de vendas (premiação) são estipulados. Os comentários a seguir ilustram esta questão, que também possui o potencial para desencadear o estresse:

...é um modelo correto quanto à forma de controle do trabalho do funcionário, porém nem sempre a avaliação de resultados é feita de forma justa. As cotas de visitas e vendas são bem acima da realidade do mercado. (Representante de empresa européia com mais de três anos de experiência)

...estão cada dia mais agressivos, querendo ter resultados a qualquer custo e não valorizando o ser humano em sua essência. Simplesmente sendo um número e não uma pessoa. (Representante de empresa européia com mais de 20 anos de experiência)

...fornece um sistema que facilita o trabalho dando as informações necessárias para tal. Mas impõe metas que, dentro da normalidade, jamais serão atingidas 100%. (Representante de empresa nacional com mais de cinco anos de experiência)

O sistema de premiação utilizado por grande parte dos laboratórios leva em consideração a demanda gerada dentro da micro-região, também chamada de *bricks*, que formam o território do representante. As micro-regiões são formadas por um conjunto de CEPs (Código de Endereçamento Postal). As informações sobre demanda, leva em consideração o que foi vendido para cada CEP dentro das micro-regiões. Elas são geradas pelos atacadistas de medicamentos e repassadas aos laboratórios que, então, calcula a forma de premiação de acordo com o orçamento e objetivos estipulados de demanda. Estes objetivos são cascateados pela organização até atingir as micro-regiões.

Esta questão não geraria uma grande ambiguidade se o território de cada representante correspondesse à uma cidade. Todavia, esta não é uma regra. Na maioria dos casos há vários representantes sob um mesmo gestor se desempenhando dentro de uma mesma cidade.

Assim, um médico pode prescrever um medicamento em uma clínica ou hospital, gerando a prescrição em um território sob a responsabilidade de um representante. Todavia, a venda efetiva muitas vezes pode ocorrer no território de outro representante como, por exemplo, onde haja maior concentração de farmácias o que, pode não corresponder ao setor no qual o médico seja visitado. O comentário abaixo ilustra esta questão:

...a forma com que as avaliações de desempenho dos representantes são feitas nos dias de hoje, é crítica. Por exemplo, as micro-regiões formadas por bricks... é impossível medi-las corretamente, pois há o impacto proveniente de receitas emitidas em outros setores. (Ex-gerente de um laboratório nacional com mais de 20 anos de experiência)

Esta questão gera elevada ambiguidade e, por conseguinte, pode prejudicar o desempenho. Quanto à ambiguidade, dois aspectos chamaram a atenção: os representantes de empresas nacionais demonstraram estar mais certos sobre como seus objetivos de vendas são estabelecidos e, da mesma forma, também estão mais certos quanto à satisfação de seus supervisores com o seu desempenho.

O modelo estrutural do desempenho, também considerou a relação direta e indireta dos fatores desencadeantes de estresse sobre a saturação (*burnout*) gerente/cliente e sobre o desempenho de qualidade/produtividade. Os resultados apontaram que o estresse, na rotina de trabalho dos representantes são os que mais apresentaram efeitos disfuncionais para os resultados do trabalho.

Todos os indicadores apresentaram resultados estatisticamente significativos. É possível verificar que as dimensões de sobrecarga, conflito e ambiguidade consideradas contribuíram significativamente para fortalecer o estresse (SOBCON <--- FDE = 0,380 e AMB <--- FDE = 0,578 $p < 0,001$).

Observou-se ainda que, no modelo atual de trabalho, o estresse além de estar presente e ser significativo, apresenta uma relação direta e proporcional tanto com a saturação-gerente quanto a saturação-cliente (SATG<---FDE = 0,685 $p < 0,001$ e SATC<---FDE = 0,661 $p < 0,002$).

Portanto, além do elevado nível de estresse, confirmou-se também uma longa exposição dos representantes aos seus efeitos, dado os resultados encontrados na relação estresse-saturação. O impacto do estresse sobre as duas dimensões de saturação (gerente e cliente) foi de igual força e intensidade.

Todavia, o modelo estrutural também evidenciou que os fatores desencadeantes de estresse impactam de forma direta, significativa e inversamente proporcional tanto o desempenho de qualidade quanto o de produtividade (DESEMP <--- FDE = - 1,584 $p < 0,001$ e DESEMQ <--- FDE = - 1,553 $p < 0,001$), o que reforça ainda mais os seus efeitos disfuncionais sobre o desempenho.

Os resultados do modelo avaliado ainda confirmam que, o efeito disfuncional que o estresse impõe às duas dimensões de desempenho (produtividade e qualidade) se dá pela sua forma direta e, não indireta, isto é, via efeitos mediadores da saturação, pois apesar de o estresse afetar as duas dimensões de saturação, não se observou um efeito direto da saturação sobre as duas dimensões de desempenho.

7.4 TENDÊNCIAS À SATURAÇÃO (*BURNOUT*)

A saturação é uma disposição psicológica caracterizada pela exaustão emocional, ausência de realização pessoal e uma propensão para despersonalizar os outros. Este comportamento é típico em ocupações que envolvam um forte componente interpessoal e exposição prolongada a elevados níveis de estresse (SINGH; GOOLSBY; RHOADS, 1999).

Os funcionários de linha de frente são altamente susceptíveis à saturação por se encontrarem numa difícil posição quando percebem que as exigências dos clientes não podem ser atendidas pelos seus gerentes ou pela organização. Não é a existência do estresse *per se* que determinam a saturação, mas, sim a exposição prolongada do funcionário a estes fatores.

A persistência de condições conflituosas em múltiplos episódios, o dispêndio de energia e recursos mentais para ter que se desempenhar em condições crônicas de conflito, ambiguidade ou de sobrecarga, pode resultar em saturação (SINGH; GOOLSBY; RHOADS, 1994; SINGH, 2000).

Os resultados apresentados pelo APÊNDICE C, para este construto indicam ser muito improvável que os representantes avaliados estejam saturados (2,15). Apesar disto, é mais provável que os representantes de empresas estrangeiras se tornem mais desgastados em função da saturação (2,26 vs 2,04).

Para este estudo utilizou-se construtos desagregados para medir a saturação. Assim, como os funcionários tentam equilibrar as exigências de seus gerentes e de seus clientes, optou-se por avaliar duas dimensões da saturação: do gerente e do cliente.

Com relação a estas dimensões, a estatística descritiva apresenta que, na média, os representantes de empresas estrangeiras, apresentam maior tendência para se desgastarem com os clientes, para os quais eles sentem-se também estar trabalhando exaustivamente. Os comentários coletados durante a pesquisa qualitativa abaixo não deixa dúvida quanto a esta questão:

...estamos cada vez mais deixando os médicos mal acostumados. Eles acham que somos obrigados a realizar tudo o que é pedido por eles, que somos na verdade obrigados a atendê-los sempre que somos solicitados, não importando horário, isso acontece porque se eu não atendo, outro com certeza vai atender. (Representante de empresa asiática com mais de cinco anos de experiência)

Todavia, outro comentário envolvendo a relação com clientes, indica que esta questão afeta também os representantes que atuam em empresas nacionais:

...de forma geral, a indústria farmacêutica prostituiu o médico... criando vícios e principalmente sugando a vida de seus representantes. (Representante de empresa nacional com mais de 10 anos de experiência)

Por outro lado, a pesquisa também demonstrou que, os representantes de empresas nacionais, possuem uma tendência maior de se desgastarem com os seus gerentes por não conseguirem alcançar suas expectativas (0,99 vs 0,59), além de sentirem desânimo por suas ações (0,13 vs -0,07). Os comentários abaixo corroboram esta questão:

...vou falar da minha situação: Eu acho o meu gerente incompetente no que diz respeito a gestão em geral... (Representante de empresa nacional com um ano de experiência)

Todavia, conforme comentário transcrito abaixo, a saturação-gerente evidenciou-se também com os representantes que atuam em empresas estrangeiras:

...existem alguns Gerentes Distritais que não têm noção alguma de como gerir pessoas, não tem educação para com seus colaboradores e, muitas vezes, somos assediados psicologicamente e, não podemos fazer nada. (Representante de empresa europeia com mais de 10 anos de experiência)

Assim, apesar da estatística descritiva evidenciar a presença de baixos níveis de saturação, os dados apresentados pela pesquisa qualitativa indicam que a saturação está muito presente na rotina de trabalho dos representantes farmacêuticos. Resta saber, qual seria a sua relação com o desempenho no trabalho.

A revisão teórica remeteu à idéia de que a existência de saturação no ambiente de trabalho, seja dirigida ao gerente, seja ao cliente, possui o potencial para impactar negativamente o desempenho no trabalho.

O modelo desenhado para este estudo também considerou esta relação. Os resultados indicaram que o nível de atual de saturação-gerente exerce uma relação forte, direta e positiva com a dimensão de produtividade (DESEMP <--- SATG = 0,725 p=0,009). Já a saturação-cliente, exerce uma relação positiva, mas fraca com esta dimensão (DESEMP <--- SATC = 0,426 p=0,034).

Por outro lado, o nível atual de saturação-gerente e cliente também apresentou uma relação direta, mas, ainda mais fraca tanto com a dimensão da qualidade, quanto com a de produtividade do desempenho (DESEMQ <--- SATG = 0,685 p=0,012 e DESEMQ <--- SATC = 0,354 p=0,059). Em ambos os casos, a força das relações encontradas não foram estatisticamente significantes. Apesar de não serem significativos, estes resultados reforçam um melhor atendimento aos objetivos organizacionais.

A percepção da saturação está relacionada à exposição prolongada a níveis de estresse elevados. Com este entendimento, em um ambiente susceptível a uma exposição prolongada à níveis moderados de estresse, seria de se esperar encontrar um nível de saturação moderado. Também seria de se esperar que esta relação, impactasse o desempenho de forma significativa, o que não foi observado.

Assim, apesar do estresse estar presente e apresentar uma relação forte, significativa, diretamente proporcional e disfuncional para as duas dimensões de saturação (gerente e

cliente), não se evidenciou o seu efeito mediador direto sobre as duas dimensões de desempenho.

Este efeito não deve ser interpretado como se funcionários saturados alcançassem um desempenho melhor. Ao contrário, o que os resultados demonstram é que, este efeito ocorreu de forma direta e com significativa ação disfuncional direta não da saturação, mas sim do estresse sobre as duas dimensões de desempenho (DESEMP <--- FDE = - 1,584 p<0,001 e DESEMQ <--- FDE = - 1,553 p<0,001), não se confirmando, portanto, o efeito mediador da saturação para a relação estresse → saturação → desempenho.

Uma possível justificativa para este achado poderia estar no fato de que, no modelo avaliado, o sistema de suporte da supervisão possa ter contribuído para compensar os efeitos disfuncionais da saturação-gerente sobre o desempenho-produtividade (SATG <--- SISTSUP = - 0,363 p<0,005).

Para confirmar esta idéia, avaliou-se outro modelo-teste onde se bloqueou os efeitos do controle percebido sobre a tarefa e do sistema de suporte da supervisão sobre a saturação-gerente e cliente. A hipótese acima não foi confirmada. Esta questão será retomada no decorrer do estudo.

7.5 DESEMPENHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

O desempenho é um construto multidimensional complexo, medido tanto pela forma quantitativa (volume de vendas e participação de mercado), quanto qualitativa (GILBOA et al, 2008; TRUBES; COLLINS, 2000; JACKSON; SCHULER, 1985; CHONKO; HOWELL; BELLENGER, 1986).

O desempenho de qualidade é uma avaliação sobre a forma de como um trabalho é realizado. O desempenho de produtividade se refere às classificações quanto ao volume do resultado produzido por um indivíduo. Estas duas dimensões são domínios distintos, influenciados por diferentes antecedentes e governados por diferentes mecanismos de auto-regulação (SINGH, 2000).

Divergências entre produtividade e qualidade podem surgir como resultante da tensão entre a ética da eficiência e do serviço. Tentar equilibrá-los é um desafio que as empresas precisam alcançar para conquistar ou assegurar uma vantagem competitiva.

A responsabilidade pela avaliação do desempenho suscita algumas controvérsias (SCHNEIDER, 1980; SINGH; GOOLSBY; RHOADS, 1994; CHONKO; HOWELL; BELLENGER, 1986). Como resultado de uma meta-análise, Gilboa et al (2008) concluíram

que os pesquisadores podem obter informações úteis de dados auto-reportados pelos funcionários sobre o desempenho.

Quanto às duas dimensões de desempenho, os representantes, independente da origem de suas empresas, se auto-classificaram acima da média na maioria dos quesitos, quando solicitados para se compararem com outros colegas de sua equipe desempenhando um trabalho similar ao deles.

Uma classificação mediana foi utilizada somente para três critérios: conhecimento dos produtos concorrentes, cobertura das metas de visitas (produtividade) e, quanto a utilizar um tempo adicional para ajudar seus clientes mesmo correndo o risco de não alcançar sua produtividade diária (qualidade). Todavia, quando se utilizou as médias padronizadas para comparar os resultados por grupos de empresas (nacionais e estrangeiras), foi possível observar algumas diferenças.

Por exemplo, cumprir as promessas feitas aos clientes (1,10 x 0,68) e responder prontamente às solicitações dos clientes (0,57 vs 0,27), itens que correspondem ao desempenho de qualidade, foram critérios mais fáceis de serem alcançados pelos representantes de empresas nacionais.

Isto pode sugerir que os representantes de empresas nacionais se percebem com maior domínio da competência funcional, utilizando-a melhor durante o encontro do serviço. Isto não quer dizer que eles também não foquem a qualidade técnica do serviço, mas, utilizam a qualidade-funcional como estratégia voltada para diferenciar o seu desempenho durante o encontro do serviço.

Estes achados fazem sentido diante da realidade de mercado disputado pelas empresas nacionais que, normalmente trabalham com produtos muito conhecidos no mercado, isto é, geralmente com produtos similares ou cópias de produtos originais que já perderam o seu domínio de exclusividade, sendo a força da marca, ou o preço, um dos principais diferenciais competitivos.

Como neste nicho de mercado, há várias empresas concorrentes e, também, vários representantes que buscam alcançar este mesmo objetivo, a diferenciação no aspecto funcional da entrega do serviço pode ser a chave para se conquistar uma vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Por outro lado, o conhecimento dos produtos promovidos (1,10 vs 0,39), dos produtos concorrentes (-0,91 vs -1,26) e dos clientes (0,92 vs 0,20), que correspondem ao desempenho-produtividade, são critérios mais fáceis de serem atingidos pelos representantes de empresas estrangeiras.

Este resultado, de certa forma, pode estar refletindo uma maior efetividade do departamento de treinamento para o desenvolvimento de competências técnicas do representante e, ao mesmo tempo, reforçando uma ênfase maior para o uso da qualidade técnica em detrimento da qualidade funcional durante o encontro do serviço.

Da mesma forma, isto não significa que eles não utilizem a competência funcional durante o serviço, mas, estrategicamente, procuram focar o seu trabalho mais sobre as características e benefícios que possam diferenciar os seus produtos dos concorrentes.

Este achado também faz sentido dentro do nicho de mercado que normalmente as empresas estrangeiras, com algumas exceções participam. Normalmente, estas tendem a trabalhar com produtos inovadores, isto é, apresentam mais características distintivas do que simplesmente o preço ou a marca, quando comparado aos concorrentes. Isto pode induzir uma inclinação maior no uso da qualidade técnica durante o encontro do serviço.

Todavia, independente do tipo de produto ou mercado trabalhado, é importante lembrar que a qualidade técnica isoladamente, não é suficiente para formar a percepção da qualidade total do cliente que, somente será otimizada quando tanto a qualidade técnica quanto a funcional forem utilizadas e percebidas pelo cliente como tal.

Ainda com relação a este tema, mesmo se auto-avaliando positivamente, os resultados da pesquisa qualitativa apresentaram fortes indícios de que o alcance do bom desempenho impõe aos representantes um elevado ônus. Os comentários livres, produzidos por eles e disponibilizados durante a análise dos resultados para o construto dos fatores desencadeantes do estresse reforçam esta questão.

Nos comentários, evidenciou-se que os representantes estão expostos a elevados níveis de ambiguidade, especialmente aquela relacionada a aspectos de desempenho e ao entendimento de como seus objetivos de vendas são estipulados. Esta exposição apresenta um elevado potencial para desgastá-los ainda mais, por terem que atuar em um ambiente de trabalho hostil e altamente susceptível ao estresse.

Observou-se a predominância de um modelo de trabalho com potencial para criar um círculo vicioso que perpetua e fortalece ainda mais os aspectos disfuncionais ao desempenho, cuja tendência é impactar negativamente a qualidade técnica e, especialmente, a funcional, durante o encontro do serviço. Estes aspectos disfuncionais sobre a qualidade do serviço também foram corroborados pela pesquisa quantitativa.

Por exemplo, a *survey* também avaliou a percepção dos representantes quanto à interação com o cliente e suas formas de reconhecimento. Apesar deste construto não ter sido utilizado na construção do modelo estrutural final, por possuir apenas dois indicadores e

apresentar baixa correlação entre os itens, foi outro aspecto levantado neste estudo e, os resultados não podem ser desprezados.

Esta questão foi tratada pelo construto que avaliou o sistema de controle da supervisão. Para medi-lo, utilizou-se apenas dois indicadores e a mesma escala de cinco pontos do tipo *concordância total / discordância total*, adotada por Zeithaml, Berry e Parasuraman (1991). Os resultados obtidos estão disponíveis no APÊNDICE C.

Um dos indicadores indagava se “*nesta empresa, realizar um esforço especial para servir aos clientes não resulta em maior remuneração, recompensa ou reconhecimento (R)*”. O resultado deste item, após sua recodificação, alcançou um escore médio de 2,90 demonstrando haver apenas uma concordância moderada para este critério.

O outro indicador indagava se “*na avaliação do meu desempenho, meu supervisor considera minha boa interação com os clientes*”. Para esta questão, alcançou-se um escore médio de 1,63, demonstrando haver muita concordância de que este critério é considerado pelo supervisor durante a avaliação de desempenho.

Nos dois indicadores, não houve diferenças significativas por grupos de empresas (estrangeira ou nacional). Estes resultados sugerem que em grande parte das empresas avaliadas, aspectos relacionados à interação com os clientes são considerados durante a avaliação de desempenho, mas, na maioria dos casos, este esforço, não é recompensado.

Para Grönroos (2003), os supervisores, em algumas ocasiões, podem não atuar de forma a incentivar e apoiar um comportamento direcionado para a qualidade do serviço, pois é comum que atividades não essenciais sejam mais controladas e até recompensadas.

No caso do setor farmacêutico, esta questão parece não estar no domínio dos supervisores, pois, conforme discutido durante a análise do construto “sistema de suporte da supervisão”, eles também parecem ser vítimas do sistema, dentro do qual desempenham primordialmente o papel de fiscalizadores.

A questão de recompensar ou não este esforço, pode refletir de forma significativa sobre a qualidade funcional do trabalho que, conforme analisado anteriormente possui o potencial para melhorar as duas dimensões do desempenho, especialmente a qualidade do serviço oferecido ao cliente. Todavia, conforme os resultados da pesquisa indicam, esta questão está nos domínios da própria empresa.

Assim, além de otimizar o desempenho pela melhora na percepção da qualidade total pelo cliente, se uma empresa deseja que os melhores representantes, no caso os prestadores de serviços, permaneçam na organização, ela deveria recompensá-los adequadamente,

considerando não somente aspectos quantitativos (produtividade) mas, também incluindo os aspectos funcionais (qualidade) do desempenho.

Porém, os sistemas de bonificação nas organizações muitas vezes não estão ajustados para se alcançar a excelência em serviços. Ao contrário, podem valorizar muito mais a produtividade, a quantidade, as vendas ou outras dimensões que potencialmente conflitam com o bom serviço (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Com relação a esta questão, é importante ressaltar que os critérios que medem o desempenho-produtividade são muito mais tangíveis ou observáveis e, por conseguinte, mais fáceis de serem percebidos do que os critérios que medem o desempenho-qualidade que, por sua vez, são mais subjetivos.

Assim, o fato de reconhecer puramente os critérios de produtividade, leva os representantes a naturalmente se esforçarem para alcançar estes critérios por meio de um mecanismo de auto-regulação, independente dos níveis de estresse ou de saturação existente, o que, normalmente é alcançado em detrimento da qualidade.

Singh (2000) chegou a estas mesmas conclusões. Para ele, por meio da auto-regulação, os funcionários se desempenham adequadamente para alcançar os critérios de produtividade, mesmo estando saturados com os seus gerentes.

Porém, uma elevada saturação com o cliente deveria estar diretamente relacionada com um menor nível de qualidade funcional do serviço entregue, o que foi evidenciado no modelo avaliado ($0,354 p < 0,012$), mas não de forma significativa. Uma possível justificativa para este achado também pode estar relacionado com o mecanismo de auto-regulação do representante que o força a manter determinados níveis de qualidade durante o encontro do serviço, mesmo diante de elevados custos emocionais.

Conforme destacado no capítulo referente ao contexto da pesquisa, os representantes farmacêuticos possuem uma carteira de clientes a serem visitados em um determinado período de dias. Este período, que pode coincidir com o mês comercial, é chamado de “ciclo”.

Para assegurar a produtividade de sua força de vendas, as empresas e seus gerentes de vendas, estipulam o número de contatos dias e exigem que seus representantes cumpram uma rotina de frequência e sequência de visitas a cada cliente, durante o ciclo de trabalho.

Cumprir uma meta de no mínimo 90% de cobertura de visitas de uma carteira de clientes é um objetivo comum, para a maioria das empresas, sejam estrangeiras ou nacionais. Cabe aos gerentes monitorarem o atingimento destes objetivos. É comum que este monitoramento seja coercitivo. Veja o comentário abaixo:

...o teor da conversa foi que se o representante não cumprisse 92% de visitação estaria sujeito a ser demitido pelo laboratório. (Representante de empresa nacional com mais de 10 anos de experiência)

Alguns clientes, dependendo de seu potencial prescritivo, chegam a receber dois ou mais contatos por ciclo. Muitas vezes não é o representante quem estipula qual cliente receberá uma ou mais visitas. O comentário abaixo, relacionado à segmentação de clientes, deixa claro esta questão:

...após enviar as informações, o próprio sistema gera um ranqueamento dos clientes em uma das categorias como A, B e C, para os quais são traçadas estratégias diferentes de investimentos em dinheiro e de tempo, isto é, número de visitas durante determinado período... (Representante de empresa estrangeira com mais de 20 anos de experiência)

Os comentários acima, além de tornarem evidentes os efeitos emocionais a que os representantes estão sujeitos durante o desempenho do serviço, também ilustram um modelo de trabalho que culmina no desenvolvimento de relacionamentos com os clientes.

Neste sentido, a prestação de serviços conduzida pelos representantes farmacêuticos não deveria ser analisada pela perspectiva da transação, mas sim pela perspectiva do relacionamento, pois, ele cria valor através de interações contínuas com os clientes, os quais procura estimular a prescreverem os produtos promovidos.

Este entendimento sugere que, mesmo que os representantes farmacêuticos estejam expostos a elevados níveis de estresse e, de certo modo, se encontrem saturados com os clientes, eles se vêem forçados a se desempenharem, no mínimo, de forma mediana, pois, no próximo “ciclo” ele estará de volta e, dependendo de seu comportamento o cliente poderá ou não recebê-lo ou dedicar-lhe o tempo suficiente para ouvi-lo.

Como o representante é avaliado segundo critérios de produtividade, numa perspectiva de relacionamento ele se vê forçado a se desempenhar adequadamente, pois é a partir deste desempenho que o cliente prescreverá ou não o seu produto, o que garantirá a manutenção de sua produtividade.

Assim, o fato do representante ser avaliado preferencialmente com base em seus resultados de vendas, cria uma dependência para se conquistar a prescrição médica. Sem a construção de um relacionamento saudável ou de, no mínimo um desempenho considerado mediano pelo cliente, ele terá maiores dificuldades em alcançar seus objetivos, haja vista que o contexto competitivo atual está repleto de produtos ou marcas concorrentes como opções disponíveis.

Para atender a “Lei de Pareto”, a tendência é dos representantes automaticamente se auto-regularem de forma a tentar oferecer um desempenho de qualidade acima da média somente para aqueles clientes de maior potencial prescritivo para os seus produtos.

Ao seguir esta tendência, cerca de 60 a 80% dos clientes receberiam um tratamento apenas na média ou abaixo dela, o que seria disfuncional para o desempenho de qualidade e traria consideráveis implicações em termos de tempo e de recursos que seriam desperdiçados com a adoção desta estratégia.

Por esta análise, verifica-se que para administrar o conflito ético e equilibrar o atendimento das exigências organizacionais e dos clientes, os representantes farmacêuticos tendem a utilizar um mecanismo de auto-regulação para atender, de um lado, aos critérios de produtividade, pelos quais normalmente eles são avaliados e, pelo outro, de qualidade, como forma de manter ou fortalecer o nível de relacionamento com os clientes dentro ou acima de níveis toleráveis para assegurar as prescrições de seus produtos.

Todavia, este mecanismo de auto-regulação parece intensificar ainda mais o círculo vicioso de um modelo de trabalho desenhado para funcionar sobre elevados níveis de estresse e com potencial para acelerar a deterioração do desempenho.

As consequências deste modelo tendem a impactar preferencialmente a dimensão da qualidade, especialmente em função de que, quaisquer alterações nesta dimensão, podem ser imperceptíveis para os supervisores, além de pouco influenciar no alcance dos objetivos de produtividade ou de remuneração variável.

O modelo estrutural, de certa forma confirmou estas hipóteses, pois foram os fatores desencadeantes de estresse que apresentaram impacto disfuncional significativo sobre as duas dimensões de desempenho (produtividade: - 1,584 $p < 0,001$ e qualidade: - 1,553 $p < 0,001$) e não a saturação-gerente ou cliente.

A mensuração do estresse *per se*, não é suficiente para se determinar qual o seu verdadeiro efeito. Hoje, se reconhece que níveis moderados de estresse também podem exercer efeitos positivos sobre o desempenho. Todavia, uma baixa ou elevada exposição ao estresse geralmente está relacionada a efeitos negativos sobre o desempenho (GILBOA et al, 2008; ONYEMAH, 2008).

Pela significância dos efeitos disfuncionais que o estresse apresentou sobre as duas dimensões de desempenho, não resta dúvida de que o estresse está muito presente na rotina de trabalho dos representantes farmacêuticos, onde funciona como o gatilho principal para se alcançar os objetivos estipulados.

O modelo de trabalho adotado parece privilegiar a produtividade sobre a qualidade que, combinado com o mecanismo de auto-regulação para preservar os níveis produtividade, pode agravar ainda mais a qualidade do serviço prestado ao cliente.

Pesquisas prévias indicaram que a saturação funcionaria como um mediador e preditor mais potente do que os fatores desencadeantes do estresse para se avaliar os resultados sobre o trabalho (SINGH; GOOLSBY; RHOADS, 1999; SINGH, 2000)

A análise dos resultados do modelo estrutural demonstrou que o estresse possui uma relação significativa, equivalente e diretamente proporcional sobre as duas dimensões de saturação (gerente: 0,685 $p < 0,001$ e cliente: 0,661 $p < 0,002$). Todavia, a saturação não confirmou seu efeito como moderador. Este achado sugere a existência de outro mecanismo por meio do qual a saturação possa demonstrar os reais efeitos disfuncionais do estresse sobre o desempenho no trabalho dos representantes farmacêuticos.

A discussão apresentada acima, somada à pesquisa qualitativa e quantitativa sugerem outra dimensão de saturação, que poderia ser mais bem entendida como sendo uma “saturação-modelo de trabalho” ou “saturação-empresa”.

Como as empresas que compõe o setor farmacêutico operam de maneira semelhante, independente do mercado em que atuam, talvez a denominação “saturação-modelo de trabalho” seja mais apropriada.

Os indícios deste tipo de dimensão de saturação estavam evidentes durante a pesquisa qualitativa e se confirmaram durante os comentários livres expressados pelos representantes no questionário. Abaixo, seguem alguns exemplos:

...o modelo atual de trabalho está estagnado devido a estratégias mirabolantes que são desenvolvidas por pessoas que nunca foram representantes e não sabem as verdadeiras necessidades dos médicos. (Representante de empresa européia com mais de 10 anos de experiência)

...a indústria nos fornece um suporte voltado para o atingimento de suas metas, então a prestação de serviço está diretamente ligada às metas estabelecidas e não voltada especificamente para as necessidades dos clientes. (Representante de empresa americana com mais de 10 anos de experiência)

...as matrizes de todas as empresas vêem uma realidade diferente do campo. (Representante de empresa européia com mais de cinco anos de experiência)

...sinto que perdemos muito tempo com treinamentos e reuniões com pouco resultado na prática, em vez de estarmos no campo trabalhando ficamos “enchendo lingüiça” com materias que não funcionam na prática. (Representante de empresa européia com mais de dez anos de experiência)

...insatisfação com relação à estipulação de metas quase sempre inalcançáveis e o constante desperdício de material promocional e dinheiro envolvido na dinâmica de trabalho. (Representante de empresa européia com mais de 10 anos de experiência)

...apesar do treinamento dos propagandistas ser muito bem elaborado, há muita coisa engessada, o que dificulta o alcance de melhores resultados. Existem muitas promessas não cumpridas e desorganização da matriz, seja na parte burocrática e/ou na executória. (Representante de empresa nacional com mais de 10 anos de experiência)

Uma futura avaliação sobre esta dimensão de saturação frente ao modelo de trabalho adotado pelo setor farmacêutico permitirá conhecer melhor os mecanismos pelos quais os efeitos dos elevados níveis de estresse a que os representantes estão submetidos, impactam as duas dimensões de desempenho: produtividade e qualidade.

8 CONCLUSÃO

Neste capítulo, serão apresentadas as conclusões deste estudo. Os resultados serão discutidos em conformidade com os objetivos propostos, isto é, dos secundários para o geral. A seguir, também serão apresentadas as implicações acadêmicas e gerenciais das descobertas, bem como as principais limitações e indicações para futuros estudos.

8.1 ANÁLISE DOS OBJETIVOS SECUNDÁRIOS

O primeiro objetivo secundário propôs identificar de que forma o setor farmacêutico está estruturado para estabelecer relacionamentos com os clientes médicos e promover a troca de informação e conhecimento. Já o segundo, propôs avaliar como as estratégias de marketing são aplicadas na prestação de serviços.

Estes dois objetivos foram alcançados após a revisão da bibliografia disponível sobre a estrutura e funcionamento do setor farmacêutico, o que envolveu uma criteriosa avaliação de trabalhos e artigos publicados em periódicos e/ou revistas de relevância nacional e internacional.

Esta revisão está disponível no Capítulo 4, apresentado sob o título “Contexto de Pesquisa” que apresentou, pormenorizadamente, como ocorreu a estruturação do setor farmacêutico desde os seus primórdios até os dias atuais. A conformação do setor no Brasil também está disponível neste capítulo.

Resumidamente, destaca-se que, neste setor, a competição varia de acordo com o produto. Se for patenteado, ela se dá em escala mundial, por inovação do fármaco e pela promoção comercial de marca. As principais barreiras à entrada são: a capacidade gerencial, técnica e financeira para as atividades de P&D; os direitos de exclusividade assegurados por patentes; o poder das marcas; e a aprovação da autoridade regulatória.

Para produtos de patente vencida (genéricos e similares), a competição ocorre ao nível dos custos de produção e na estrutura de distribuição. As principais barreiras à entrada são: o acesso à aquisição ou à produção de fármacos e o acesso à rede de distribuição de medicamentos.

Em determinado momento de sua evolução (1930-1960), o setor farmacêutico adotou um sistema intensivo de marketing e vendas a partir do qual se deu a acumulação de conhecimento e *expertise* da indústria, via representantes de vendas, sobre o cliente,

competidores e marcas de produtos, criando um valioso recurso que não pode ser facilmente adquirido no mercado.

Na avaliação de como as estratégias de marketing são aplicadas na prestação de serviços aos clientes médicos, introduziu-se a noção de que, no setor farmacêutico, as estratégias de marketing contrastam com as de outros mercados devido a uma distinta ruptura no tradicional processo de compra, pois o tomador de decisão é o médico. Ele é quem escolhe o produto, mas é o paciente que o utiliza e assume o seu custo. Por isso, a maior parte do orçamento de marketing das indústrias é direcionada aos médicos, que funcionam como *gatekeepers* para a venda de medicamentos.

Após a disponibilização dos produtos nos diferentes segmentos de mercado, investe-se fortemente em marketing e promoção. As empresas mantêm um elevado contingente de força de vendas (representantes), que fazem contatos regulares com os médicos.

Ao regular o marketing farmacêutico, os governos forçam as empresas a fornecerem informações confiáveis sobre seus produtos. O próprio setor reconhece que a disseminação dessas informações, conduzida pelos representantes, é um serviço-chave para tornar os médicos conscientes dos últimos avanços, sendo as atividades de marketing e promoção, componentes de educação e informação para os profissionais de saúde sobre os novos tratamentos (PHRMA, 2008).

Na construção do contexto da pesquisa, foi apresentado como a operacionalização do trabalho do representante farmacêutico evoluiu desde a regulamentação da profissão, em 1975, até os dias atuais.

Os representantes farmacêuticos são funcionários de linha de frente, pois atuam em uma posição estratégica, isto é, nas fronteiras da organização em contato direto com os clientes (FRENKEL et al, 1999). Para Sultana e Manivannan (2009), a indústria farmacêutica tradicional e de pesquisa, se constitui num caso típico de empresa intensiva em conhecimento. Eles inserem os representantes farmacêuticos na categoria de trabalhadores do conhecimento.

Assim, como a disseminação das informações sobre os produtos, conduzida pelos representantes, é um serviço que contribui para atualizar os médicos sobre as novidades e avanços no mercado, esse profissional é considerado um dos mais importantes ativos da organização.

Com relação ao estabelecimento de relacionamentos com os clientes para promover a troca de informação e conhecimento, vale ressaltar que, do ponto de vista operacional, dependendo de sua especialização ou do portfólio de produtos de sua empresa, os

representantes realizam, em média, de 10 a 18 visitas diárias, com uma frequência que pode variar de uma a duas visitas a cada cliente por mês (BUENO; REZENDE; OLIVEIRA, 2004).

Conforme se verificou, a base da promoção médica é fundamentalmente técnica, e envolve o conhecimento prévio dos produtos promovidos, bem como de seus concorrentes. Para aprimorar o conhecimento técnico e científico, as empresas investem fortemente no treinamento (ZEMKE; SCHAAF, 1991; BUENO; REZENDE; OLIVEIRA, 2004; LLOYD; NEWELL, 2001).

O terceiro objetivo secundário propôs selecionar ou criar e validar escalas que pudessem medir o desempenho dos representantes. Para alcançar este objetivo, trabalhou-se, primeiramente, com a lente teórica da perspectiva de serviços, tendo por base o estudo de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985). Esses autores identificaram que as percepções dos clientes, sobre o desempenho, são influenciadas por quatro lacunas distintas.

O foco deste estudo concentrou-se na terceira lacuna, também chamada da “lacuna do desempenho do serviço”. Ela representa um descompasso entre a qualidade especificada e a entrega do serviço, sugerindo que as especificações de qualidade, às vezes, não são cumpridas durante o processo de produção e entrega do serviço.

Em 1991, estes autores desenvolveram um quarto estudo para examinar empiricamente a extensão com que cada fator organizacional poderia influenciar o desempenho no serviço como função da percepção dos clientes. A terceira lacuna (variável dependente) foi hipotetizada por eles como sendo negativamente relacionada à extensão do trabalho em equipe, à adequação do funcionário e da tecnologia ao trabalho, ao controle percebido pelos funcionários e aos sistemas de controle da supervisão; sendo positivamente relacionado ao conflito e ambiguidade do papel (variáveis independentes).

Como resultado, encontrou-se um suporte limitado para a influência do conflito e ambiguidade do papel e, ausência total de suporte para os sistemas de controle da supervisão. A justificativa foi que, estes três construtos eram significativamente correlacionados com os outros quatro talvez, em função de multicolinearidade.

Adiante, com base na Teoria da Dinâmica do Papel Organizacional (KATS; KAHN, 1970) demonstrou-se que os fatores desencadeantes de estresse (a sobrecarga, o conflito e a ambiguidade), diminuem a habilidade dos funcionários para desempenharem o seu papel.

De fato, a revisão teórica empreendida neste estudo, indicou que, elevados níveis de trabalho em equipe, adequação do funcionário ao trabalho, adequação da tecnologia ao trabalho e controle percebido sobre a tarefa, podem neutralizar os efeitos disfuncionais do estresse no desempenho dos funcionários.

De qualquer forma, uma exposição prolongada ao estresse impõe elevados custos emocionais sobre o funcionário e, dependendo de sua intensidade e extensão, podem interferir negativamente no seu desempenho durante o trabalho (KAHN et al, 1964; HARTLINE; FERRELL, 1996; ONYEMAH, 2008; GILBOA et al, 2008).

Singh, Goolsby e Rhoads (1999) e Singh (2000) demonstraram que as pesquisas que consideravam os fatores desencadeantes do estresse como antecedentes diretos sobre o desempenho, nem sempre apresentaram resultados consistentes. Para eles, uma exposição prolongada do funcionário aos episódios múltiplos de estresse resultaria numa outra condição denominada de saturação (*burnout*), que atuaria como um mediador direto na relação estresse-desempenho.

A implicação destas questões está no fato de que, em serviços, a qualidade é demonstrada e percebida pelo cliente durante o encontro do serviço. Neste momento, os funcionários de linha de frente utilizam os recursos disponíveis para sobrepujam aos efeitos disfuncionais do estresse e saturação para satisfazer ou superar as expectativas dos clientes (HESKETT; SASSER; HART, 1994; ZEITHAML; BITNER, 2003; GRÖNROOS, 2003).

Recursos como o controle percebido sobre a tarefa e o suporte da supervisão podem reduzir os efeitos disfuncionais do estresse e impactar positivamente o desempenho. O primeiro relaciona-se à autonomia que o funcionário possui durante a execução de seu trabalho (HARTLINE; FERRELL, 1996; SINGH, 2000). O segundo relaciona-se com a liderança e o apoio sócio-emocional de um gerente que se preocupa com os seus subordinados (SINGH, 2000; SINGH; GOOLSBY; RHOADS, 1994).

Com base nesta discussão, buscou-se na literatura escalas que pudessem contribuir na mensuração do desempenho dos funcionários de linha de frente, como forma de atender ao quarto objetivo secundário, que propôs desenvolver um modelo teórico testando relações que pudessem avaliar o *status* atual do desempenho dos representantes.

Assim, para a mensuração do controle percebido sobre a tarefa encontrou-se a escala desenvolvida por House (1981) e adaptada por Singh (2000) composta de cinco itens. Para medir o sistema de suporte da supervisão, utilizou-se a escala desenvolvida por Teas (1983) e também adaptada por Singh (2000), composta de quatro itens.

Para mensurar o conceito dos fatores desencadeantes do estresse (o conflito, a sobrecarga e a ambiguidade), foram encontradas várias escalas na literatura. Porém, as escalas encontradas apresentavam limitações (CHONKO; HOWELL; BELLENGER, 1986; RIZZO et al, 1990; SINGH, 2000; ONYEMAH, 2008; GILBOA et al, 2008).

Como o conflito e a sobrecarga são contexto-dependentes, optou-se por não replicar as escalas encontradas. Portanto, os itens múltiplos utilizados neste estudo foram especialmente desenhados com base nos relatos dos representantes e gerentes do setor farmacêutico, cujo resumo encontra-se disponível no Quadro 8. Utilizou-se cinco itens para formar o conceito de sobrecarga e dez para formar o conceito de conflito.

Os quinze itens que formaram o conceito de ambiguidade do papel foram provenientes do estudo de Chonko, Howell e Bellenger (1986). Todavia, estes itens receberam uma adaptação para serem utilizados no contexto farmacêutico.

Para mensurar a saturação (*burnout*), encontrou-se a escala desenvolvida por Singh, Goolsby e Rhoads (1994) e Singh (2000). Para avaliar a origem da saturação, os autores desagregaram este construto, avaliando tanto o gerente quanto o cliente. Por entender que a escala encontrada adequava-se ao contexto farmacêutico, optou-se por mantê-la no estudo.

A mensuração do desempenho também foi realizada de forma desagregada. Para avaliar a dimensão da produtividade, encontrou-se na escala desenvolvida por Chonko, Howell e Bellenger (1986), uma boa correspondência para o contexto farmacêutico. Após algumas adaptações, a escala final foi composta por oito itens.

Para mensurar a dimensão da qualidade, encontrou-se as escalas de Singh (2000) e Heartline e Ferrell (1991). Eles construíram esta dimensão com base nos determinantes da qualidade do serviço percebida pelo cliente (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY; 1985) como a confiança, responsividade, confiabilidade e atenção individualizada. Como a escala original continha dezessete itens, também foi necessário adaptá-la. Assim, mantêve-se os determinantes propostos por eles, todavia, reduzindo a escala final para oito itens.

Estas escalas, após terem sido traduzidas e avaliadas qualitativamente por representantes, gerentes e executivos do setor farmacêutico, formaram um questionário que foi aplicado aos 218 representantes farmacêuticos que desempenham o seu papel no país, especificamente no Estado de Goiás.

A consolidação das respostas, provenientes destes questionários, foi avaliada por meio de análise fatorial confirmatória (AFC), na Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Os testes realizados para estas escalas, disponíveis no Capítulo 6, apresentaram resultados satisfatórios.

A Tabela 25 apresenta um resumo com os resultados dos índices de ajustes encontrados *versus* recomendados, para cada um dos construtos acima, bem como para o modelo teórico proposto.

Tabela 25. Modelo Teórico do Desempenho: Índices Encontrados vs Recomendados para Construtos e Modelo

VARIÁVEIS		X ²	P	GL	X ² /df	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA	Conf.Comp.	Var.Extr.	Alfa Cronbach
ÍNDICES ENCONTRADOS	CONTAR	14,425	0,13	5	2,885	0,974	0,923	0,964	0,952	0,976	0,093	0,833	0,510	0,833
	SISTSUP	14,621	0,01	2	7,31	0,965	0,825	0,964	0,906	0,969	0,171	0,862	0,611	0,858
	SOBCON	3,818	0,15	2	1,909	0,991	0,955	0,977	0,966	0,989	0,0656	0,726784	0,401286	0,724
	AMB	70,684	0,00	15	4,712	0,928	0,828	0,936	0,903	0,948	0,131	0,894339	0,514278	0,903
	SATG	7,08	0,29	2	3,54	0,983	0,916	0,985	0,968	0,989	0,108	0,8755519	0,64349	0,867
	SATC	1,692	0,193	1	1,692	0,996	0,961	0,995	0,987	0,998	0,056	0,791721	0,493911	0,818
	DESEMP	2,466	0,29	2	1,233	0,994	0,972	0,989	0,993	0,998	0,033	0,772686	0,461856	0,769
	DESEMQ	12,098	0,03	5	2,42	0,982	0,924	0,982	0,967	0,989	0,081	0,863696	0,515024	0,877
	MODELO	800,362	0,00	594	1,347	0,838	0,809	0,824	0,940	0,947	0,040	ÍNDICES NÃO AVALIADOS		
ÍNDICES RECOMENDADOS					< 5	> 0,8	> 0,8	> 0,9	> 0,9	> 0,8	0,05 à 0,08	> 0,7	> 0,5	0,60 a 0,70

Fonte: Dados de Pesquisa

Quanto aos construtos avaliados, tanto o alfa de *Cronbach*, quanto os índices de confiabilidade composta e variância extraída, alcançaram e/ou superaram, em grande parte, os índices recomendados. O exame da bibliografia, aliado à análise de outros índices de ajuste, justificaram a manutenção destes construtos para o modelo final.

Quanto ao modelo teórico, observa-se que ele atendeu aos principais índices de qualidade de ajuste. Seis deles (x^2/df , o GFI, o AGFI, o TLI, o CFI e a RMSEA) foram completamente atendidos. Apenas um (o NFI) ficou muito próximo do recomendado.

Na condução deste estudo, também se considerou a análise da validade discriminante destes construtos. Os resultados alcançados também estão disponíveis no Capítulo 6. Todos os construtos avaliados apresentaram a validade discriminante, com exceção das dimensões de produtividade e de qualidade no desempenho, onde se verificou uma ligeira diferença entre a variância extraída e a compartilhada.

O quarto objetivo secundário propôs desenvolver um modelo teórico para avaliar o desempenho dos representantes farmacêuticos dentro do contexto de serviços, o que foi alcançado por meio da técnica da Modelagem de Equações Estruturais (MEE). A Figura 18 apresenta uma síntese do modelo avaliado por esta pesquisa.

Durante a construção deste modelo, com base no referencial teórico, foram propostas cinco hipóteses de trabalho com o objetivo de testar as relações existentes entre os construtos avaliados. Os resultados encontrados estão apresentados na Figura 17, disponível no Capítulo de Apresentação dos Resultados.

Das hipóteses propostas, duas (H2 e H3) encontraram total sustentação ($p < 0,001$). Elas avaliaram e confirmaram a presença de uma relação direta, positiva e significativa entre a percepção dos fatores desencadeantes do estresse com as duas dimensões de saturação

(gerente e cliente) e, negativa para as duas dimensões do desempenho (produtividade e qualidade).

Em uma das hipóteses (H1) encontrou-se que, a percepção do suporte da supervisão relaciona-se negativamente com a saturação, mas, somente na dimensão do gerente, e não do cliente ($p < 0,005$). Todavia, do ponto de vista estatístico, esta relação não foi significativa. A seguir, apresenta-se a análise do objetivo geral da pesquisa, com as principais conclusões.

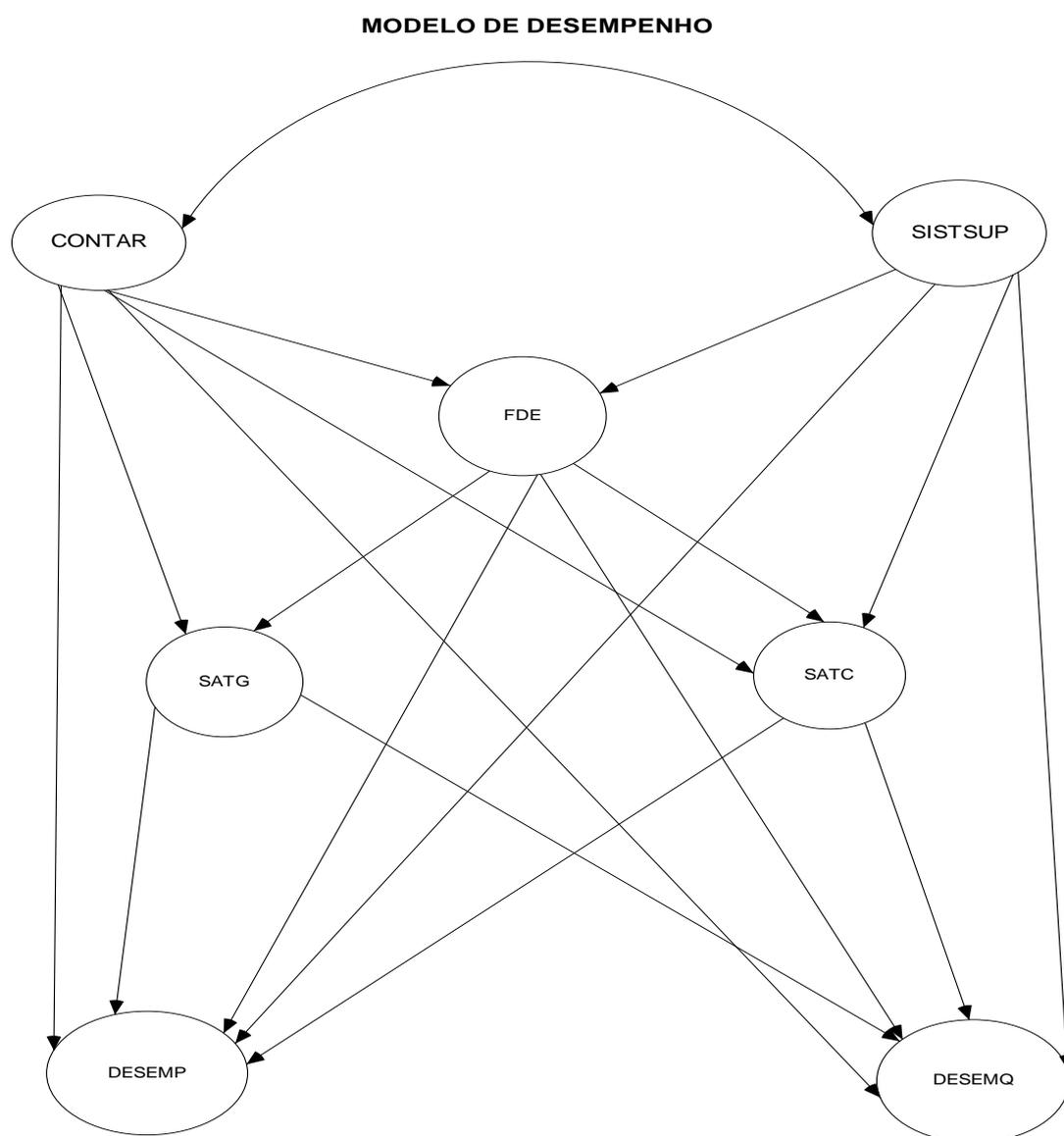


Figura 18. Modelo Sintético do Desempenho

Fonte: Elaborado pelo autor

8.2 ANÁLISE DO OBJETIVO GERAL DA PESQUISA

Conforme destacado previamente, em serviços, a qualidade é demonstrada durante o encontro com o cliente, momento em que os funcionários de linha de frente utilizam os recursos disponíveis para satisfazer ou superar as suas expectativas (HESKETT; SASSER; HART, 1994; ZEITHAML; BITNER, 2003; GRÖNROOS, 2003).

Assim, eles influenciam na percepção de qualidade do cliente, mas, ao mesmo tempo, estão expostos a trabalhos altamente estressantes por terem que desdobrar-se para atender, de forma equilibrada, tanto os objetivos organizacionais, que lhes exigem eficiência/produzitividade, quanto os dos clientes que, lhes exigem atenção/qualidade.

Como funcionários de linha de frente, os representantes disseminam conhecimento sobre os produtos farmacêuticos aos clientes-médicos, como prestação de serviços, para os quais conduzem atividades de marketing e promoção, como componentes de educação e informação.

Para avaliar o desempenho dos representantes, objetivo principal desta pesquisa, foi relevante entender quais fatores poderiam influenciá-los e, por quais mecanismos eles conseguiriam regular sua produtividade e a qualidade. Desse entendimento, desenvolveu-se um modelo teórico e hipóteses de trabalho que foram testadas por meio da Modelagem de Equações Estruturais, cujos resultados estão detalhados no Capítulo 6. A seguir, apresentam-se as principais constatações:

8.2.1 Relações entre o Controle Percebido sobre a Tarefa e a Percepção do Suporte da Supervisão com as Dimensões de Saturação-Gerente e Cliente

A saturação (*burnout*) está presente e exerce impacto nas atividades que possuem elevados níveis de estresse. Os funcionários de linha de frente são suscetíveis a diferentes níveis de saturação, quando percebem que as exigências dos clientes não podem ser atendidas pela organização.

Singh, Goolsby e Rhoads (1999), demonstraram que a saturação é um importante mediador e um preditor mais potente do estresse para se avaliar os resultados do trabalho. Nesse sentido, tanto o desempenho de produtividade quanto de qualidade, tendem a ser melhor quando baixos níveis de saturação são verificados.

Os resultados deste estudo demonstraram que, nem o recurso do controle percebido sobre a tarefa, nem o suporte recebido pela supervisão, demonstraram influenciar diretamente o desempenho.

Entretanto, ao contrário do controle percebido, o suporte atual recebido pela supervisão exerceu um efeito funcional significativo reduzindo o nível de saturação em relação aos gerentes. Todavia, nem o controle e, nem o suporte percebido apresentou efeitos significativos na redução da saturação no domínio do cliente.

O fato de os representantes pesquisados terem avaliado positivamente os seus gerentes quanto aos aspectos de liderança, gerou uma relação negativa entre o sistema de suporte atualmente recebido e a saturação na dimensão do gerente ($SATG \leftarrow SISTSUP = -0,363$ $p < 0,005$), evidenciando que o nível de suporte percebido reduz os níveis de saturação-gerente.

Por outro lado, os resultados também demonstraram que a saturação, nos dois níveis (gerente e cliente) existe de forma significativa dentro do modelo operacional avaliado; todavia, ela não exerce um efeito disfuncional direto sobre o desempenho e, ao contrário, parece melhorá-lo, o que contraria a idéia de que o desempenho tende a ser melhor quando baixos níveis de saturação são verificados.

Vale ressaltar que, conforme demonstrado pelos resultados obtidos, este modelo operacional em questão é conduzido sob elevados níveis de estresse (sobrecarga, conflito e ambiguidade), todavia, a percepção positiva quanto a liderança exercida pelos gestores parece ter amenizado os efeitos deletérios da saturação sobre o desempenho.

Portanto, estes resultados apontam um importante papel a ser exercido pelos gerentes no setor farmacêutico. Os representantes possuem grande parcela da responsabilidade pelo sucesso nas vendas dos medicamentos de suas empresas no contexto farmacêutico. No entanto, eles estão inseridos em modelo de trabalho altamente estressante. Apesar disto, o papel dos gestores não deve ser subestimado, pois eles são fortemente responsáveis para que, os elevados níveis de estresse evidenciado por este modelo de trabalho, não interfira no desempenho de seus funcionários.

8.2.2 A Relação entre a Percepção dos Fatores Desencadeantes do Estresse com as Dimensões de Saturação-Gerente e Cliente

O modelo estrutural também confirmou a existência de uma forte relação entre os fatores desencadeantes de estresse e os dois domínios de saturação ($SATG \leftarrow FDE = 0,685$ $p < 0,001$ e $SATC \leftarrow FDE = 0,661$ $p < 0,002$). Isto confirma não somente a existência de

elevados níveis de estresse, mas, também que o desempenho no trabalho ocorre sob uma contínua exposição aos seus efeitos, o que está comprovado pela existência de uma forte e positiva relação com os dois domínios de saturação.

Este estudo avaliou duas dimensões importantes de saturação: gerente e cliente. Todavia, há outras dimensões que também poderiam ser consideradas. Conforme discutido anteriormente, apesar de o estresse estar presente e exercer um forte efeito direto sobre as duas dimensões avaliadas neste estudo, não se confirmou a existência de relações significativas destas sobre as duas dimensões de desempenho (produtividade e qualidade).

Conforme discutido no Capítulo 7 referente à Análise e Interpretação dos Resultados, em outras palavras, neste modelo estrutural, a saturação não confirmou o seu efeito como moderador da relação estresse-desempenho.

Já foi destacado que níveis moderados de estresse no trabalho podem resultar numa melhoria do desempenho quando estimula os indivíduos a se superarem (SINGH; GOOLSBY; RHOADS, 1994; GILBOA et al, 2008; ONYEMAH, 2008). Esta idéia não foi confirmada neste estudo, pois o que se encontrou foi elevado nível de estresse e uma relação forte e negativa deste com as duas dimensões de desempenho (DESEMP <--- FDE = -1,584 e DESEMQ <--- FDE = -1,553 ambos com $p < 0,001$). Portanto, não se observa aqui um nível de estresse moderado com o potencial para melhorar o desempenho. Ao contrário, o nível de estresse encontrado se sobrepõe aos níveis de recursos para lidar com eles.

Por outro lado, há que se considerar que a saturação somente ocorre quando o estresse se sobrepõe ao nível dos recursos disponíveis, o que a tornaria um preditor com potencial para se avaliar os resultados críticos do trabalho (SINGH; GOOLSBY; RHOADS, 1994; SINGH, 2000).

Isto sugere três caminhos: 1) há outro mecanismo por meio do qual a saturação possa demonstrar os reais efeitos disfuncionais do estresse sobre o desempenho no trabalho; 2) há outros recursos que possam sobrepor-se aos níveis de estresse encontrados e que não foram considerados; 3) podem ocorrer as duas situações simultaneamente.

Com relação ao primeiro caminho, a análise do modelo estrutural, corroborada pela análise dos dados qualitativos da pesquisa, sugere a existência de outra dimensão de saturação, que poderia ser mais bem entendida como sendo uma saturação frente ao modelo de trabalho, que poderia ser avaliada no futuro.

Por outro lado, se não houvesse outros recursos disponíveis para os representantes sobreporem-se aos elevados níveis de estresse a que estão submetidos, certamente o índice de rotatividade destes funcionários no setor seria muito alto e, da mesma forma, seria de se

esperar encontrar muitos novatos. Todavia, não é isto o que ocorre. A estatística descritiva, por exemplo, aponta que 48,2% da população estudada está na faixa de 10 a 30 anos de experiência no setor, o que pode ser considerada significativa.

Ainda com relação ao segundo caminho, há que se considerar que os representantes farmacêuticos se constituem numa classe de trabalhadores relativamente bem remunerados (salários, premiações sobre vendas...), além de outros benefícios provenientes da política de recursos humanos (planos de saúde, previdência privada...), o que justifica o elevado índice de permanência deles atuando neste setor.

Há que se considerar também que, no setor farmacêutico, as empresas fornecem quase todos os recursos necessários para o bom desempenho do trabalho (veículos, combustível, computadores pessoais, dispositivos móveis como os PDAs, celulares e outros). Muito destes recursos não estão disponíveis para os representantes que atuam em outros segmentos de mercado.

Assim, uma futura avaliação sobre a influência destes recursos permitirá conhecer melhor por quais mecanismos eles podem equilibrar os efeitos disfuncionais de elevados níveis de estresse. Igualmente, a avaliação de outras dimensões de saturação permitirá entender melhor os reais efeitos do estresse sobre as duas dimensões de desempenho, bem como qual o efeito deste impacto sobre a qualidade do serviço percebida pelo cliente.

8.2.3 A Relação entre a Percepção dos Fatores Desencadeantes do Estresse com as Dimensões do Desempenho de Produtividade e de Qualidade

Os resultados encontrados confirmaram a existência de uma relação forte, significativa e inversamente proporcional entre os fatores desencadeantes de estresse e os dois domínios de desempenho ($DESEMP \leftarrow FDE = - 1,584$ e $DESEMQ \leftarrow FDE = - 1,553$ $p < 0,001$). Conforme se observa, os níveis de produtividade e de qualidade no desempenho do serviço são alcançados via elevada exposição dos representantes aos efeitos do estresse.

No modelo estrutural avaliado, entre os indicadores com maior potencial para induzir o representante a estas condições crônicas de estresse estão os seguintes itens mais representativos de conflito:

- Para atender as exigências, **a necessidade de se registrar comentários** de visitas é de nenhum valor, pois, nem sempre há algo relevante para se acrescentar e, quando há, os representantes precisam ser muito cuidadosos, pois nem tudo pode ser registrado;

- **As exceções abertas para alguns clientes**, de acordo com a sua importância para os negócios, não obstante a legislação e as normas de conduta de mercado ou da própria empresa (*compliance*) impor regras rígidas para o relacionamento com os clientes;
- A necessidade de se **seguir rigidamente as recomendações do marketing** e/ou treinamento quando eles estão acompanhados de seus superiores (Gerentes Distritais, Regionais ou de algum superior da matriz);
- **Ter que burlar regras impostas para satisfazer alguns clientes** e, ao mesmo tempo, atender as exigências da empresa por melhores resultados.

Os itens acima foram extensamente discutidos no Capítulo 7 de Análise e Interpretação dos Resultados. Eles indicam que a maioria das empresas cria algumas exigências de pouco significado prático para o funcionário e, uma delas, é o registro sistemático dos comentários das visitas realizadas aos clientes. Mesmo levando-se em conta as idiosincrasias, intrínseca aos seres humanos, onde cada indivíduo (clientes ou representantes) tem a sua própria maneira de ver, sentir-se e reagir em relação a uma determinada situação, as visitas médicas normalmente tendem a seguir um mesmo padrão técnico, com algumas exceções.

É importante considerar que estas visitas normalmente ocorrem em um curto espaço de tempo. Chega a se dizer em alguns casos que elas podem durar menos de um minuto. Além disso, o momento do “encontro do serviço” é de natureza predominantemente tácita. Outro aspecto relevante é que, nem tudo aquilo que é comentado durante o encontro do serviço pode ser registrado, em função de princípios diversos, especialmente de ética e de *compliance*.

Do ponto de vista prático, pelos motivos acima e os anteriormente citados, esta pesquisa sugere que os comentários registrados após a visita ao cliente, não geram ganhos estratégicos na perspectiva da Gestão do Conhecimento, o que torna esta prática de pouco significado para o representante, pois muito do que é feito é conduzido apenas para satisfazer a um preceito da empresa, pois os comentários registrados ora são de pouquíssimo valor, em termos de informações úteis, ora não são compartilhados ou o são de maneira errada. Quaisquer das opções tornam este conteúdo vago e sem sentido.

Outros aspectos críticos aplicados no segmento farmacêutico acabam por gerar mais estresse no desempenho dos representantes. Trata-se, por exemplo, da legislação e das normas de conduta de mercado ou da própria empresa (*compliance*). Como destacado anteriormente, no relacionamento com os clientes há regras codificadas e rígidas para serem seguidas, todavia, é comum abrirem-se exceções, o que dependerá da importância do cliente para os

negócios. Da mesma forma, criam-se regras para serem cumpridas, mas dependendo das necessidades da empresa ou da importância do cliente para os resultados, algumas delas são “quebradas”. Não é difícil imaginar o quanto este aspecto é disfuncional para o desempenho dos representantes, pois mesmo com a anuência de seus gestores, serão esses representantes que estarão mais expostos durante um processo de investigação administrativa.

Outro ponto disfuncional, foi o comportamento do representante durante o “encontro do serviço” que pode variar de acordo com o acompanhamento. Assim, quando ele encontra-se sozinho com o cliente, há uma melhor utilização da adaptabilidade para ajustar o seu comportamento de acordo com as necessidades dos clientes.

Todavia, quando ele está acompanhado, seja por um supervisor ou por algum gestor da matriz, muitas vezes ele é induzido a seguir um *script* pré-determinado, o que acaba não somente gerando mais estresse, mas, sobretudo impactando a qualidade do serviço percebida pelo cliente. Entre os indicadores relacionados ao estresse, também foram encontrados os seguintes itens geradores de ambiguidade, relacionados ao grau de conhecimento do representante sobre:

- As regras e regulamentos da empresa;
- As responsabilidades do representante;
- Os métodos que o seu supervisor utilizará para avaliar o desempenho;
- A satisfação de seu supervisor com o desempenho;
- Como os objetivos a alcançar são estabelecidos;
- Quais aspectos de seu trabalho são mais importantes para os clientes;
- A satisfação dos clientes com o seu desempenho;
- O que os clientes esperam do representante durante o trabalho.

Os resultados indicaram que tanto o conflito, quanto a ambiguidade, no contexto de trabalho a que os representantes farmacêuticos estão inseridos, são fatores deletérios ao desempenho. Todavia, do ponto de vista prático, a ambiguidade possui um efeito disfuncional ainda mais forte (SOBCON <--- FDE = 0,380 e AMB <--- FDE = 0,578 $p < 0,001$).

Isto não quer dizer que os representantes avaliados lidam com o conflito ou a sobrecarga, melhor do que lidariam com a ambiguidade. Todas as duas dimensões possuem um forte efeito disfuncional, todavia, a ambiguidade, que está relacionada ao conhecimento

ou entendimento de como as regras de trabalho são estabelecidas, pode ser considerado um aspecto crucial para o desempenho.

Conforme discutido no Capítulo 7, para administrar o conflito ético e equilibrar o atendimento das exigências organizacionais e dos clientes, os funcionários de linha de frente tendem a utilizar um mecanismo de auto-regulação para atender aos critérios de produtividade, pelos quais normalmente eles são avaliados e, também, aos de qualidade.

Os resultados alcançados pelo modelo estrutural sugerem que, mesmo diante da existência de significativos níveis de saturação em suas duas dimensões, isto é, gerente e cliente (SATG <--- FDE = 0,685 $p < 0,001$ e SATC <--- FDE = 0,661 $p < 0,002$), os representantes conseguem, de certa forma, se auto-regularem para não permitir que estes níveis de saturação deteriorem o seu desempenho. Os efeitos do suporte percebido pela supervisão podem influenciar esta questão (SATG <--- SISTSUP = - 0,363 $p < 0,002$).

De qualquer forma, os resultados deste modelo estrutural sugerem que o desempenho dos representantes avaliados, independente da dimensão considerada, isto é, de produtividade ou de qualidade, são alcançados dentro um círculo vicioso desenhado e alimentado para funcionar sob condições crônicas de estresse. Ora, se a carga de estresse imposta ao representante implica em efeitos disfuncionais sobre a dimensão de produtividade, muito mais disfuncional será o seu efeito sobre a dimensão de qualidade do desempenho.

Conforme visto no Capítulo 7, as consequências de um modelo com esta natureza tendem a impactar preferencialmente a dimensão da qualidade, especialmente em função de que, quaisquer alterações nesta dimensão, podem ser imperceptíveis para os supervisores, além de pouco influenciar o alcance dos objetivos de produtividade ou de remuneração variável. Nestas condições de operação, é tendência natural considerar mais os aspectos técnicos do desempenho, que são mais visíveis, do que os funcionais.

Porém, em serviços, a manutenção destas condições de trabalho pode ser perniciosa, pois a qualidade surge durante a interação entre o cliente e o funcionário (GRÖNROOS, 2003; ZEITHAML; BITNER, 2003).

Como destacado, a qualidade técnica é o que os clientes recebem em suas interações. Como há vários episódios de interações entre o funcionário e o cliente, a dimensão técnica, isoladamente, não é suficiente para se avaliar a qualidade total, pois esta também é influenciada pela dimensão funcional, isto é, a forma com que a qualidade técnica é transferida (GRÖNROOS, 2003; ZEITHAML; BITNER, 2003).

Um modelo de trabalho, cujo desempenho seja fortemente influenciado por condições crônicas de estresse, como ficou demonstrado, pode não ser capaz de criar as condições

necessárias para gerar percepções positivas de qualidade nos clientes. Neste contexto, as duas dimensões de qualidade (técnica e funcional), podem facilmente ser deterioradas, por mais preparados que os representantes estejam.

Os resultados alcançados pelo modelo estrutural evidenciam este aspecto, isto é, as condições crônicas de estresse a que estão submetidos os representantes farmacêuticos, geram impactos negativos significativos sobre as duas dimensões do desempenho.

Na dimensão de produtividade, os principais indicadores com potencial de serem prejudicados foram: a análise e planejamento do território de trabalho e o conhecimento geral das políticas e procedimentos da empresa, dos produtos concorrentes e dos clientes. Até certo ponto, estes indicadores são observados e avaliados de forma muito subjetiva.

Isto não quer dizer que os representantes avaliados não estejam alcançando seus objetivos de produtividade. Ao contrário, há um esforço para se alcançar aqueles objetivos mais visíveis e com potencial para impactar suas avaliações futuras de desempenho.

Assim, enquanto eles se concentram em alcançar os objetivos mais visíveis e mais fáceis de serem mensurados, como os de cobertura de metas de vendas, de visitas estipuladas aos clientes e o cumprimento da burocracia e demais tarefas administrativas, que podem facilmente ser acompanhadas por seus gerentes e supervisores, outros aspectos estratégicos, como os mencionados anteriormente, tendem a ser colocados em segundo plano.

Portanto, em um modelo operacional onde o desempenho de produtividade não contemple espaço suficiente para se dedicar melhor à análise e planejamento do território de trabalho, ao conhecimento geral das políticas e procedimentos da empresa, dos produtos concorrentes e, principalmente dos clientes, certamente sofrerá um impacto negativo significativo na qualidade do serviço prestado.

No modelo de trabalho atualmente empreendido pelos representantes farmacêuticos avaliados, o efeito disfuncional sobre a qualidade do desempenho, é sentido principalmente no desenvolvimento da confiança do cliente, no cumprimento das promessas realizadas, nas falhas em responder prontamente às suas solicitações, no fornecimento de informações corretas e precisas, na dificuldade em ouvi-lo atentamente para identificar e entender as suas preocupações e na ausência do fornecimento de uma atenção individualizada para cada cliente.

Como cada vez mais se reconhece o valor estratégico do serviço oferecido ao cliente, por meio do qual pode ser desenvolvida uma vantagem competitiva sustentável, as consequências de um modelo de trabalho com estas características podem ser nefastas.

8.3 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS DO ESTUDO

Este estudo apresentou contribuições acadêmicas na melhoria do conhecimento sobre os temas avaliados. Uma delas foi o de verificar que as escalas utilizadas para se avaliar o controle percebido sobre a tarefa, o suporte da supervisão e as tendências à saturação são passíveis de serem replicadas a outros contextos que envolvam outros trabalhadores de linha de frente como os representantes farmacêuticos.

Uma vez que o estresse no trabalho é uma questão dependente do contexto, talvez a maior contribuição deste estudo tenha sido permitir uma melhor compreensão de como se operacionaliza os efeitos do conflito e da ambiguidade do papel no contexto farmacêutico.

Esta compreensão somente foi possível pela imersão neste ambiente de trabalho, o que permitiu, por meio de pesquisa qualitativa, se aprofundar neste tema, cujos efeitos podem extrapolar a relação estresse-desempenho.

A produtividade e a qualidade são duas dimensões distintas do desempenho. Com relação a este aspecto, observou-se que, mesmo reduzindo de dezessete para apenas oito itens, foi possível se avaliar a dimensão da qualidade via percepção dos representantes avaliados sobre os determinantes da qualidade percebida pelo cliente, como a confiança, responsividade, confiabilidade e a atenção individualizada.

Ao contrário do que a teoria supunha, os recursos derivados do controle percebido sobre a tarefa e do suporte recebido da supervisão (liderança) não demonstram exercer um efeito direto sobre o desempenho. Todavia, observou-se um efeito direto e inversamente proporcional do suporte da supervisão sobre a saturação-gerente.

Como a tendência à saturação (*burnout*) surge quando os recursos não conseguem sobrepor-se ao estresse, os resultados encontrados sugerem que outros recursos inerentes ao trabalho dos representantes farmacêuticos deveriam ser avaliados no futuro.

Pesquisas prévias indicaram que tanto a saturação perante o gerente, quanto ao cliente, funcionaria como um mediador e preditor mais potente do que os fatores desencadeantes do estresse para se avaliar os resultados sobre o trabalho (SINGH; GOOLSBY; RHOADS, 1999; SINGH, 2000). Todavia, no modelo estrutural, a saturação não confirmou seu efeito como moderador.

Este achado sugere a existência de outro mecanismo, que deveria ser pesquisado no futuro, por meio do qual a saturação possa demonstrar os reais efeitos disfuncionais do estresse sobre o desempenho no trabalho dos representantes farmacêuticos.

8.4 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS DO ESTUDO

As empresas demonstram, cada vez mais, reconhecer o valor estratégico do serviço oferecido, pois será por meio dele, que se alcançará uma vantagem competitiva. No contexto de serviços, a qualidade é demonstrada durante o encontro com o cliente, onde os funcionários de linha de frente são cruciais para gerar uma percepção positiva.

Apesar deste entendimento, o aparente sucesso alcançado pelas empresas que compõem o setor farmacêutico, com o crescimento deste segmento industrial no Brasil pode, na verdade, estar ocultando problemas potenciais no relacionamento com os clientes.

O Brasil, assim como outras nações emergentes, desperta o interesse de vários países estrangeiros e seus investidores. O país encontra-se, nos dias atuais, em franco crescimento em vários segmentos de mercado, especialmente o farmacêutico. Assim, aquilo que se imagina ser uma vantagem competitiva, pode não o ser, devido às condições favoráveis de mercado.

Assim como ocorre em outros setores, atualmente, no mercado farmacêutico há poucas inovações como os produtos considerados *blockbusters*. As ofertas e os produtos, em geral, tendem a ser muito parecidos, o que leva à necessidade de se ter um diferencial competitivo perante os concorrentes. Uma força de vendas, composta por representantes preparados para oferecer um serviço de qualidade aos clientes-médicos pode ser um bom começo.

Os resultados desta pesquisa evidenciaram a presença de condições crônicas de estresse e, à medida que ele aumenta desencadeiam-se significativos efeitos disfuncionais sobre as duas dimensões do desempenho, isto é, produtividade e qualidade. Isto pode parecer um descaso e pode sugerir que, alcançando-se os resultados de produtividade e os lucros estipulados pela empresa, não importa o quão elevado estejam os níveis de estresse dos funcionários de linha de frente e, nem tampouco os níveis de satisfação dos clientes.

Ora, se os funcionários não conseguem atender de forma saudável aos critérios de produtividade, como poderão se desempenhar com qualidade durante o encontro do serviço com o cliente? Aos gestores cabe a difícil tarefa de procurar oferecer as condições de trabalho necessárias para que seus funcionários consigam equilibrar o atendimento destes critérios.

Apesar da existência de uma grande assimetria de poder, onde os interesses da indústria farmacêutica parecem sobrepor-se aos dos clientes, vale frisar que as condições de mercado estão mudando e as empresas ofertam produtos cada vez mais comparáveis.

No contexto de serviços, uma orientação aprimorada somente para a dimensão de produtividade do desempenho pode conduzir as empresas a cair em armadilhas como a deterioração da atmosfera de trabalho e o seu impacto na qualidade percebida do serviço pelos clientes, o que vai gerar, a médio e longo prazo, a deterioração da imagem da empresa e a consequentes problemas de ordem financeira ou de aumento do número de concorrentes.

O gerenciamento da eficiência em seus níveis internos (produtividade) e externos (qualidade), muitas vezes, não ocorre de forma equilibrada. No ambiente de serviços a eficiência externa é de grande relevância, pois, privilegiar unicamente a eficiência interna pode desencadear efeitos negativos sobre a qualidade percebida pelo cliente.

Isto pode ocorrer, por exemplo, em situações onde os funcionários tenham menos tempo para dedicar aos clientes e demais situações como as descritas anteriormente neste trabalho. São situações em que eles se preocupam muito mais em atingir uma meta pré-determinada de visitas ou atender às exigências de suas empresas, restando-lhes pouco tempo e flexibilidade para aprofundar-se nos problemas de um dado cliente. Este processo pode ser crucial no contexto de serviços.

Na medida em que os funcionários têm menos tempo para desempenhar bem as suas tarefas a qualidade é seriamente afetada, o que pode levar as empresas a entrar em um círculo vicioso com o potencial para afetar o seu crescimento. Novamente, isto não quer dizer que as decisões tomadas para atender a eficiência interna levem frequentemente a resultados negativos. Todavia, a melhor decisão é aquela que também leve em consideração os efeitos desta escolha sobre a qualidade percebida pelo cliente (eficiência externa).

Na perspectiva gerencial, este estudo ainda demonstrou que, embora a percepção do suporte da supervisão não se relacionar diretamente com a produtividade e a qualidade do desempenho, verificou-se que tem potencial para reduzir significativamente os níveis de saturação, especialmente na dimensão gerencial. O oferecimento de um suporte adequado, portanto, demonstrou possuir efeitos funcionais.

Como sugestão, é saudável que os gestores continuem adotando uma postura de liderança, apoiando e dando suporte aos seus funcionários, como também, monitorando constantemente suas condições de trabalho, visando proporcionar o ambiente apropriado para que eles não só consigam alcançar os objetivos organizacionais como também, busquem a melhoria do serviço prestado ao cliente.

Os resultados ainda sugerem a prevalência de um modelo de trabalho desenhado para funcionar sobre elevados níveis de estresse. As consequências deste modelo tendem a impactar a qualidade do serviço, especialmente em função de que, quaisquer alterações nesta

dimensão, podem ser imperceptíveis para os supervisores, além de pouco influenciar o alcance dos objetivos de produtividade ou de remuneração variável.

Os resultados, de certa forma, confirmaram esta questão, pois foram os fatores desencadeantes de estresse e, não a saturação, que apresentaram impacto disfuncional significativo sobre as duas dimensões de desempenho (DESEMP <--- FDE = - 1,584 e DESEMQ <--- FDE = - 1,553 $p < 0,001$), e não a saturação-gerente ou cliente.

Com relação a esta questão, a análise das pesquisas qualitativa e quantitativa apresentou indícios sugerindo outra modalidade de saturação relacionada ao modelo de trabalho, que poderia ser futuramente mais bem avaliada. Vale ressaltar que as raízes deste modelo de trabalho atualmente utilizado **foram lançadas há mais de 50 anos** (CAPLOW, 1954; CAPLOW; RAYMOND, 1954).

Conforme o Capítulo 7, apesar dos representantes e gerentes atuarem dentro do mesmo sistema rígido de trabalho, caberia aos gerentes, na posição de líderes e por se encontrarem na *interface* entre a organização e os funcionários de linha de frente, iniciar debates sobre este tema, uma vez que este modelo operacional repercute desfavoravelmente tanto sobre os resultados de produtividade, quanto sobre os de qualidade de seus funcionários.

Pela significância dos efeitos disfuncionais que os fatores desencadeantes do estresse apresentaram sobre as duas dimensões desempenho, não resta dúvida de que o estresse está presente na rotina de trabalho dos representantes, onde funciona como o gatilho principal para o alcance dos objetivos organizacionais, mas que pode agravar ainda mais a qualidade do serviço prestado ao cliente.

Os resultados deste trabalho demonstraram que ampliar o nível de autonomia e, ao mesmo tempo, manter os níveis de suporte aos funcionários, tem potencial para reduzir os efeitos disfuncionais do estresse e das duas dimensões de saturação, o que pode significar ganhos de melhoria em produtividade e em qualidade durante o desempenho no trabalho.

Ainda dentro das implicações gerenciais, cabe aqui o indicativo para que os gestores reflitam mais detalhadamente sobre as práticas atualmente adotadas por suas empresas, especialmente se atentando para os indicadores de conflito e ambiguidade mencionados anteriormente.

Esta reflexão poderá iniciar um processo de debate sobre os aspectos operacionais indutores de estresse como, por exemplo, a forma com que atualmente os comentários de visitas são realizados e que, certamente, poderiam ser revistos, pois eles são percebidos como exigências de pouco significado prático tanto para o funcionário, quanto para a empresa.

Com relação às regras e códigos de conduta (*compliance*), nem os gerentes, nem os funcionários deveriam ultrapassar as mesmas na tentativa de se alcançar melhores resultados, independente das necessidades da empresa ou da importância do cliente para as vendas. A idéia de quebrar uma regra pode parecer benéfica a curto prazo, mas, será prejudicial a longo prazo.

Portanto, os gerentes deveriam trabalhar para orientar e proteger os seus funcionários para que isto não ocorra, pois os efeitos, conforme verificados pelo modelo são significativamente disfuncionais para o desempenho. Além do mais, mesmo com a anuência dos gestores, na eventual quebra de uma regra, serão os funcionários que estarão expostos durante um processo de investigação administrativa.

Outro aspecto a ser considerado está em proporcionar ao funcionário maior autonomia durante o “encontro do serviço”, mesmo quando eles estejam acompanhados de seus gerentes ou de “algum gestor da matriz”, para eles possam atuar de forma mais adaptativa procurando, sempre que possível, se ajustar às necessidades do cliente.

Como intermediários entre a alta gerência e os funcionários operacionais, os gestores possuem um papel fundamental em reduzir os níveis de ambiguidade. Conforme os dados desta pesquisa revelaram, a ambiguidade está entre os indicadores que mais desencadearam estresse no trabalho.

Como líderes de sua equipe, a cada oportunidade, os gerentes deveriam ser orientados a motivar os seus representantes. Não apenas conversar com eles; não somente cobrá-los uma burocracia estéril ou o alcance das metas de visitas estipuladas, mas, também mantê-los continuamente informados de como seus objetivos de vendas são estipulados, quais são as regras e regulamentos da empresa, qual a responsabilidade de cada funcionário, por quais métodos eles serão avaliados e, além disso, qual o nível de satisfação com o desempenho deles.

Conforme destacado anteriormente, as mudanças no cenário competitivo criaram condições para o surgimento de um mercado dominado por empresas com ofertas de produtos cada vez mais comparáveis, colocando à disposição dos clientes um amplo leque de alternativas, seja em termos de produtos farmacêuticos ou não (GRÖNROOS, 2003; ZEITHAML; BITNER, 2003).

Neste sentido, este estudo oferece argumentos e abre um campo de debate para o desenvolvimento de uma nova cultura de trabalho, voltada especialmente para se equilibrar o atendimento dos critérios de produtividade e de qualidade no desempenho, por meio da qual será possível se alcançar e manter a verdadeira vantagem competitiva.

8.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Algumas limitações são, a seguir, elencadas. Uma delas está no fato deste estudo ser de corte transversal, onde os dados foram coletados apenas uma vez, em um período curto de tempo para, então, realizar os testes estatísticos e, depois, analisá-los e relatá-los. Portanto, os resultados encontrados foram um instantâneo de uma situação em curso. Uma limitação neste sentido é que os estudos dessa natureza não explicam o porquê uma relação existe, apenas indicam se ela está, ou não, presente.

Durante a condução deste estudo, se investigou as características de trabalho de um contingente populacional de representantes, alocados em diferentes organizações farmacêuticas, de grande, médio ou pequeno porte. Ao excluir do estudo a figura dos consultores e estagiários, decidiu-se avaliar somente os representantes. Assim, tomaram-se os cuidados necessários para garantir que a amostra utilizada não apresentasse viés e fosse representativa da população estudada. A metade da população estimada, isto é, os representantes que atuam no Estado de Goiás, constituíram a base para este estudo.

Durante a execução da técnica de Modelagem de Equações Estruturais, atendeu-se aos principais índices de ajustes recomendados (χ^2/df , GFI, AFGI, TLI, CFI e RMSEA). A única exceção foi o índice de NFI, que ficou ligeiramente abaixo do recomendado. O NFI avalia a proporção da diferença de um modelo ajustado para um modelo nulo e varia de 0 a 1. Um modelo com ajuste perfeito corresponde a um NFI de 1. O modelo utilizado alcançou o índice de 0,824, sendo que o ideal seria que ele estivesse acima de 0,9. Apesar dessa limitação, este aspecto foi contornado com o alcance do índice de CFI, pois, o seu cálculo inclui a complexidade do modelo avaliado.

Outra limitação do estudo pode estar no fato de que as escalas que mediram o controle percebido sobre a tarefa, o sistema de suporte da supervisão e as tendências à saturação (*burnout*) foram traduzidas de outro idioma em estudos anteriores. Já as escalas que mediram a ambiguidade e o desempenho foram adaptadas e as escalas que avaliaram o conflito e a sobrecarga foram desenvolvidas para este estudo.

Neste trabalho optou-se por conduzir a análise fatorial confirmatória e não a exploratória. Como técnicas estatísticas, o que as distingue é a teoria. A análise confirmatória permite confirmar ou rejeitar uma teoria pré-concebida, oferecendo como vantagem a sua habilidade para validar um construto e oferecer segurança de que as medidas provenientes da amostra representem o verdadeiro escore da população (HAIR JR et al, 2009).

Apesar de os construtos que mediram o conflito e a sobrecarga terem sido desenvolvidos especialmente para ser aplicados no setor farmacêutico, por entender que são contexto-dependentes, conduziram-se as análises fatoriais exploratórias e confirmatórias simultaneamente, não se observando grandes variações entre elas. Assim, como o estudo envolveu a avaliação de um modelo estrutural e, pelas características e vantagens que distinguem uma análise fatorial confirmatória da exploratória, optou-se por conduzir diretamente a análise confirmatória.

Outra limitação presente é que, na técnica de Modelagem de Equações Estruturais, o tamanho da amostra e a identificação são pontos importantes (HAIR JR et al, 2009). O modelo estrutural aqui utilizado pode ser considerado complexo por estimar relações entre vários construtos e utilizar um grande número de indicadores, isto é, cerca de 51 variáveis.

O grupo amostral (N=218) pode ter ficado no limite para se estimar o modelo. Entretanto, de sete índices avaliados e sugeridos na literatura, atendeu-se a seis. Somente um (NFI) ficou um pouco abaixo do recomendado. O modelo atendeu completamente ao índice de RMSEA. Sua importância está na capacidade de corrigir a tendência de se rejeitar modelos com amostras grandes ou grande número de variáveis observadas (HAIR JR et al, 2009).

8.6 INDICAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS

O presente estudo permitiu entender melhor a dinâmica de trabalho dos representantes farmacêuticos, além de identificar quais fatores possuem maior potencial para influenciar o seu desempenho durante a prestação de serviços. Todavia, apesar de se entender melhor esta estrutura de trabalho, outras perspectivas de pesquisa são apresentadas. Por exemplo, constatou-se que o desempenho deste grupo de profissionais, passa por um significativo efeito disfuncional estimulado pelos fatores desencadeantes do estresse, o que limita o alcance da produtividade (objetivo organizacional) e da qualidade (objetivo dos clientes).

Apesar da sobrecarga e conflito estarem bastantes presentes na rotina de trabalho dos representantes, os resultados encontrados sugerem que este efeito disfuncional é desencadeado de forma significativa pelas diversas fontes de ambiguidade. Como a ambiguidade pode ser desencadeada por diversas fontes (gerentes, clientes e a própria empresa), seria interessante entender melhor quais destas fontes possui maior efeito disfuncional.

Os resultados da pesquisa qualitativa sugeriram que a maior fonte de estresse presente na rotina dos representantes seria proveniente do conflito e da sobrecarga e, não, da

ambiguidade. Portanto, era de se esperar, que o modelo estrutural confirmasse este efeito disfuncional, o que não foi observado. Neste sentido, uma sugestão de pesquisa futura seria aprofundar o conhecimento sobre esta questão para entender melhor os efeitos que estas duas dimensões de estresse produzem sobre os resultados no trabalho.

Outro ponto a ser investigado é que o estresse nem sempre produz um efeito disfuncional sobre o desempenho, haja vista que, em níveis moderados, ele pode desencadear efeitos positivos. Delinear o que seja um nível baixo ou elevado de estresse não é uma tarefa simples, pois depende muito das características individuais e ambientais nas quais os funcionários estão inseridos. Por este motivo, outros pesquisadores sugeriram que o “*burnout*”, isto é, a saturação, seria um preditor mais forte para os resultados de desempenho, do que propriamente os fatores desencadeantes do estresse (HEARTLINE; FERRELL, 1991; SINGH; GOOLSBY; RHOADS, 1999; SINGH, 2000)

Este estudo também avaliou esta questão. Os resultados evidenciaram que os representantes estão expostos a um significativo nível de “*burnout*” proporcionado pelos gerentes, apesar deles terem sido bem avaliados quanto aos aspectos de liderança. Todavia, quando se avaliou as duas dimensões de *burnout*, não se observou relações fortes e/ou significativas com as duas dimensões de desempenho (produtividade e qualidade).

Ao contrário, os resultados revelaram que, apesar do estresse estar presente e apresentar uma relação forte, significativa e diretamente proporcional para as duas dimensões de *burnout*, não se confirmou o seu efeito mediador direto sobre as duas dimensões de desempenho.

Este achado sugere a existência de outro mecanismo pela qual a saturação possa demonstrar seus reais efeitos. Conforme destacado no capítulo referente à análise e interpretação dos dados, a pesquisa qualitativa sugeriu a existência de outra dimensão de saturação, provavelmente relacionada ao modelo de trabalho, a ser considerada em futuras pesquisas sobre este tema. Uma nova avaliação sobre esta dimensão permitirá entender melhor os mecanismos pelos quais os elevados níveis de estresse impactam as duas dimensões do desempenho.

Apesar de este estudo ter permitido compreender como o desempenho é alcançado dentro do ambiente operacional dos representantes farmacêuticos, estudos futuros poderiam ser conduzidos na tentativa de entender melhor o impacto das dimensões aqui estudadas sobre os níveis de comprometimento organizacional e de *turnover*.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMIS, D J. Work role ambiguity, job satisfaction, and job performance: Meta-Analyses and review. **Psychological Reports**. N. 75, p.1411-1433. 1994.

ACHILLADELIS, Basil; ANTONAKIS, Nicholas. The Dynamics of Technological Innovation: The Case of the Pharmaceutical Industry. **Research Policy**, Greece, v. 30, n., p.535-588, 18 Jan. 2001.

ALMEIDA, Madalena. Propagandista Médico. **Revista Grupemef**, São Paulo, 2005. Bimestral. Edição: 85 - Ano: 27 - Publicação: Junho/Julho/2005. Disponível em: <<http://www.grupemef.com.br>>. Acesso em: 25 jun. 2009.

_____, Madalena. Propagandista: Uma profissão de futuro. **Revista Grupemef**, São Paulo, n., p. -. 2007. Bimestral. Edição: 98 - Ano: 29 - Publicação: Setembro/Outubro/2007. Disponível em: <<http://www.grupemef.com.br>>. Acesso em: 25 jun. 2009.

ALVESSON Mats. **Knowledge Workers and Knowledge-Intensive Firms**. Oxford: Oxford University Press, 2004.

BARNEY, Jay B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, Texas, p. 99-120. 1991.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARROS, J. A. C.. Estratégias mercadológicas da indústria farmacêutica e o consumo de medicamentos. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 17, n., p.377-386, 1983.

BASTOS, Valéria Delgado. Inovação Farmacêutica: Padrão Setorial e Perspectivas para o Caso Brasileiro. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, v. 22, n., p.271-296, 01 set. 2005.

BENNETT, Roger C.; COOPER, Robert G.. The misuse of marketing. **The Mckinsey Quarterly**, Eua, v. 3, n. , p.52-69, 1982.

BERRY, Leonard L.. **Serviços de Satisfação Máxima: Guia Prático de Ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1996. Tradução de: On great service.

BOUTAUD, Newton Velloso Philippe. Representante de Vendas. **Revista Grupemef**, São Paulo, n., p. -. 2007. Bimestral. Edição: 98 - Ano: 29 - Publicação: Setembro/Outubro/2007. Disponível em: <<http://www.grupemef.com.br>>. Acesso em: 25 jun. 2009.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 6.224. Regula o exercício da profissão de Propagandista e Vendedor de Produtos Farmacêuticos. Diário Oficial da União, Brasília, 1975.

BRILLHART, Peter E. Technostress in the Workplace: Managing Stress in the Electronic Workplace. **The Journal of American Academy Of Business**, California, p. 302-307. 2004.

BROGOWICZ, Andrew A.; DELENE, Linda M.; LYTH, David M. A Synthesised Service Quality Model with Managerial Implications. **The International Journal of Service Industry Management**, Michigan, p. 27-45. 1990.

BUCKLEY, Joan. The Need to Develop Responsible Marketing Practice in the Pharmaceutical Sector. **Problems and Perspectives in Management**, Ireland, n. 4, p.92-103, 01 abr. 2004.

BUENO, Argentino J.b.; REZENDE, Daniel C.; OLIVEIRA, Luciel H. de. Clientes Médicos: Um Estudo de Caso da Indústria Farmacêutica de Produtos Éticos. In: KM BRASIL 2004, 2004., 2004, São Paulo. **Gestão do Conhecimento na Política Industrial Brasileira**. São Paulo: Km Brasil, 2004. p. 1 - 15.

CAMPO, Katia; STAEBEL, Odette De; GIJSBRECHTS, Els. Physicians: Decision Process for Drug Prescription and the Impact of Pharmaceutical Marketing Mix Instruments. **Health Marketing Quarterly**, EUA, v. 22, n. 4, p.73-107, 01 abr. 2005.

CAPELLI, S.c. Propagandista Vendedor Profissão de Grandes Desafios. **Revista Grupemef**, São Paulo, n., p. -. 2007. Bimestral. Edição: 98 - Ano: 29 - Publicação: Setembro/Outubro/2007. Disponível em: <<http://www.grupemef.com.br>>. Acesso em: 25 jun. 2009.

CAPLOW, Theodore. Market Attitudes: A Research Report from the Medical Field. **Harvard Business Review**, EUA, v. 30, n., p.105-112, 30 abr. 1954.

CAPLOW, Theodore; RAYMOND, John J. Factors Influencing the Selection of Pharmaceutical Products. **The Journal of Marketing**, EUA, p. 18-23. 01 jun. 1954.

CASTRO, Sérgio Duarte de; BRITO Leila. **Lacunas na Cadeia Local de Suprimentos do APL Farmacêutico de Anápolis-Goiânia**. Goiânia: SEPLAN-GO, 2005. Conjuntura Econômica Goiana N. 5 - Goiânia, Agosto de 2005.

CASTRO, Sérgio Duarte. **Sistemas Produtivos Locais no Estado de Goiás: O Caso da Indústria Farmacêutica do Eixo Goiânia/Anápolis**. Brasília: IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2002.

CHALLAGALLA, Goutam N.; SHERVANI, Tasadduq A. Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction. **Journal of Marketing**, Georgia, p. 89-105. 1996.

CHONKO, Lawrence B.; HOWELL, Roy D.; BELLENGER, Dany N. Congruence in Sales Force Evaluations: Relation to Sales Force Perceptions of Conflict and Ambiguity. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, EUA, p. 35-48. 1986.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p.

DEAN JUNIOR, James W.; BOWEN, David E. Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development. **Academy of Management Review**, Cincinnati, v. 19, n. 3, p.392-418, 1994.

DEAN, Alison M. Links Between Organizational and Customer Variables in Service Delivery. **International Journal of Service Industry Management**, Churchill, p. 332-350. 2004.

DEPRET, Marc-hubert; HAMDOUCH, Abdelillah. Innovation Networks and Competitive Coalitions in the Pharmaceutical Industry: The emergence and structures of a new industrial organization. **European Journal Of Economic And Social Systems**, Paris, p. 229-270. 2000.

EXAME - MELHORES E MAIORES: As 1000 Maiores Empresas do Brasil. São Paulo: Editora Abril, n. 36, 01 jul. 2009.

FINN, Bridget M.; SUTHERLAND, Christopher F.. The Pharmaceutical Industry: Where it is, how it got there, where it needs to go, how to get there. **International Journal Of Medical Marketing**, p. 361-369. 2004.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 564 p.

FIUZA, Eduardo P. S.; LISBOA, Marcos de B.. **Bens Credenciais e Poder de Mercado: Um Estudo Econométrico da Indústria Farmacêutica Brasileira**. Rio de Janeiro: IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2001. 71 p.

FRENKEL, J. S. et al. **On The Front Line: Organization of Work in The Information Economy**. New York: New York Cornell University Press, 1999.

GADELHA, Carlos Augusto Grabois; QUENTAL, Cristiane; FIALHO, Beatriz de Castro. Saúde e inovação: uma abordagem sistêmica das indústrias de saúde. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p.47-59, 2003.

GAMBARDELLA, Alfonso et al. **Global competitiveness in pharmaceuticals: A European perspective**. Itália: Report Prepared for the Enterprise Directorate-general Of the European Commission, 2000. 58 p

GARRIDO, Ivan Lapuente. **A Relação entre a Orientação para o Mercado, Estratégias de Internacionalização e Perfomance Exportadora**. 2007. 181 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Departamento de Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre, 2007.

GEYER, Carlos Alexandre. O Médico e o Propagandista. **Revista Grupemef**, São Paulo, n., p. -. 2007. Bimestral. Edição: 98 - Ano: 29 - Publicação: Setembro/Outubro/2007. Disponível em: <<http://www.grupemef.com.br>>. Acesso em: 25 jun. 2009.

GIL, Irene; BERENQUER, Gloria; CERVERA, Amparo. The roles of service encounters, service value, and job satisfaction in achieving customer satisfaction in business relationships. **Industrial Marketing Management**, Valencia, v. 37, n., p.921-939, 2008.

GILBOA, Simona et al. A Meta-Analysis of Work Demand Stressors: Examining Main and Moderating Effects. **Personnel Psychology**, Tel Aviv, v. 61, n., p.227-271, 2008.

GÖNUL, Füsün F.; CARTER, Franklin; PETROVA, Elina. Promotion of Prescription Drugs and. **Journal of Marketing**, Eua, p. 79-90. 01 jul. 2001.

GONZÁLEZ, José Varela; GARAZO, Tereza García. Structural Relationships between Organizational Service Orientation, Contact Employee Job Satisfaction and Citizenship

Behavior. **International Journal of Service Industry Management**, Santiago de Compostela, p. 23-50. 2006.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 482 p.

GRÖNROOS, Christian. Service Management: A Management Focus for Service Competition. **International Journal of Service Industry Management**, Helsinki, p. 6-14. 1990.

GRUPO DE PROFISSIONAIS EXECUTIVOS DO MERCADO FARMACÊUTICO - GRUPEMEF (Brasil) (Org.). Mercado Farmacêutico. **Revista Grupemef**, São Paulo, n., p. -. 2000. Bimestral. Edição 58 - Ano: 22 - Publicação: Novembro/Dezembro/2000. Disponível em: <<http://www.grupemef.com.br>>. Acesso em: 25 jun. 2009.

GRUPO DE PROFISSIONAIS EXECUTIVOS DO MERCADO FARMACÊUTICO - GRUPEMEF (Brasil) (Org.). Mercado Farmacêutico. **Revista Grupemef**, São Paulo, n., p. -. 2001. Bimestral. Edição 59 - Ano: 23 - Publicação: Janeiro/Fevereiro/2001. Disponível em: <<http://www.grupemef.com.br>>. Acesso em: 25 jun. 2009.

GUSTAFSSON, Anders; NILSSON, Lars; JOHNSON, Michel D. The role of quality practices in services organizations. **International Journal of Service Industry Management**, Sweden, p. 232-244. 2003.

HAIR JUNIOR, Joseph F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 688 p. Tradução Adonai Schlup Sant'Anna.

HAIR JUNIOR, Joseph F. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARTLINE, Michael D.; FERRELL, O. C. The Management of Customer-Contact Service Employees: A Conceptual Model. **Journal of Marketing**, Louisiana, p. 52-70. 1996.

HARTLINE, Michael D.; WITT, Tom De. Individual Differences among Service Employees: The Conundrum of Employee Recruitment, Selection, and Retention. **Journal of Relationship Marketing**, Florida, p. 25-42. 2004.

HERSTATT, Cornelius; LETTL, Christopher. Management of "technology push" development projects. **International Journal Of Technology Management**, Hamburg, p. 155-175. 2004.

HESKETT, J L; SASSER, W E; A SCHLESINGER, L. **The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value.** New York: The Free Press, 1997.

HESKETT, James L. et al. Putting the Profit-Service Chain to Work. **Harvard Business Review**, Boston, n., p.163-174, 1994. Reprint 2004.

HESKETT, James L.; SASSER JUNIOR, W. Earl; HART, Christopher W. L. **Serviços Revolucionários: Mudando as Regras do Jogo Competitivo na Prestação de Serviços.** São Paulo: Pioneira, 1994. 314 p.

IFPMA. *The pharmaceutical innovation platform: sustaining better health for patients worldwide.* **International Federation of Pharmaceutical Manufacturers Association (IFPMA)**, Oct. 2004.

JACKSON, S E; SCHULER, R S. A meta-analyses and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. **Organizational Behavior & Human Decision Processes**. N. 36, p.16-78. 1985.

JONG, Ad de; WETZELS, Martin. Linking Employee Perceptions of Collective Efficacy in Self-managing Service Teams with Customer-Perceived Service Quality. **International Journal of Service Industry Management**, Eindhoven, p. 353-378. 2008.

KAHN, Robert L et al. **Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity.** Chichester: John Wiley & Sons, 1964.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia Social das Organizações.** São Paulo: Atlas, 1970. 551 p

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.. Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. **Journal Of Marketing**, Arizona, p. 01-18. 1990.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LARA, Pedro Reinares; MESA, Emma Gutiérrez de. Market orientation: Is it accepted as a 21st century marketing strategy in the pharmaceutical industry? An example: Spain. **Journal Of Medical Marketing**, Sevilla, p. 260-267. 06 mar. 2006.

LEIDNER, Robin. **Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life**. Berkeley: University Of California Press, 1993.

LLOYD, Caroline; NEWELL, Helen. Capture and Transfer: performance of the pharmaceutical sales rep. **International Journal of Human Resource Management**, Coventry, p. 464-483. 2001.

MALERBA, Franco. Innovation and the Evolution of Industries. **Cespri - Centro Di Ricerca Sui Processi Di Innovazione e Internazionalizzazione**, Milão, n., p.1-30, 2005.

MALERBA, Franco; ORSENIGO, Luigi. **Innovation and Market Structure in the Dynamics of the Pharmaceutical Industry and Biotechnology: Towards a History Friendly Model**. Aalborg: 2001. 35 p. Presented at the Druid Nelson and Winter Conference, Aalborg, June 12-15, 2001.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANCHANDA, Puneet; CHINTAGUNTA, Pradeep K. Responsiveness of Physician Prescription Behavior to Salesforce Effort: An Individual Level Analysis. **Marketing Letters**, Chicago, v. 2-3, n. 15, p.129-145, 2004. Kluwer Academic Publishers.

MANCHANDA, Puneet et al. Understanding Firm, Physician and Consumer Choice Behavior in the Pharmaceutical Industry. **Marketing Letters**, Colorado, v. 16, n. 3, p.293-308, 2005. This paper is based on a session (with the same title and participants) that was part of the Sixth Invitational Choice Symposium hosted by the University of Colorado and held at Estes Park, Colorado during June 4-8, 2004.

MANCHANDA, Puneet; PHIL, M.; HONKA, Elisabeth. The Effects and Role of Direct-to-Physician Marketing in the Pharmaceutical Industry: An Integrative Review. **Yale Journal of Health Policy, Law, and Ethics**, Chicago, p. 785-822. 20 maio 2005.

MARQUES, Nelson. Automação de que? PDA por quê? **Revista Grupemef**, São Paulo, n., p. -. 2007. Bimestral. Edição: 98 - Ano: 29 - Publicação: Setembro/Outubro/2007. Disponível em: <<http://www.grupemef.com.br>>. Acesso em: 25 jun. 2009.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F.. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal Of Marketing**, Colorado, p. 20-35. 1990.

ONYEMAH, Vincent. Role Ambiguity, Role Conflict, and Performance: Empirical Evidence of an Inverted-U Relationship. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Boston, p. 299-313. 2008.

ORESTES, Sonia. O propagandista do novo milênio. **Revista Grupemef**, São Paulo, n., p. -. 2006. Bimestral. Edição: 91 - Ano: 28 - Publicação: Junho/Julho/2006. Disponível em: <<http://www.grupemef.com.br>>. Acesso em: 25 jun. 2009.

ORSENIGO, Luigi; PAMMOLLI, F.; RICCABONI, Massimo. Technological Change and Network Dynamics: Lessons from the Pharmaceutical Industry. **Research Policy**, Milao, v. 30, n., p.485-508, 08 fev. 2001.

PALMEIRA FILHO, Pedro Lins; KOO PAN, Simon Shi. Cadeia Farmacêutica no Brasil: Avaliação Preliminar e Perspectivas. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 18, p. 3-22, set. 2003.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, Texas, p. 41-50. 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, EUA, p. 420-450. 1991.

PARKER, R.stephen; PETTIJOHN, Charles E. Pharmaceutical Drug Marketing Strategies and Tactics: A comparative Analysis of Attitudes Held by Pharmaceutical Representatives and Physicians. **Health Marketing Quartely**, Missouri, v. 22, n. 4, p.27-43, 2005.

PASQUALE, Perrotti Pietrangelo. Novos esclarecimentos sobre como ser o melhor vendedor. **Revista Grupemef**, São Paulo, n., p. -. 2002. Bimestral. Edição: 68 - Ano: 24 - Publicação: Julho/Agosto/2002. Disponível em: <<http://www.grupemef.com.br>>. Acesso em: 25 jun. 2009.

PEAY, M Y; PEAY, E R. The role of commercial sources in the adoption of a new drug. **Social Science & Medicine**, Adelaide, v. 26, n. 12, p.1183-1189, 1988. Department of Psychiatry, University of Adelaide, Australia.

PEDACE, Arnaldo. Nada substitui a presença do propagandista. **Revista Grupemef**, São Paulo, n., p. -. 2008. Bimestral. Edição: 105 - Ano: 34 - Publicação: Julho/Agosto/2008. Disponível em: <<http://www.grupemef.com.br>>. Acesso em: 25 jun. 2009.

PENROSE, Edith. **A Teoria do Crescimento da Firma**. Campinas: Editora da Unicamp, 2006.

PHRMA - PHARMACEUTICAL RESEARCH AND MANUFACTURERS OF AMERICA. **The Facts about Pharmaceutical Marketing & Promotion**. Disponível em: <<http://www.phrma.org>>. Acesso em: 06 set. 2008.

POWELL, Walter W. Learning from collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**, v. 3, n. 40, p.228-240, 1998.

RADAELLI, Vanderléia. **A Inovação na Indústria Farmacêutica: Forças centrípetas e forças centrífugas no processo de internacionalização**. 2000. 26 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Política Científica e Tecnológica, Departamento de Instituto de Geociências, Unicamp, Campinas, 2006. Cap. 2.

RIZZO, John R.; HOUSE, Robert J.; LIRTZMAN, Sidney I. Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. **Administrative Science Quarterly**, Michigan, v. 15, n., p.105-111, 1970.

ROCHA, Roberto Rego Vieira da. **Elaboração e Aplicação de um Modelo de Gestão do Conhecimento Aplicado para o Departamento Comercial de uma Indústria Farmacêutica**. 2003. 133 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Departamento de Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

ROSSETTI, Cássio F.. Um setor com regras próprias. **Revista Grupemef**, São Paulo, n., p. -. 2000. Bimestral. Edição: 55 - Ano: 22 - Publicação: Maio/Junho/2000. Disponível em: <<http://www.grupemef.com.br>>. Acesso em: 25 jun. 2009.

SCHNEIDER, Benjamin. The Service Organization: Climate is Crucial. **Organizational Dynamics**. v. 9, n. , p.52-65, 1980.

SCHNEIDER, Benjamin; BOWEN, David E. The Service Organization: Human Resources Management is Crucial. **Organizational Dynamics**, Maryland, n., p.39-52, 1993.

SEPLAN-GO (Org.). **Indústria Farmacêutica**. Goiânia: SEPLAN-GO, 2007. Disponível em: <: <http://www.seplan.go.gov.br>>. Acesso em: 30 jun. 2009.

SINGH, Jagdip. Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations. **Journal of Marketing**, Case Western, p. 15-34. 2000.

SINGH, Jagdip; GOOLSBY, Jerry R.; RHOADS, Gary K. Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives. **Journal of Marketing Research**, Florida, p. 558-569. 1994.

SOUSA, Caissa Veloso E. SOUSA, Erich Vale E. Estratégias de Competição na Indústria Farmacêutica: das Cadeias Verticais as Parcerias Flexíveis. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 27. 2007. Foz do Iguaçu. **ENEGEP 2007**. Foz do Iguaçu: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2007. p. 01 - 10.

SPILLER, L D; WYMER, W W. Physicians' Perceptions and Uses of Commercial Drug Information Sources: An examination of Pharmaceutical Marketing to Physicians. **Health Marketing Quarterly**. v. 19, n. 1, p.91-106, 2001.

SULTANA, M Sadika; MANIVANNAN, L. Knowledge Management in Pharmaceutical Marketing: Theoretical Models. **The Icfai University Journal of Knowledge Management**, India, p. 62-76. 2009.

SVENSSON, Göran. New Aspects of Research into Service Encounters and Service Quality. **International Journal of Service Industry Management**, Oslo, p. 245-257. 2006.

TARAFDAR, Monideepa et al. The Impact of Technostress on Role Stress and Productivity. **Journal of Management Information Systems**, Toledo, p. 301-328. 2007.

TEECE, David J; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, California, p. 509-533. 04 mar. 1997.

TOSI, Henry. Organization Stress as Moderator of the Relationship between Influence and Role Response. **Academy of Management Journal**, Michigan, p. 7-20. 1971.

TUBRE, Travis C.; COLLINS, Judith M.. Jackson and Schuler (1985) Revisited: A Meta-Analysis of The Relationships Between Role Ambiguity, Role Conflict, and Job Performance. **Journal of Management**, Texas, p. 155-169. 2000.

VELLOSO, Newton. Representante da Indústria Farmacêutica: Um Verdadeiro Administrador Contemporâneo. **Revista Grupemef**, São Paulo, n., p.-. 2007. Bimestral. Edição: 98 - Ano: 29 - Publicação: Setembro/Outubro/2007. Disponível em: <<http://www.grupemef.com.br>>. Acesso em: 25 jun. 2009.

WALKER JUNIOR, Orville C.; CHURCHILL JUNIOR, Gilbert A.; FORD, Neil M. Organizational Determinants of the Industrial Salesman's Role Conflict and Ambiguity. **Journal of Marketing**. p. 32-39. 1975.

WAZANA, Ashley. Physicians and the Pharmaceutical Industry: Is a Gift Ever a Gift. **Journal of American Medical Association - Jama**, Quebec, p. 373-380. 19 Jan. 2000.

WEBER, Marcelo; SCHOTT, Renata. A ética e o profissional de vendas da indústria farmacêutica. **Revista Grupemef**, São Paulo, n., p. -. 2007. Bimestral. Edição: 98 - Ano: 29 - Publicação: Setembro/Outubro/2007. Disponível em: <<http://www.grupemef.com.br>>. Acesso em: 25 jun. 2009.

WEBSTER, A.; SWAIN, V. The Pharmaceutical Industry: Towards a new innovation environment. **Technology Analysis & Strategic Management**, Cambridge, v. 3, n. 2, p.127-142, 1991.

WEBSTER JUNIOR, Frederick E.. Executing the New Marketing Concept. **Marketing Management**, Eua, v. 3, n. 1, p.8-16, 1994.

WEBSTER JUNIOR, Frederick E.. Defining the New Marketing Concept. **Marketing Management**, Eua, v. 2, n. 4, p.22-31, 1994.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. Communication and Control Process in the Delivery of Service Quality. **Journal of Marketing**, EUA, p. 35-48. 1988.

ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. Problemns and Strategies in Services Marketing. **Journal of Marketing**, Texas, p. 33-46. 1985.

ZEMKE, Ron; SCHAAF, Dick. **A Nova Estratégia do Marketing: Atendimento ao Cliente**. São Paulo: Harbra, 1991. 469 p.

APENDICE A – INSTRUMENTO FINAL (QUESTIONÁRIO)

QUESTIONÁRIO SOBRE O DESEMPENHO			
VARIÁVEIS	CÓDIGOS	QUESTÕES	ESCALAS
Var1	INTRO	Questão de Introdução e Termo de Consentimento	
SEÇÃO 1 - QUESTÕES DE FILTRO E TRIAGEM			
Var2 Var3 Var4 Var5		QUESTÃO 1. Há quanto tempo você atua na indústria farmacêutica? QUESTÃO 2. Qual a origem de sua empresa atual? QUESTÃO 3. Há quanto tempo você trabalha nesta empresa? QUESTÃO 4. Dos cargos abaixo, qual melhor se adequa à sua situação atual?	Desenvolvida para este estudo (HAIR JR, 2005)
SEÇÃO 2 - PRINCIPAIS CONSTRUTOS			
QUESTAO 5. CONTROLE PERCEBIDO SOBRE A TAREFA			
Var6	CONTAR	Tenho pouco controle sobre as tarefas que desempenho (R)	Escala de Singh (2000), adaptada de House (1981) de 5 pontos: 1= Jamais e 5= Sempre.
Var7		Tenho pouca autoridade sobre as decisões que afetam meu trabalho (R)	
Var8		Não tenho controle sobre o que ocorre em minha área de trabalho (R)	
Var9		Sou pouco ouvido pela alta gerência sobre as decisões que me afetam (R)	
Var10		Não tenho autoridade para fazer o que é necessário (R)	
QUESTAO 6. SISTEMA DE SUPORTE DA SUPERVISAO			
Var11	SISTSUP	Tenho um gerente que não reconhece minha contribuição (R)	Escala de Singh (2000) adaptada de Teas (1983) de 5 pontos onde 1= Nunca e 5= Sempre.
Var12		Tenho um gerente que favorece mais alguns funcionários do que outros (R)	
Var13		Tenho um gerente que não me fornece auxílio (R)	
Var14		Tenho um gerente que é incompetente	
QUESTAO 7. SISTEMA DE CONTROLE DA SUPERVISAO			
Var15	SISCOSUP	Na avaliação de meu desempenho, meu supervisor considera a boa interação com os clientes.	Zeithaml, Berry e Parasuraman (1991) 5 pontos: 1= Concordância Total e 5= Nenhuma Concordância
Var16		Nesta empresa, realizar um esforço especial para servir os clientes não resulta em maior remuneração, recompensa ou reconhecimento. (R)	
QUESTÃO 8. FATORES DESENCADEANTES DO ESTRESSE (FDE): SOBRECARGA E CONFLITO			
Var17	SOBCON	De forma geral, considero minha carga de trabalho equilibrada e suportável.	Desenvolvida para este estudo com base em entrevistas com representantes, gerentes e executivos do setor farmacêutico. Uso da escala de Chonko, Howell e Bellenger (1986): 1 = Concordância Total e 5 = Nenhuma Concordância.
Var18		Tenho uma meta diária de visitas incompatível com a realidade de meu setor de trabalho. (R)	
Var19		A burocracia e demais atividades administrativas são incompatíveis com o tempo disponibilizado para executá-las. (R)	
Var20		O treinamento utilizado (volume de informações, simulações e testes) é adequado para ampliar o conhecimento dos produtos promovidos e/ou das habilidades de interação com os clientes.	
Var21		Tenho liberdade para acessar o sistema da empresa (intranet) durante o horário de trabalho, sempre que houver necessidade.	
Var22		Recebo o suporte necessário para alcançar os resultados pelos quais sou cobrado.	
Var23		Para atender às expectativas da empresa quanto ao cadastro, preciso manter em meu painel alguns clientes com baixo potencial prescritivo para meus produtos. (R)	
Var24		Para atender as exigências, é comum registrar comentários de visitas sem nenhum valor, pois nem sempre há algo relevante para acrescentar e, quando há, precisamos ser cuidadosos, pois nem tudo pode ser registrado. (R)	
Var25		A legislação e as normas de conduta de mercado ou da própria empresa (compliance) impõem regras duras para o relacionamento com os clientes, mas dependendo de sua importância para o negócio, abrimos algumas exceções. (R)	
Var26		Quando estou só, procuro trabalhar do meu jeito, mas, quando estou acompanhado de meu superior ou alguém da matriz, preciso seguir rigidamente as recomendações do marketing e/ou treinamento. (R)	
Var27		Meu superior imediato me dá a liberdade para trabalhar de meu jeito, desde que eu traga bons resultados.	
Var28		Posso adaptar meu roteiro de visitas de acordo com a dinâmica do meu trabalho, não sendo necessário seguir pontos de encontro previamente estabelecidos.	
Var29		Tenho autonomia suficiente para dizer sim ou não, às solicitações de meus clientes.	
Var30		Para satisfazer alguns clientes e, ao mesmo tempo, atender as exigências da empresa por melhores resultados, às vezes é preciso burlar algumas regras. (R)	
Var31		Às vezes sinto que meu trabalho não agrega valor para alguns clientes, pois muitos não se interessam em ouvir o que tenho a dizer. (R)	

APENDICE A – INSTRUMENTO FINAL (QUESTIONÁRIO - CONTINUAÇÃO)

QUESTAO 9. FATORES DESENCADEANTES DO ESTRESSE (FDE): AMBIGUIDADE			
Var32	AMB	Como dividir seu tempo de forma apropriada com outros aspectos de seu trabalho (visitas, burocracia, treinamento..).	Escala adaptada de Chonko, Howell e Bellenger (1986): 1= Completamente Certo e 5= Sem nenhuma certeza.
Var33		Como lidar com as objeções dos clientes.	
Var34		Quais de suas características seus clientes não gostam.	
Var35		Como você deve abordar os clientes.	
Var36		Sobre saber exatamente qual o limite de sua autoridade.	
Var37		Quais as regras e regulamentos de sua empresa.	
Var38		Sobre quais são suas responsabilidades, exatamente.	
Var39		Os métodos que seu supervisor utilizará para avaliar seu desempenho.	
Var40		A satisfação de seu supervisor com seu desempenho.	
Var41		Como seus objetivos são estabelecidos.	
Var42		Quais aspectos de seu trabalho são mais importantes para seu supervisor.	
Var43		Como sua premiação é estabelecida.	
Var44		Quais aspectos de seu trabalho são mais importantes para seus clientes.	
Var45		A satisfação de seus clientes com seu desempenho.	
Var46	O que seus clientes esperam de você durante o trabalho.		
QUESTAO 10. TENDÊNCIAS PARA A SATURAÇÃO (BURNOUT)			
GERENCIA			Escala de Singh, Godby e Rhoads (1994) 1= Muito improvável e 6= Muito provável.
Var47	SATG	Sinto desânimo pelas ações de meu gerente.	
Var48		Sinto desgaste ao tentar alcançar as expectativas de meu gerente.	
Var49		Sinto-me menos favorável às atitudes de meu gerente.	
Var50		Sinto-me isolado de meu gerente.	
CLIENTE			
Var51	SATC	Trabalhar com médicos é realmente um grande desgaste.	
Var52		Sinto que estou trabalhando exaustivamente para meus clientes.	
Var53		Sinto que trato alguns clientes como se eles fossem objetos impessoais.	
Var54		Sinto-me indiferente com alguns de meus clientes.	
QUESTOES 11 e 12: DESEMPENHO			
QUESTAO 11 PRODUTIVIDADE			Escala e itens adaptados de Singh (2000) e Chonko, Howell e Bellenger (1986), onde 1= Abaixo da Média e 5= Acima da Média.
Var55	DESEMP	Alcance de seus objetivos de vendas	
Var56		Cobertura das metas de visitas aos clientes estipuladas.	
Var57		Análise e planejamento de seu território de trabalho.	
Var58		Cumprimento da burocracia e demais tarefas administrativas necessárias nos prazos estipulados.	
Var59		Conhecimento geral das políticas e procedimentos da empresa.	
Var60		Conhecimento dos produtos promovidos.	
Var61		Conhecimento dos produtos concorrentes.	
Var62		Conhecimento dos clientes.	
QUESTAO 12. QUALIDADE			
Var63	DESEMQ	Utilizar um tempo adicional para ajudar os seus clientes, mesmo correndo o risco de não alcançar sua produtividade diária.	
Var64		Desenvolver a confiança do cliente em seu trabalho.	
Var65		Cumprir as promessas feitas aos seus clientes	
Var66		Responder prontamente as solicitações dos clientes, apesar de geralmente estar ocupado com sua carga de trabalho.	
Var67		Resolver de forma consistente as dívidas dos clientes assim que elas aparecerem.	
Var68		Fornecer informações corretas e precisas ao cliente.	
Var69		Ouvir atentamente para identificar e entender as preocupações dos clientes.	
Var70		Proporcionar atenção individualizada para as preocupações de cada cliente.	
QUESTOES DE CLASSIFICAÇÃO			
Var71		QUESTÃO 13. Você é do Sexo	Desenvolvida para este estudo
Var72		QUESTÃO 14. Sua idade é:	
Var73		QUESTÃO 15. Sobre a formação acadêmica, qual o maior nível atingido por você até o	
Var74		QUESTÃO 16. Após, outra lista se abrirá com as opções: Completo ou Incompleto.	
QUESTÃO 17. COMENTÁRIO LIVRE			
Var75		Por estar em contato direto com o cliente, o sucesso do representante de vendas depende do suporte recebido e do controle exercido sobre suas atividades. Use o espaço abaixo para, livremente, se expressar quanto ao modelo atual de trabalho adotado pelo setor farmacêutico.	Desenvolvida para este estudo

APÊNDICE C - MÉDIAS GERAIS E PADRONIZADAS POR CONSTRUTOS E GRUPOS DE EMPRESAS ORDENADAS

Médias Geral e Padronizada por Construtos e Grupos de Empresas Ordenadas

DIMENSÃO	CONTAR - CONTROLE PERCEBIDO SOBRE A TAREFA	N	Sum	Mean Geral	Mean Nacional	Mean Estrangeira	Med Pad Geral	Media Nac	Media Estr	Escalas
Controle Percebido da Tarefa	Var 8. Não tenho controle sobre o que ocorre em minha área de trabalho (R)	218	875	4,01	3,99	4,04	1,69	1,67	1,69	1 = Jamais e 5 = Sempre
	Var 6. Tenho pouco controle sobre as tarefas que desempenho (R)	218	786	3,61	3,64	3,57	-0,08	0,08	-0,23	
	Var 10. Não tenho autoridade para fazer o que é necessário (R)	218	784	3,60	3,57	3,62	-0,12	-0,24	0,00	
	Var 7. Tenho pouca autoridade sobre as decisões que afetam meu trabalho (R) *	218	754	3,46	3,48	3,43	-0,72	-0,65	-0,77	
	Var 9. Sou pouco ouvido pela alta gerência sobre as decisões que me afetam (R) *	218	751	3,44	3,44	3,45	-0,78	-0,85	-0,69	
	MÉDIA	218	790	3,62	3,63	3,62				
	DESVIO PADRÃO			0,23	0,22	0,24				
DIMENSÃO	SISTSUP -SISTEMA DE SUPORTE DA SUPERVISÃO	N	Sum	Mean Geral	Mean Nacional	Mean Estrangeira	Med Pad Geral	Media Nac	Media Estr	Escalas
Sistema de Suporte da Supervisão	Var 13. Tenho um gerente que não me fornece auxílio (R) *	218	921	4,22	4,21	4,25	0,61	0,60	0,61	1 = Nunca e 5 = Sempre
	Var 11. Tenho um gerente que não reconhece minha contribuição (R)	218	884	4,06	3,98	4,13	0,47	0,43	0,51	
	Var 12. Tenho um gerente que favorece mais alguns funcionários do que outros (R)	218	870	3,99	4,02	3,96	0,42	0,46	0,37	
	Var 14. Tenho um gerente que é incompetente	218	346	4,41	4,50	4,32	0,19	0,26	0,14	
	MÉDIA		755	4,17	4,17	4,16				
	DESVIO PADRÃO			1,26	1,23	1,11				
DIMENSÃO	SISTEMA DE CONTROLE DA SUPERVISÃO	N	Sum	Mean Geral	Mean Nacional	Mean Estrangeira	Med Pad Geral	Media Nac	Media Estr	Escalas
Sistema de Controle da Supervisão	Var 16. Nesta empresa realizar um esforço especial para servir os clientes não resulta em maior remuneração, recompensa ou reconhecimento (R)	218	632	2,90	2,99	2,80	0,71	0,71	0,71	1 = Concordância Total e 5 = Nenhuma Concordância
	Var 15. Na avaliação do meu desempenho meu supervisor considera minha boa interação com os clientes	218	356	1,63	1,55	1,72	-0,71	-0,71	-0,71	
	MÉDIA		494	2,27	2,27	2,26				
	DESVIO PADRÃO			0,90	1,02	0,77				

APÊNDICE C - MÉDIAS GERAIS E PADRONIZADAS POR CONSTRUTOS E GRUPOS DE EMPRESAS ORDENADAS

Médias Geral e Padronizada por Conceitos e Grupos de Empresas Ordenadas (Cont)

DIMENSÃO	FDE - FATORES DESENCADEANTES DE ESTRESSE	N	Sum	Mean Geral	Mean Nacional	Mean Estrangeira	Med Pad Geral	Media Nac	Media Estr	Escalas	
Conflito Trabalho	Var 23. Para atender as expectativas da empresa quanto ao cadastro preciso manter em meu painel alguns clientes com baixo potencial (R)	218	801	3,67	3,84	3,50	2,57	2,67	2,25	1. Concordância Total – 2. Muita concordância – 3. Concordância moderada – 4. Alguma concordância – 5. Nenhuma concordância	
	Var 24. Para atender as exigências é comum registrar comentários de visitas sem nenhum valor pois nem sempre há algo relevante para acrescentar (R)	218	792	3,63	3,63	3,63	2,48	2,25	2,53		
Conflito Cliente	Var 31. As vezes sinto que meu trabalho não agrega valor para alguns clientes pois eles não se interessam em ouvir o que tenho a dizer (R)	218	688	3,16	3,10	3,22	1,45	1,16	1,65		
Sobrecarga	Var 19. A burocracia e demais atividades administrativas são incompatíveis com o tempo disponibilizado para executá-las (R) *	218	667	3,06	2,87	3,26	1,24	0,69	1,75		
Conflito Trabalho	Var 25. A legislação e as normas de conduta de mercado ou da própria empresa (compliance) impõem regras duras para o relacionamento com os clientes, mas dependendo de sua importância para o negócio, abrimos algumas exceções (R)	218	663	3,04	3,38	2,68	1,20	1,74	0,52		
Conflito Gerencial	Var 26. Quando estou só procuro trabalhar do meu jeito mas, quando estou acompanhado de meu superior ou alguém da matriz preciso seguir rigidamente as recomendações do marketing ou do treinamento (R) *	218	654	3,00	2,98	3,02	1,11	0,92	1,24		
Ambiguidade Trabalho	Var 34. Quais de suas características seus clientes não gostam	218	609	2,79	2,86	2,73	0,67	0,67	0,62		1. Completamente certo – 2. Muito certo – 3. Moderadamente certo – 4. De alguma forma certo – 5. Sem nenhuma certeza
Sobrecarga	Var 18. Tenho uma meta diária de visitas incompatível com a realidade de meu setor de trabalho (R) *	218	595	2,73	2,79	2,67	0,53	0,52	0,50		1. Concordância Total – 2. Muita concordância – 3. Concordância moderada – 4. Alguma concordância – 5. Nenhuma concordância
Ambiguidade Gerencial	Var 43. Como sua premiação é estabelecida	218	566	2,60	2,67	2,52	0,25	0,29	0,18		1. Completamente certo – 2. Muito certo – 3. Moderadamente certo – 4. De alguma forma certo – 5. Sem nenhuma certeza
Conflito Cliente	Var 30. Para satisfazer alguns clientes e ao mesmo tempo atender as exigências da empresa por melhores resultados, às vezes preciso burlar algumas regras (R) *	218	549	2,52	2,57	2,46	0,08	0,09	0,06		1. Concordância Total – 2. Muita concordância – 3. Concordância moderada – 4. Alguma concordância – 5. Nenhuma concordância
Conflito Gerencial	Var 27. Meu superior imediato me dá a liberdade para trabalhar do meu jeito desde que eu traga bons resultados	218	539	2,47	2,44	2,51	-0,02	-0,18	0,16		
Sobrecarga	Var 21. Tenho liberdade para acessar o sistema da empresa (intranet) durante o horário de trabalho sempre que houver necessidade	218	533	2,44	2,63	2,25	-0,08	0,22	-0,39		

APÊNDICE C - MÉDIAS GERAIS E PADRONIZADAS POR CONSTRUTOS E GRUPOS DE EMPRESAS ORDENADAS

Médias Geral e Padronizada por Conceitos e Grupos de Empresas Ordenadas (Cont)

Ambiguidade Trabalho	Var 32. Como dividir seu tempo de forma apropriada com outros aspectos de seu trabalho (visitas, burocracia e treinamento)	218	526	2,41	2,48	2,34	-0,15	-0,09	-0,19	1. Completamente certo – 2. Muito certo – 3. Moderadamente certo – 4. De alguma forma certo – 5. Sem nenhuma certeza	
Conflito Gerencial	Var 29. Tenho autonomia suficiente para dizer sim ou não às solicitações de meus clientes *	218	522	2,39	2,62	2,16	-0,19	0,18	-0,57	1. Concordância Total – 2. Muita concordância – 3. Concordância moderada – 4. Alguma concordância – 5. Nenhuma concordância	
	Var 28. Posso adaptar meu roteiro de visitas de acordo com a dinâmica do meu trabalho não sendo necessário seguir pontos de encontro *	218	507	2,33	2,72	1,91	-0,34	0,40	-1,11		
Ambiguidade Gerencial	Var 41. Como seus objetivos são estabelecidos *	218	504	2,31	2,23	2,40	-0,36	-0,60	-0,08	1. Completamente certo – 2. Muito certo – 3. Moderadamente certo – 4. De alguma forma certo – 5. Sem nenhuma certeza	
Sobrecarga	Var 17. De forma geral considero minha carga de trabalho equilibrada e suportável	218	497	2,28	2,18	2,39	-0,43	-0,71	-0,10	1. Concordância Total – 2. Muita concordância – 3. Concordância moderada – 4. Alguma concordância – 5. Nenhuma concordância	
Ambiguidade Gerencia	Var 39. Os métodos que seu supervisor utilizará para avaliar seu desempenho	218	493	2,26	2,25	2,27	-0,47	-0,57	-0,33	1. Completamente certo – 2. Muito certo – 3. Moderadamente certo – 4. De alguma forma certo – 5. Sem nenhuma certeza	
Conflito Trabalho	Var 22. Recebo o suporte necessário para alcançar os resultados pelos quais sou cobrado	218	487	2,23	2,32	2,14	-0,53	-0,42	-0,61	1. Concordância Total – 2. Muita concordância – 3. Concordância moderada – 4. Alguma concordância – 5. Nenhuma concordância	
Sobrecarga	Var 20. O treinamento utilizado (volume de informações, simulações e testes) é adequado para ampliar o conhecimento dos produtos promovidos e/ou das habilidades de interação com os clientes.	218	484	2,22	2,38	2,05	-0,56	-0,29	-0,81		
Ambiguidade Gerencial	Var 42. Quais aspectos de seu trabalho são mais importantes para seu supervisor *	218	477	2,19	2,14	2,24	-0,63	-0,79	-0,41		
Ambiguidade Trabalho	Var 33. Como lidar com as objeções dos clientes *	218	476	2,18	2,25	2,11	-0,64	-0,57	-0,67		
Ambiguidade Gerencial	Var 40. A satisfação de seu supervisor com seu desempenho *	218	474	2,17	2,08	2,27	-0,66	-0,91	-0,33		
Ambiguidade Cliente	Var 44. Quais aspectos de seu trabalho são mais importantes para seus clientes	218	474	2,17	2,16	2,19	-0,66	-0,75	-0,51		
Ambiguidade Cliente	Var 46. O que seus clientes esperam de você durante o trabalho	218	467	2,14	2,12	2,17	-0,73	-0,84	-0,55		
	Var 45. A satisfação de seus clientes com seu desempenho	218	466	2,14	2,10	2,18	-0,74	-0,88	-0,53		
Ambiguidade Empresa	Var 36. Sobre saber exatamente qual o limite de sua autoridade	218	458	2,10	2,18	2,02	-0,82	-0,71	-0,87		
Ambiguidade Trabalho	Var 35. Como você deve abordar os clientes *	218	452	2,07	2,12	2,03	-0,88	-0,84	-0,85		
Ambiguidade Empresa	Var 37. Quais as regras e regulamentos de sua empresa *	218	406	1,86	1,92	1,80	-1,33	-1,24	-1,33		
	Var 38. Sobre quais são suas responsabilidades exatamente *	218	403	1,85	1,84	1,86	-1,36	-1,40	-1,21		
MÉDIA				541	2,48	2,53	2,43				
DESVIO PADRÃO				101	0,47	0,49	0,47				

APÊNDICE C - MÉDIAS GERAIS E PADRONIZADAS POR CONSTRUTOS E GRUPOS DE EMPRESAS

DIMENSÃO	DESEMPENHO (DESEMQ E DESEMP)	N	Sum	Mean Geral	Mean Nacional	Mean Estrangeira	Med Pad Geral	Media Nac	Media Estr	Escalas
Desempenho Qualidade	de Var 68. Fornecer informações corretas e precisas ao cliente *	218	943	4,33	4,38	4,26	1,05	1,07	0,98	1= Abaixo da média e 5 = Acima da média
	de Var 65. Cumprir as promessas feitas aos seus clientes	218	939	4,31	4,39	4,22	0,95	1,10	0,68	
	de Var 69. Ouvir atentamente para identificar e entender as preocupações dos clientes	218	936	4,29	4,36	4,23	0,88	0,95	0,74	
	de Var 70. Proporcionar atenção individualizada para as preocupações de cada cliente	218	928	4,26	4,29	4,23	0,70	0,65	0,74	
Desempenho Produtividade	de Var 60. Conhecimento dos produtos promovidos *	218	927	4,25	4,22	4,28	0,67	0,39	1,10	
	de Var 62. Conhecimento dos clientes	218	919	4,22	4,18	4,25	0,49	0,20	0,92	
Desempenho Qualidade	de Var 66. Responder prontamente as solicitações dos clientes apesar de geralmente estar ocupado com sua carga de trabalho	218	917	4,21	4,26	4,15	0,44	0,54	0,27	
	de Var 67. Resolver de forma consistente as dúvidas dos clientes assim que elas aparecerem *	218	915	4,20	4,24	4,15	0,40	0,47	0,27	
Desempenho Produtividade	de Var 59. Conhecimento geral das políticas e procedimentos da empresa	218	901	4,13	4,14	4,12	0,07	0,05	0,09	
	de Var 58. Cumprimento da burocracia e demais tarefas administrativas necessárias nos prazos estipulados *	218	898	4,12	4,13	4,11	0,00	-0,02	0,03	
Desempenho Qualidade	de Var 64. Desenvolver a confiança do cliente em seu trabalho	218	898	4,12	4,15	4,08	0,00	0,09	-0,14	
Desempenho Produtividade	de Var 55. Alcance de seus objetivos de vendas	218	890	4,08	4,11	4,06	-0,19	-0,10	-0,32	
	de Var 57. Análise e planejamento de seu território de trabalho *	218	885	4,06	4,07	4,05	-0,30	-0,25	-0,38	
	de Var 61. Conhecimento dos produtos concorrentes	218	849	3,89	3,83	3,96	-1,14	-1,26	-0,91	
	de Var 56. Cobertura das metas de visitas estipuladas para os clientes	218	844	3,87	3,86	3,89	-1,26	-1,15	-1,39	
Desempenho Qualidade	de Var 63. Utilizar um tempo adicional para ajudar os seus clientes mesmo correndo o risco de não alcançar sua produtividade diária	218	779	3,57	3,47	3,68	-2,77	-2,76	-2,69	
MÉDIA			898	4,12	4,13	4,11				
DESVIO PADRÃO			42,97	0,20	0,24	0,16				

Fonte: Dados de Pesquisa

(R) = Itens que foram recodificados durante a análise

Med Pad Geral = Média Padronizada Geral

Nac = Nacional

Estr = Estrangeira

NOTA: Para padronizar uma escala, primeiramente subtrai-se de cada valor a média e, posteriormente, dividi-se o resultado obtido pelo desvio padrão, de forma que, a escala padronizada apresente média zero e desvio padrão "1". Segundo Malhotra (2001), este procedimento é equivalente ao cálculo dos escores "z". A padronização permite ao pesquisador comparar variáveis avaliadas em diferentes tipos de escala. Para esta pesquisa, a padronização permitiu avaliar quais variações são mais significativas, levando-se em consideração o grupo de empresas nacionais e estrangeiras.