

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
MBA EM MARKETING E VENDAS

ALBERTO BERGAMASCHI DALL'AZEN

*COACHING* COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DO CONSULTOR  
FARMACÊUTICO NA VISITAÇÃO MÉDICA

SÃO LEOPOLDO

2017

ALBERTO BERGAMASCHI DALL'AZEN

*COACHING* COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DO CONSULTOR  
FARMACÊUTICO NA VISITAÇÃO MÉDICA

Artigo apresentado como requisito parcial para  
obtenção do título de Especialista em  
Marketing e Vendas, pelo MBA em Marketing  
e Vendas da Universidade do Vale do Rio dos  
Sinos - UNISINOS

Orientador: Adriano Rodrigo Debus

SÃO LEOPOLDO

2017

## **AGRADECIMENTOS**

*Durante o desenvolvimento do presente trabalho muitas pessoas tiveram suma importância para sua conclusão, mostrando-se receptíveis para todos os tipos de ajuda. Os agradecimentos são dirigidos para eles:*

*Em especial, ao orientador Prof. Me. Adriano Rodrigo Debus, sou extremamente grato ao apoio e à dedicação de seu tempo, aos conhecimentos transmitidos, estendendo a todos os professores do curso.*

*Aos meus amigos, parceiros do trabalho, pela compreensão, pelo auxílio e pelas palavras de incentivo.*

*Meus agradecimentos a todos os familiares que estiveram comigo nesta etapa da minha vida: meus pais Marco e Graziela, meus dindos Fernando e Sônia, minha prima Gabriela, aos meus avós Artedi e Néelson (meu anjo da guarda), que jamais mediram esforços para me ajudar e incentivar minha vida acadêmica, e foram os principais responsáveis por esta realização tão importante.*

*Ao meu filho Raul e à minha noiva Daniele, de quem tenho muito orgulho e que tantas vezes compreenderam os meus compromissos em minha ausência.*

*Finalmente a Deus, por estar sempre ao meu lado e conceder-me mais esta graça.*

*"Não é o desafio com que nos deparamos que determina quem somos e o que estamos nos tornando, mas a maneira com que respondemos a esse desafio. Somos combatentes, idealistas, mas plenamente conscientes. Porque o ter consciência não nos obriga a ter sabedoria sobre as coisas, só nos obriga a sermos conscientes. Problemas para vencer, liberdade para provar. E enquanto acreditarmos em nossos sonhos, nada será por acaso" (HENFIL).*

## RESUMO

A Era do Conhecimento é marcada por uma nova dinâmica de trabalho pressionando por aumento de competitividade e de eficiência. O *coaching* traz em sua essência tarefa de transformar pessoas moldando-as em todos os níveis de processo e visa o desenvolvimento de habilidades para o alcance de metas desejadas no âmbito pessoal e profissional tornando-se ferramenta necessária para o planejamento, análise, monitoramento e controle na prática profissional do Consultor Farmacêutico. O objetivo da pesquisa é pesquisar em literaturas específicas no que consiste o papel do Coaching e sua potencialidade como ferramenta estratégica vinculando com a descrição das tarefas, habilidades, competências e dificuldades da profissão do Consultor Farmacêutico com intuito de identificar e analisar a contribuição do uso das ferramentas do Coaching no trabalho do consultor de vendas farmacêuticas no Vale dos Sinos/RS e que auxiliam na obtenção do melhor resultado da profissão. Tem como objetivos específicos: descrever o conceito, aplicabilidade, enfoque, benefícios e metodologias do Coaching; compreender o funcionamento da ferramenta coaching na avaliação de desempenho do Consultor Farmacêutico, identificando como a ferramenta *Coaching* estimula o diálogo na organização e traz possibilidades de crescimento profissional (plano de carreira); apresentar a definição, a abrangência, as competências, características, expectativas em relação ao profissional e perfil do Consultor Farmacêutico; relatar meios de abordagem na visita médica e as estratégias de negociação. Neste sentido, o problema de pesquisa proposto é verificar “qual a contribuição do uso das ferramentas *Coaching* na profissão de Consultor Farmacêutico do Vale dos Sinos – RS?”. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa com delineamento descritivo-exploratório, cujo embasamento se dá através da pesquisa bibliográfica. Utilizou-se a metodologia de análise de conteúdo, através da aplicação de questionário estruturado encaminhados por meio eletrônico a uma amostra de vinte e cinco Consultores Farmacêuticos do Vale dos Sinos – RS. Percebe-se um alinhamento entre a teoria sobre a ferramenta do *Coaching* e a visão prática dos entrevistados. Em suma a resposta ao problema de pesquisa foi obtida em diversos momentos com os inúmeros relatos dos entrevistados revelando pontos positivos e maneiras de incentivo da ferramenta estratégica do *Coaching* constatando a efetividade da ferramenta.

Palavras chaves: *Coaching*, Consultor Farmacêutico, Ferramenta Estratégica, Vendas.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa Etária dos Consultores Farmacêuticos.....	37
Gráfico 2 – Tempo de atuação (anos) do Consultor Farmacêutico. ....	38
Gráfico 3 – Perfil dos entrevistados - Gênero. ....	39
Gráfico 4 – Perfil dos entrevistados - Formação Complementar. ....	40
Gráfico 5 – Auto avaliação do Consultor Farmacêutico segundo nível de comprometimento	47

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças básicas entre <i>Coaching</i> e <i>Mentoring</i> .....	19
Quadro 2 – Competência do Propagandista Farmacêutico na visão de diversos autores.....	24
Quadro 3 – Características do Propagandista Farmacêutico na visão de diversos autores. ....	25
Quadro 4 – Perfil do Propagandista Farmacêutico na visão de diversos autores.....	26
Quadro 5 – Pontos relevantes do <i>Coaching</i> relacionados com a coleta de dados.....	36
Quadro 6 – Formação Acadêmica do Consultor Farmacêutico.....	40
Quadro 7 – Disponibilidade das Ferramentas de trabalho e análise da necessidade.....	48
Quadro 8 – Pontos positivos e a desenvolver da ferramenta <i>Coaching</i> na empresa .....	52
Quadro 9 – Comparativo dos pontos positivos com os aspectos do <i>Coaching</i> .....	54
Quadro 10 – Formas de incentivo do <i>Coaching</i> na busca por novos negócios.....	58

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Modelos de perguntas de solução e sobre o problema do cliente.....	17
Tabela 2 – Faixa Etária dos Consultores Farmacêuticos.....	37
Tabela 3 – Ponderações positivas em relação as avaliações de comportamento do <i>Coachee</i> ..	44



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 COACHING - CONCEITO E APLICABILIDADE DO TERMO.....</b>	<b>12</b>
<b>3 A PROFISSÃO DE CONSULTOR FARMACÊUTICO .....</b>	<b>23</b>
3.1 AS PERGUNTAS PODEROSAS – UMA ADAPTAÇÃO A VISITAÇÃO MÉDICA....	28
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS .....</b>	<b>31</b>
4.1 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	32
4.2 DESCRIÇÃO DOS PARTICIPANTES .....	33
4.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	33
<b>5 O COACHING COMO DIFERENCIAL NA PROPAGANDA MÉDICA – ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>35</b>
5.1 DO PERFIL DOS ENTREVISTADOS .....	36
5.2 ANÁLISE DE DADOS BASEADO NO QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO APLICADO.....	41
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>61</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>64</b>
<b>APENDICE A – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO .....</b>	<b>67</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na indústria farmacêutica é notório o fato de que precisa estar em constante evolução para sobreviver neste meio corporativo tão competitivo. No mundo dos negócios a adaptação está sendo rápida e resultados em curto espaço de tempo, e em razão desta mutação contínua, o desempenho e as competências do capital humano tornam-se prioritários, tornando o *Coaching*<sup>1</sup> uma ferramenta que se encaixa neste cenário seletivo.

Para o termo *Coaching* existem vários assuntos relacionados nos diversos meios de informação e comunicação, pautados em diversas ciências como por exemplo as áreas da psicologia, neurolinguística e sociologia utilizando de técnicas de administração e gestão de pessoas apoiando pessoas e empresas no alcance de suas metas e na evolução contínua.

Quando se interliga as técnicas do *Coaching* com a profissão do Consultor Farmacêutico as evidências de utilização destas técnicas na profissão se restringem e o número de pesquisas e informação à respeito são escassos; daí a necessidade da abordagem desta pesquisa.

A profissão de Consultor Farmacêutico que é regida desde 14 de julho de 1975, sob a Lei nº 6.224/751 e é considerada uma função de extrema importância para os laboratórios, pois é através do desempenho do profissional Consultor Farmacêutico que são divulgados os medicamentos, bem como a realização do auxílio aos médicos para atualização e utilização de novos produtos exige inúmeras competências, características e um perfil profissional detentor de educação continuada, incentivos pessoais e profissionais, acompanhamento, definição de metas e propósitos para sua evolução.

Neste sentido a ferramenta do *Coaching* com suas metodologias de análise, enfoque, desenvolvimento pessoal e profissional, aprimoramento de suas competências, incentivador da mudança comportamental e organizacional, quando inserido na prática profissional do Consultor Farmacêutico tende a ampliar seu desempenho e elevar os resultados vislumbrados em um curto espaço de tempo.

Com proposta de gerar uma intersecção entre a técnica do *Coaching* e as práticas profissionais do consultor farmacêutico, esta pesquisa visa responder ao seguinte questionamento: “quala contribuição do uso das ferramentas *Coaching* na profissão de Consultor Farmacêutico do Vale dos Sinos - RS?”.

---

<sup>1</sup>*Coaching* é o processo de desenvolvimento pessoal ou profissional, que o profissional *Coach* conduz em seu *Coachee*. Esse processo é o ato de ajudar uma pessoa ou instituição a atingir seus objetivos e metas despertando todas as suas capacidades (MARQUES, 2015).

Nesta perspectiva, tem-se como objetivo geral pesquisar em literaturas específicas no que consiste o papel do *Coaching* e sua potencialidade como ferramenta estratégica vinculando com a descrição das tarefas, habilidades, competências e dificuldades da profissão (entre outros aspectos) do Consultor Farmacêutico com intuito de identificar e analisar a contribuição do uso das ferramentas do *Coaching* no trabalho do consultor de vendas farmacêuticas no Vale dos Sinos/RS e que auxiliam na obtenção do melhor resultado da profissão.

A pesquisa tem como objetivos específicos:

1. Descrever o conceito, aplicabilidade, enfoque, benefícios e metodologias do *Coaching*;
2. Compreender o funcionamento da ferramenta *coaching* na avaliação de desempenho do Consultor Farmacêutico, identificando como a ferramenta *Coaching* estimula o diálogo na organização e traz possibilidades de crescimento profissional (plano de carreira);
3. Apresentar a definição, a abrangência, as competências, características, expectativas em relação ao profissional e perfil do Consultor Farmacêutico e
4. Relatar meios de abordagem na visita médica e as estratégias de negociação.

Como justificativa do tema, o autor da pesquisa salienta a total relação entre a área em que atua profissionalmente como Consultor Farmacêutico, na área de vendas de medicamentos com o interesse despertado pela disciplina de *Coaching* que integrou a grade curricular do MBA em Marketing e Vendas, objetivando com a resposta do problema de pesquisa, auxiliar no crescimento e desenvolvimento de sua carreira profissional. Cabe salientar que a empresa em que o autor presta serviço deu início a pesquisas de perfil do profissional a fim de implementar a metodologia do *Coaching* em seu quadro funcional.

O desenvolvimento da pesquisa se dará em seis capítulos, sendo que no segundo capítulo será descrito a conceituação, aplicabilidade e como a metodologia do *Coaching* pode auxiliar no cumprimento de algumas metas no mundo dos negócios, as estratégias essenciais que diferenciam o profissional *Coaching* da concorrência.

Já no terceiro capítulo, a pesquisa abordará o papel do Consultor farmacêutico, habilidades e competências a ele atribuídas e sua relação direta como profissional do marketing e vendas, bem como a abordagem sugerida pelo profissional na execução do seu trabalho.

O capítulo quatro tratará dos métodos de pesquisa aplicados no desenvolvimento deste trabalho. Este é considerado como uma pesquisa bibliográfica, abordagem descritivo e exploratório, abordagem qualitativa e seu procedimento técnico realizado através de aplicação de questionários estruturados aplicados em 10% da população dos profissionais (vinte e cinco consultores farmacêuticos) inseridos na região do Vale dos Sinos – RS, sendo a identidade dos participantes não revelada.

Por conseguinte, no quinto capítulo, tratar-se-á da intersecção do profissional *Coaching* com o Consultor Farmacêutico interligando-os no mercado e ampliando as capacitações, desenvoltura, estratégias e abordagens visando a melhoria na tarefa de comercialização durante a visita médica. A análise de conteúdo foi a técnica escolhida na busca pelas respostas ao problema desta pesquisa.

Por fim (sexto capítulo) descreverá as considerações finais extraídas da pesquisa, bem como a conclusão a que se refere o alcance dos objetivos específicos e a resposta ao problema de pesquisa.

O desafio está lançado com o objetivo de encontrar respostas que possibilitem ampliar a obtenção dos resultados da profissão do Consultor Farmacêutico em que o pesquisador está inserido diretamente, através da identificação do perfil, das habilidades e das competências exigidas pela profissão em comparação com as metodologias do *Coaching* norteando o profissional na busca da ascensão profissional.

## **2COACHING - CONCEITO E APLICABILIDADE DO TERMO**

Segundo Marques (2015) do Instituto Brasileiro de *Coaching*, em uma breve análise histórica, o termo *Coach* tem origem inglesa e significa “treinamento”, surgiu pela primeira vez na cidade de Kócs (Hungria) para designar carruagem de quatro rodas, termo que se referia a um meio de transporte que levava as pessoas aos seus destinos. Fazendo uma analogia, o *Coach* ajudava-lhes a chegar a seus objetivos. Por volta de 1830, o termo passou a ser utilizado como sinônimo de “tutor particular” (“carrega”, “conduz” e “prepara” os estudantes para seus exames). Em 1831 foi usado no âmbito dos esportes e em 1950, foi usado na literatura de negócios, como uma habilidade de gerenciamento de pessoas.

Para o autor,

*Coaching* é um processo de desenvolvimento humano, pautado em diversas ciências como: Psicologia, Sociologia, Neurociências, Programação Neurolinguística, e que usa de técnicas da Administração de Empresas, Gestão de Pessoas e do universo dos esportes para apoiar pessoas e empresas no alcance de metas, no desenvolvimento acelerado e, em sua evolução contínua (MARQUES, 2015).

Lages; O'Connor (2004) relatam que somente em 1992 houve a aceitação do *Coaching* no mundo dos negócios e a partir de 2004 vem tendo uma ascensão com metodologia comprovada.

A essência do *coaching* é transformar a pessoa na maneira dela, moldando o indivíduo em todos os níveis de processo, tornando-o melhor no que ele pode ser (LAGES; O'CONNOR, 2004), estimulando o colaborador sempre para a alta performance.

*Coaching* é um tipo de relacionamento no qual o *coach* se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz para que este possa atingir determinado resultado ou seguir caminhos específicos. Significa um compromisso com relação aos resultados e com a pessoa em si (com seu desenvolvimento profissional e sua realização pessoal) (HOFFMANN et al, apud CHIAVENATTO, 2012).

A partir dos vários conceitos abordados por Melo (2014, p.47) “percebe-se que *coaching* é uma metodologia que valoriza a ação, o foco e os resultados, com ênfase nos processos de aprendizagem e desenvolvimento e aprimoramentos de competências”.

Cabe salientar que existem quatro disciplinas centrais do *Coaching*, São elas:

- 1) Psicologia humanista: uma das principais raízes, que possui vários princípios. Dominada por duas escolas de pensamento: o comportamentalismo e a psicanálise. O comportamentalismo via os seres humanos numa perspectiva

externa, estudando o que eles faziam, não o que pensavam; os psicanalistas focalizavam os aspectos internos, os motivos profundos do indivíduo e a maneira como moldavam seu comportamento. Nenhuma via a pessoa pelo prisma de suas próprias experiências, valores, metas, tampouco pela sensação de ser humano.

Trata-se de uma psicologia interativa, não analítica e da visão positiva das pessoas. Enfatiza também a singularidade do indivíduo.

- 2) Filosofia oriental: o *Coaching* tem muitas relações diretas e indiretas com o pensamento oriental, sendo posteriormente adaptadas à filosofia ocidental. Cresceu inicialmente nos Estados Unidos, com sua pragmática abordagem ocidental às mudanças, orientada para metas e resultados. Na década de 1960 ressurgiu o interesse pelo Budismo e pelo pensamento oriental no ocidente juntamente com a ascensão da psicologia humanista e do movimento pelo potencial humano. A filosofia e a religião ocidentais enfatizam ação e realização enquanto as abordagens orientais enfatizam o ser. O movimento pelo potencial humano tem afinidade com a abordagem oriental (SANTOS apud LAGES E O'CONNOR, 2010, p. 29).
- 3) Construtivismo: desenvolve a ideia de que fazemos ou “construímos” ativamente o nosso mundo a partir de nossas experiências. Não somos receptores passivos do que vem de fora, mas criadores ativos de nossas experiências. O *coach* ajuda o indivíduo a ver, primeiro, que eles estão contribuindo para criar a vida que estão levando, e segundo, de que maneira o estão fazendo. E assim eles podem mudar suas vidas fazendo algo diferente (SANTOS apud LAGES E O'CONNOR, 2010, p. 30, 31).
- 4) Estudos linguísticos: o *coaching* ontológico e o *coaching* com PNL (programação neurolinguística), especificamente, adotam ricos modelos sobre o fato de que a maneira como utilizamos a linguagem tanto pode limitar quanto expandir o nosso mundo. Construímos nosso mundo em função da relação existente entre as coisas e de seu significado, utilizando a linguagem para nos comunicar. Interpretamos aquilo que nos lembramos e comprimimos esta rica experiência sensorial em uma camisa de força linguística, escassas palavras que requerem tempo e seqüência para fazer sentido. A função do *coach* consiste em utilizar as palavras para ajudar os clientes a refletir sobre si, a adotar uma

nova perspectiva e, assim, ver o mundo de outra forma (SANTOS, apud LAGES; O`CONNOR, 2010, p.33,34).

Esclarecendo ainda as questões que tratam da influência da filosofia oriental na formação da ferramenta do *Coaching*, Melo (2014) nos revela que:

O *coaching* tem muitas relações com o pensamento oriental advindos da disseminação de movimentos humanísticos (1970), muito deles com raízes na tradição oriental (zen-budismo, taoísmo), que focam mais o espiritual que o material, que preconizam a prática da reflexão, do autoconhecimento e da humildade como precursores das ações responsáveis, ou seja, uma ação proativa que valoriza, protege e respeita os seres humanos (MELO, 2014, p.41 apud KRAUSZ, 2007).

Novas abordagens têm surgido nos últimos tempos para facilitar o alinhamento das ações e processos de recursos humanos, em substituição aos instrumentos, processos, práticas e estruturas tradicionais. Entre estas está o *Coaching*. Este processo de treinamento oferece uma perspectiva mais ampla de oportunidades de aprendizado, uma abordagem mais bem direcionada e um foco mais bem definido, com benefícios para o indivíduo e a organização (HILLESHEIM, 2015).

Para Hillesheim (2015) o *Coaching* significa ainda:

[...] levar em conta a individualidade, priorizar a oportunidade de uma experiência de aprendizado e não necessariamente hierarquia, centrar a ação no dia-a-dia, gerando, em consequência, resultados quase imediatos, privilegiar o curto prazo, ir ao encontro dos interesses e expectativas individuais, apoiar profissionais na necessária readaptação, criar uma relação de discrição, de exclusividade, reduzir resistências com maior flexibilidade e gradação da profundidade.

Há ainda uma dificuldade em distinguir o *coaching* com outros processos, tais como: terapia, aconselhamento, ensino, mentoramento, treinamento, facilitação, gerenciamento e consultoria. Diferentes destes métodos o *coaching* foca preferencialmente no presente e no futuro. As perguntas são elaboradas para que o cliente encontre suas próprias respostas.

O *Coaching* tem enfoque na meta. “O *Integrated Coaching Institute* [ICI] (2009) define *coaching* como uma relação de parceria que visa ao desenvolvimento de habilidades para o alcance de metas desejadas pelo cliente, no âmbito profissional ou pessoal” segundo informações extraídas da literatura de Silva (2010).

Jones et. al, (2015 apud MATOS, 2016, p.7) afirmam que o *coaching* é uma ferramenta sistêmica a qual envolve gestores altamente treinados para compartilhar suas habilidades aos seus membros da equipe direcionada em um contexto de trabalho operacional,

pois, é uma ferramenta extremamente eficiente e útil para gerenciar o desempenho e resultados com promoção de reflexão e aprendizagem.

O *coaching* envolve um fluxo contínuo de instruções, comentários e sugestões entre líder e subordinado e se baseia na orientação visando a aprendizagem contínua e alavancada para discutir aspectos como:

- Orientação quanto a objetivos de carreira.
- Melhoria de desempenho.
- Aumento da produtividade.
- Aprendizado e obtenção de conhecimento.
- Aplicabilidade do conhecimento.
- Busca de excelência e aumento da eficiência e eficácia.
- Orientação pessoal e profissional.
- Retroação (*feedback*) a respeito do desempenho, da imagem e da pessoa.
- Diagnóstico e resolução de problemas.
- Criatividade e inovação no trabalho.
- Redução de incertezas.
- Definição de valores, fatores críticos de sucesso, missão e visão.
- Espírito crítico e comportamento ético.
- Visão e ação estratégica.
- Mudança comportamental e organizacional.
- Geração de conflitos.
- Melhoria do relacionamento e da imagem pessoal.
- Trabalho em equipe, *empowerment* etc (HOFFMANN et al, 2012).

Para os autores Neves e Pereira (2012), o “*coaching* surge como uma importante ferramenta para nos ajudar a mudar positivamente e inspirar outros a alcançar os seus objetivos, alicerçados na consciência, responsabilização e compromisso”.

O *coaching* é um processo, um percurso, uma ferramenta que o sujeito tem ao seu dispor, que lhe permite fazer escolhas/opções no sentido de potencial/reformular os seus projetos, atingir o bem estar, melhorar a qualidade de vida, promover o seu desenvolvimento e o autoconceito (NEVES; PEREIRA, 2012).

O processo de *coaching* desenrola-se em seis fases, são elas:

1. Explicitação do contexto: momento em que o *coachee*<sup>2</sup> expõe a situação na sua generalidade e onde são transmitidas e clarificadas as ideias/regras fundamentais do processo de *coaching*;

---

<sup>2</sup>*Coachee* é o indivíduo que passa pelo processo de *Coaching*. No caso, o cliente que está sendo instruído e liderado por um *Coach*.



2. Descrição da situação presente: procura detalhar o descrito na fase de contexto, objetivando a situação presente do *coachee*, como forma de preparar o eventual processo de transformação/transposição para a situação ideal;
3. Descrição da situação ideal objetivada: perspectivar o futuro desejado para si, formular e verbalizar um ideal de vida com maior bem estar, maior satisfação pessoal e a melhoria da qualidade da relação com os outros significantes. Nesta fase pode ocorrer uma simples clarificação e aceitação da situação presente.
4. Aprendizagem reflexiva: ocorre o momento de descoberta sobre o que se deve manter, o que carece de ser aceite, o que se deve eliminar e o que há a mudar tendo em vista o reforço das competências pessoais;
5. Delineamento do plano de ação: definição dos objetivos a desenvolver - ações específicas, mensuráveis, alcançáveis, realistas e devidamente calendarizadas (SMART). Esta fase é preferível a forma escrita para maior comprometimento;
6. Fase de acompanhamento: é aquela em que é deixada ao *coachee* a iniciativa de procurar o apoio/suporte do *coach*<sup>3</sup>, de modo a otimizar o processo de transformação a que se propôs no sentido da concretização dos resultados (NEVES; PEREIRA, 2012, p.4,5)

Segundo Milaré; Yoshida (2009) existe uma variedade de técnicas cognitivo-comportamentais especificamente criadas para o gerenciamento de estresse que estão disponíveis para as pessoas atendidas em programas de *coaching*.

Neves e Pereira (2012) corroboram com a pesquisa quando tratam das diversas formas de linguagem passíveis de análise durante todas estas fases. O papel do *Coach* neste momento é identificar a veracidade dos relatos do *coachee* dentre sua exposição linguística corporal (gesto, postura), facial (sorriso, expressão, respiração), tons de voz e emocional para que haja congruência nos objetivos relatados.

Para os autores, no momento em que o *coachee* estabelece um momento de silêncio é que as designadas questões poderosas se fazem presente pois destinam-se a incentivar o *coachee* à autorreflexão. A essência do *coaching* reside na pergunta e sua excelência na capacidade de colocar perguntas poderosas (NEVES; PEREIRA, apud CATALÃO &

---

<sup>3</sup>*Coach* é o profissional que exerce a profissão de *Coaching*, seja para uma empresa ou para um indivíduo específico. Ele é o responsável por treinar o seu *Coachee* baseando-se em técnicas e metodologias do *Coaching* que são capazes de trabalhar o desenvolvimento pessoal e humano de cada um, valorizando sempre as competências individuais, além de relaciona-las a um processo de evolução contínua (MARQUES, 2015).

PENIM, 2010). A colocação destas questões emana do discurso do *coachee* (casos de expressões ambíguas, ideias imprecisas ou pouco claras, situações de dúvida ao próprio *coachee*, afirmações como sempre, nunca, nada). A pergunta poderosa não é de todo colocada pelo *coach* mas sim pelo próprio *coachee* no seu discurso, cabendo ao *coach* o papel de transformar ideias e afirmações em perguntas oportunas e indutoras de reflexão. A escuta ativa e a colocação de questões poderosas facilitam a detecção dos chamados paradigmas (crenças, convicções profundas) que podem ser inibidoras ou indutoras de ação.

Tabela 1 – Modelos de perguntas de solução e sobre o problema do cliente

FOCO NO PROBLEMA	FOCO NA SOLUÇÃO
O que não está em ordem?	O que é almejado além do problema?
Por que isto é um problema?	Como é a percepção de que o problema desapareceu?
Quem ou o que causou?	Qual é a sua meta?
Quem ou o que é culpado por isso?	Como você pode alcançá-la?
Isso eu não consigo?	Quais os recursos estão disponíveis?
Quais os seus sentimentos relacionados ao problema? (Onde você sente mais dor?).	Supondo que o problema esteja resolvido, como isso seria sentido? O que está no lugar da dor?
De onde você conhece o problema?	Quando na sua vida houve um problema similar que você resolveu? Como você fez isso na época?

Fonte: Santiago (2015,p.66 apud Kenke apud IBC – *Técnicas para Business and Executive coaching*)

Santiago (2015, p.66) corrobora com o desenvolver da pesquisa trazendo na Tabela 1 modelos de perguntas de solução comparadas com perguntas sobre o problema do cliente.

Existe ainda a possibilidade de, ao invés de serem realizadas perguntas profundas sobre o problema, fazer perguntas significativas como demonstração de compreensão sobre o quão difícil deve ter sido para o cliente conviver por tanto tempo com o problema, e reconhecimento sobre a decisão do cliente em resolver a questão (SANTIAGO 2015, p.66).

Seguindo o enfoque referente às questões poderosas, “o *coach* dá primazia ao ‘para quê?’ em detrimento do ‘porquê?’, dado que todo o processo transformacional se baseia na ação e é projetado no futuro desejado pelo *coachee*” (NEVES; PEREIRA, 2012). Na ferramenta *docoaching* o passado é usado como um recurso, alicerce de experiências de aprendizagem importantes na capitalização positiva para projetar o futuro. Sua finalidade é potencializar o futuro desejado e não melhorar o passado.

Foroni (et al, 2014) retrata em uma tabela referente às Práticas de Desenvolvimento de lideranças no Brasil a descrição de *Coaching* como sendo a “Prática focada no resultado. Aprendizado um para um”. As forças dessa prática são personalizadas e intensivas, tendo como ameaça o funcionamento como um remédio, prática onerosa.

Não obstante a isto, cabe salientar que o *coach* não aborda distúrbios psicológicos ou patológicos, sendo o trabalho focado em “estratégias relativas ao presente das pessoas, com objetivo futuro a ser alcançado” (SILVA, 2010 apud RICCI, 2006, p. 13).

O desempenho de uma organização está ligado às pessoas que detém a competência: conhecimento, julgamento, habilidades e atitude, além de ser o capital intelectual e principal patrimônio da organização. Neste sentido que se visualiza a necessidade de *coachings* como ferramenta estratégica na preparação de talentos para os novos desafios num ambiente hiper-competitivo (HOFFMANN et al, 2012).

“Na medida em que o indivíduo investe no seu desenvolvimento pessoal e profissional e adquire maior domínio e conhecimento sobre si mesmo, aumentam suas chances de sucesso profissional” (SANTIAGO, 2015, p.14).

Hoffmann (et al, 2012) faz uma analogia deste novo profissional como um diamante bruto sendo lapidado ao longo do tempo com o intuito na valorização no mercado fazendo com que seu passe seja aumentado em termos de valores, dado ao seu conhecimento e tornando-o alvo de disputa por outras empresas que atuam no mesmo setor (concorrentes).

Para Hoffmann, a adequação dos procedimentos operacionais, táticos e estratégicos se processados dentro das normas, regras e dos regulamentos são vantajosos, pois buscam o comprometimento das pessoas com as crenças, valores e tradições da entidade, o que propicia retornos favoráveis (otimizar resultados, gerar riquezas) para a permanência, sobrevivência e longevidade no mercado. No entanto, também se percebe que é preciso encaixar talentos, em lugares estratégicos com pessoas certas, para que haja a consonância do *coaching* e *mentoring*.

Embora as definições do *Mentoring* não sejam alvo do estudo desta pesquisa, é de relevância apresentar as diferenças pertinentes nos papéis do *Coaching* e *Mentoring* pela definição de Chiavenatto (2012). O Quadro 1 retrata bem essa comparação:

Quadro 1 – Diferenças básicas entre *Coaching* e *Mentoring*

Coaching	Mentoring
Condução ativa da pessoa pelo superior imediato.	Orientação profissional por alguma pessoa da organização.
Estilo de liderança e supervisão.	Estilo de desenvolvimento de carreira
Foco no curto prazo e no cotidiano	Foco no longo prazo e no futuro
Relação entre líder e subordinado	Relação entre protetor e protegido
Impulso no trabalho atual.	Impulso no encarecimento futuro.

Fonte: HOFFMANN et al, apud CHIAVENATTO, 2012, p.132

Como se pode perceber, existem diferenças bastante divergentes no que tange o estilo, direcionamento, foco e prazo para os dois profissionais.

No âmbito empresarial o papel do *Coach* costuma ser exercido pelo chefe com objetivo de turbinar o desempenho profissional do subordinado, ajudando-o a analisar as situações e a encontrar saída para os problemas do dia-a-dia (SILVA, 2010 apud SALGUES 2004). Pode ser definido como alguém que, sendo superior hierárquico, busca incentivar e impulsionar o desempenho do seu colaborador, que procura mobilizar sua equipe para alcançar as metas correspondentes aos resultados definidos na estratégia organizacional.

“No caso de organizações, a expectativa é a de ser um processo facilitador para que o profissional, normalmente alguém em posição de poder e liderança, adquira habilidades, amplie competências e conquiste suas metas e os resultados esperados pela empresa”, conforme visão de Motther Junior (2012, p.14).

Para Milaré; Yoshida (2009 apud Ducharme, 2004; Peltier, 2001)

[...] a expectativa é que o executivo submetido ao *coaching* cognitivo comportamental para desenvolver suas próprias habilidades esteja em condições de aplicar os princípios cognitivo-comportamentais para seus subordinados diretos, com o que possivelmente fará aumentar o desempenho de outros membros de suas unidades de trabalho.

Cremonesi (et al, 2013) ressalta que se a vantagem competitiva sustentável das empresas cada vez mais advém da forma de se gerenciar o talento humano, são exigidas das pessoas múltiplas e complexas competências para dotar a empresa de novas capacidades organizacionais. Para os autores, no contexto moderno de negócios o *Coach* está ligado à ideia de melhoria imediata da atuação e do desenvolvimento das habilidades do indivíduo por

meio de uma forma de instrução. Nas palavras de Moreira, Gomes (2014), o *coaching* ganha força na necessidade das empresas se tornarem condutoras e incentivadoras de talentos.

De acordo com Whiteley (1992) (1992 apud GRAZIANO et al, 2010), “uma empresa deve contratar pessoas que gostem das outras; educar o funcionário no momento da contratação; criar um ambiente que apoie a satisfação do cliente; e ajudar os empregados com dificuldades a se tornarem parte da visão da companhia”.

Chiavenato (2012 apud MOREIRA;NUNES 2014) afirma que “o *coaching* não é somente um modismo no mercado ou novidade da mídia. [...] está se tornando uma necessidade primordial às organizações. O mesmo autor aponta cinco principais razões para tal fenômeno, conforme a seguir:

1. Mudança no mundo dos negócios: as organizações estavam acostumadas com um mundo estável e previsível. Hoje, as mudanças são rápidas e incertas. É a hora de construir carreiras que preparem as organizações para o futuro.
2. O Mundo mudou e as organizações também: as empresas precisaram se adaptar às novas realidades e cada um [...] deve estar preparado para solucionar problemas, a fim de oferecer desempenho e agregar valor.
3. O capital humano tem maior importância no sucesso organizacional: os tradicionais fatores de produção estão dando lugar ao capital intelectual que está contido no capital humano, contribuindo para o conhecimento e a competência.
4. O capital humano somente pode se desenvolver através da aprendizagem: a aprendizagem é o combustível que move pessoas e organizações à excelência.
5. O capital humano é o investimento organizacional que mais pode aumentar e crescer: o investimento nas pessoas e em seus talentos é o investimento mais rentável atualmente.

A Era do Conhecimento é marcada por uma nova dinâmica de trabalho e apresenta um mercado que pressiona por aumento de competitividade e de eficiência (SERRA, 2014).

Para Moreira; Nunes (2014), no que tange as organizações, o mapeamento das competências profissionais, a diminuição do desperdício de potencialidades, o alinhamento dos interesses dos profissionais aos da organização, a elevação no nível de produtividade e a redução do nível de absentismo e doenças ocupacionais são méritos do trabalho realizado pelo *coaching*. “Os estudos mostraram que o *coaching* deve ser gerenciado e visto como uma iniciativa estratégica, muito mais do que qualquer outra coisa” (SERRA, 2014, p.23).

A acirrada concorrência exige que uma empresa, para obter sucesso, deve possuir uma política focada no cliente, seja ele interno e/ou externo com a ciência de que ele é importante

para seu negócio; da sua dependência e que este, acima de tudo é um ser humano com sentimentos devendo ser tratado com respeito, afinal é ele um dos responsáveis por gerar lucratividade à empresa (CREMONEZI et al, 2013, apud MIRSHAWAKA, 1993). Focalizar o cliente e suas necessidades é prioridade do marketing para que uma organização se mantenha ativa no mercado, em virtude da atual competitividade.

O *Coaching* para executivos apresenta os seguintes benefícios (do mais para o menos representativo) (MOTTHER JUNIOR, 2012, p.15 apud DAGLEY, 2005):

- (a) compreensão mais clara do próprio estilo;
- (b) melhor comunicação e engajamento;
- (c) saber lidar com o estresse;
- (d) a compreensão mais clara do próprio desempenho profissional;
- (e) compreensão mais clara das questões organizacionais e como superá-las;
- (f) mais competência para *feedback*;
- (g) melhores relações profissionais com superiores;
- (h) melhores relações profissionais com subordinados;
- (i) melhoria em habilidades na tomada de decisão;
- (j) melhoria em assertividade, liderança e autoconfiança;
- (k) melhoria nas relações profissionais com os pares;
- (l) motivação para o papel organizacional;
- (m) mais clara visão dos planos de carreira e ações correlatas;
- (n) melhor equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal;
- (o) perspectiva estratégica mais nítida;
- (p) mais agilidade para passar da teoria à ação;
- (q) mais habilidades como agente de mudança;
- (r) melhorar a medida de desempenho;
- (s) mais habilidades em delegação, e;
- (t) melhor rendimento no trabalho.

Um fato importante a se clarificar é de que a transformação desejada é da responsabilidade única do *coachee*, sustentada na aprendizagem e incorporação de novas crenças e das relações que estabelece com o mundo que o rodeia, consciente das consequências da sua própria mudança (NEVES; PEREIRA, 2012, p.4).

Serra (2014, p.23) atenta sobre a capacitação e profissionalismos que envolvem o *coaching* relatando que “na medida em que o *coaching* começa a ser difundido, abre-se espaço para aventureiros e profissionais menos capacitados a utilizar a ferramenta de maneira pouco embasada e sem um padrão de qualidade”.

“O ‘sucesso’ no processo de *coaching* é passível de tornar-se uma espécie de mistério, ao menos em alguns sentidos, não podendo ser integralmente destrinchado por indicadores quantitativos ou mensurações” (SERRA, 2014). Para o autor, “o ‘sucesso’ como resultado final é um conceito de realização próspera e pode ser tratado em um sentido antônimo ao fracasso”.

Motther Júnior (2012, p.19) relata ser “preocupante constatar que a demonstração de resultados e da efetividade do *Coaching* continua sendo tema complexo, ainda engatinhando no rastro das pesquisas científicas e de mercado”. Para o autor a criação de métricas para avaliação de retorno sobre investimentos considerada um dos dogmas do *Coaching*, tem sido uma preocupação geral, algo que tem merecido atenção, mas pouco avanço prático.

Visto algumas definições de *Coaching*, sua aplicabilidade, envolvimento com as organizações, bem como suas dificuldades para comprovar o sucesso desta estratégia, no próximo capítulo, com enfoque ao marketing de vendas, a pesquisa abordará as conceituações e habilidades pertinentes ao Consultor Farmacêutico.

### 3 A PROFISSÃO DE CONSULTOR FARMACÊUTICO

O artigo 1º da Lei nº 6.224/751 define o Propagandista e Vendedor de produtos farmacêuticos, também chamado de Consultor Farmacêutico, com seguinte conceito:

[...] é 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, [...] veterinários e hospitalares, públicos e privados(SILVA; LOVATO JÚNIOR, 2016, p.1).

O Consultor Farmacêutico tem a pretensão de cumprir um papel importante para o meio médico e para a sociedade atuando como “auxiliar na atualização dos médicos quanto a lançamentos de medicamentos pelos laboratórios, novos estudos e formas de tratamento de determinada doença com um produto já conhecido, mas que tenha uma nova posologia ou via de administração” (SILVA; LOVATO JÚNIOR, 2016, p.1).

Silva; Lovato Júnior (2016) salientam que a profissão exige um grau de conhecimento que depende da complexidade do medicamento ou equipamento em questão. Medicamentos mais usuais tem abordagem menos profundas em relação a medicamentos como os biotecnológicos que necessitam de profundo conhecimento e suporte por parte do representante (baseados em extensos trabalhos científicos, apresentados em congressos e publicados em revistas especializadas).

Os dados da Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica (Febrapharma) e do Sindicato dos Propagandistas, Propagandistas Vendedores e Vendedores de Produtos Farmacêuticos do Estado do Rio Grande do Sul (SINPROVERGRS), estimam a existência de cerca de 20 mil profissionais no Brasil. Os salários variam de R\$ 3 mil para iniciantes e R\$ 15 mil para sênior. Os profissionais devem ter disposição para o estudo contínuo (conhecimento técnico é um dos diferenciais da profissão), treinamentos e reciclagens são constantes por parte das empresas farmacêuticas. Já os laboratórios “buscam pessoas com curso superior e, em alguns casos, até pós-graduação, que demonstrem atitudes baseadas em competências-chave” (SILVA; LOVATO JÚNIOR, 2016, p.2).

A revista UpPharma (maio e junho de 2016) relata que “a profissão do propagandista é uma das que mais passa por transformações ao longo dos anos. [...] Atualmente, no Brasil, 98% da promoção médica é feita por meio de visitas dos propagandistas aos médicos e apenas 2% é feita por outros canais, como telemarketing, web, e-mails entre outros” (FORTES, 2017, p.2). O consultor farmacêutico médico reflete em um trabalho complexo, exaustivo, que



exige perseverança, paciência e foco na obtenção de resultados e no atingimento das metas estipuladas pelas empresas.

Silva; Lovato Júnior (2016, p.3) descrevem as competências<sup>4</sup> genéricas para o cargo de consultor farmacêutico obtidas em sites especializados em vagas de empregos (como por exemplo: Catho) que podem ser visualizadas no Quadro 2. No que tange a competência de visitar clientes, Fortes (2017) complementa as informações de Silva; Lovato Júnior, relatando a necessidade estratégica do consultor farmacêutico (Quadro 2).

Quadro 2 – Competência do Propagandista Farmacêutico na visão de diversos autores.

Autores	COMPETÊNCIAS do Consultor Farmacêutico
Silva; Lovato Júnior (2016, p.3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atuar com visitas em consultórios, comercializar e divulgar produtos, elaborar relatórios de acompanhamento e controle das metas e resultados;</li> <li>• Visitação e prospecção de novos clientes, elaboração de propostas comerciais e demais atividades;</li> <li>• Realizar visitação médica, divulgação em farmácias e prestar orientação técnica;</li> <li>• Responsável pelo abastecimento de loja, implementação de materiais de visibilidade, identificação de oportunidades de ruptura e ponto extra e precificação. Irá assegurar a correta organização da loja seguindo recomendações de loja perfeita, dando visibilidade e desenvolvimento de categoria. Será o ponto de contato para venda entre empresa e a loja;</li> <li>• Realizar visitas a médicos pediatras em clínicas e consultórios para divulgação de produto de ação cicatrizante na prevenção e no tratamento de brotoejas, assaduras, irritações da pele. Análise e organização do painel médico na especialidade. Atuar com programação e cumprimento de 12 visitas a ser realizado diariamente, com preenchimento e envio de relatórios diários.</li> </ul>
Fortes (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar um roteiro de visitação assertivo (visando aumentar a produtividade de visitas fazendo sua própria gestão de tempo);</li> <li>• Eetalhar suas visitas diárias em uma plataforma (programa) apropriada;</li> <li>• Elaborar relatórios diversos (variam de acordo com a organização);</li> <li>• Analisar o mercado de seu setor de trabalho;</li> <li>• Contemplar planos de ação (quando necessidade de reversão de prescrições);</li> <li>• Apresentar poder de decisão no que tange assertividade em investimentos;</li> <li>• Manter o marketing de relacionamento (ser o principal elo de ligação entre a empresa e o cliente);</li> <li>• Organizar e participar de eventos;</li> <li>• Administrar corretamente amostras e/ou brindes prestando contas a empresa;</li> <li>• Realizar treinamentos para clientes;</li> <li>• Negociar em pontos de venda (PDV);</li> <li>• Realizar provas ou avaliações sobre os produtos;</li> <li>• Participar em simuladas de propagandas dentre outras.</li> </ul>
Vieira (2011, p.20-21)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatórios diários e semanais para um acompanhamento dos seus superiores</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado pelo autor.

<sup>4</sup>A palavra “competência” está associada à qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver determinado assunto ou realizar determinada tarefa. Na prática, a competência diz respeito à aptidão, habilidade e capacidade de resolver problemas. A competência pressupõe uma ação que agrega valor diante de novas situações. A competência profissional remete à ideia de capacidade, soma de conhecimentos ou habilidades.

Segundo Vieira (2011, p. 18) “Uma técnica para acelerar o desenvolvimento profissional nas visitas, é não atender, mas sim entender o que os clientes necessitam, vai ser através deste que irá possibilitar atender as necessidades do médico e conseqüentemente ganhar seu receituário”.

Boaventura e Melo (2013 apud FORTES, 217, p.4) destacam que “as características necessárias para um propagandista são: conhecimento técnico, organização, agilidade, empatia, paciência, criatividade, disciplina, determinação, adaptabilidade e flexibilidade e principalmente persuasão”.

Os autores Boaventura e Melo, bem como Vieira (2011, p.18) lista algumas ferramentas que o Consultor deve possuir para abordar, identificar, aonde atuar, como atuar e fechar compromissos que podem ser visualizadas no Quadro 3 que trata das características do Consultor Farmacêutico. A profissão do Consultor Farmacêutico Vendedor é também de vender conceitos, transformando suas qualidades em benefícios para atender os clientes.

Quadro 3 – Características do Propagandista Farmacêutico na visão de diversos autores.

Autores	CARACTERÍSTICAS do Consultor Farmacêutico
Boaventura e Melo (2013 apud FORTES, 217, p.4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter conhecimento técnico;</li> <li>• Organização;</li> <li>• Agilidade;</li> <li>• Empatia;</li> <li>• Paciência;</li> <li>• Criatividade;</li> <li>• Disciplina,</li> <li>• Determinação,</li> <li>• Adaptabilidade e flexibilidade e</li> <li>• Persuasão</li> </ul>
Vieira (2011, p.20-21)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento: Reunir totais conhecimentos como: Campo de atuação, cultura da sua indústria e conhecimento pleno sobre seus produtos propagado;</li> <li>• Habilidade: Pois através de sua habilidade que o Representante Propagandista Vendedor pode transformar situações adversas em oportunidade;</li> <li>• Atitude: A atitude que o Representante Propagandista Vendedor for tomar vai ser a demonstração de onde ele pode alcançar, ele tem que ter em mente que ele “pode”, o que possibilita superar todos os obstáculos. Deixando bem claro que sua atitude e postura são de um vencedor.</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado pelo autor.

Quanto maior o relacionamento entre consultor farmacêutico e médico mais fácil se torna a prescrição dos medicamentos por meio do médico. “Pode-se afirmar que o trabalho constante do representante com o médico, age como uma espécie de marketing de

relacionamento no qual o foco principal dessa relação é o poder de convencimento do representante perante o médico (FORTES, 2017, p.5).

Os perfis mais procurados atualmente pelas empresas, na visão de vários autores são listados no Quadro 4.

Quadro 4 – Perfil do Propagandista Farmacêutico na visão de diversos autores.

Autores	PERFIL do Consultor Farmacêutico
Vieira (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bom ouvinte para identificar as necessidades para saber como atuar;</li> <li>• Boa aparência;</li> <li>• Atencioso;</li> <li>• Possuir senso de humor; estar com aparência facial de feliz, alegre e de vencedor elevando o “astral” do consultório;</li> <li>• Simplicidade;</li> <li>• Educação;</li> <li>• Honestidade; questão de caráter, vale muito mais apenas dizer que não sabe do que dizer mentiras.</li> </ul>
Vieira (2011, p.18)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer alguns processamentos das principais rotinas administrativas;</li> <li>• Atuar sobre os pontos negativos dos nossos concorrentes;</li> <li>• Participar de programa formal de integração e treinamento inicial;</li> <li>• Ter conhecimento pleno sobre o seu produto propagado;</li> <li>• Realizar uma média diária de visitas que possa proporcionar êxito no território em que atua;</li> <li>• Saber dizer que não sabe, pois mostra caráter, o que estreita o relacionamento e assim que poder levar o esclarecimento;</li> <li>• Procurar apoio nas visitas decisivas do seu supervisor;</li> <li>• Para um bom desenvolvimento com as vendas, tem que se considerar e se alto afirmar como um vendedor em potencial;</li> </ul>
Fortes (2017, p.6)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser uma pessoa impetuosa,</li> <li>• Ágil,</li> <li>• Arrojadas,</li> <li>• Preparadas para assumir temeridades.</li> </ul>
Silva; Lovato Júnior (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluência em língua estrangeira (em inglês ou outro idioma, conforme a necessidade da empresa);</li> <li>• Capacitação para negócios em nível de pós-graduação lato sensu (marketing e vendas, gestão de pessoas, planejamento estratégico e coaching).</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado pelo autor.

Como se pode visualizar no Quadro 4, Vieira (2011) ressalta algumas expectativas pessoais esperadas para o profissional farmacêutico da medicina que dão ênfase na hora de conquistar o seu receituário.

O Marketing pessoal é tratado por Vieira (2011, p.34) como sendo imagem de comunicação indireta. Segundo o autor a imagem é formada principalmente por: aparência; comportamentos; comunicações; resultados apresentados e outros aspectos tais como as

companhias escolhidas pelo indivíduo afetam negativamente sua imagem, eventualmente. “Ao trabalhar em uma empresa você está associando-se aos sucessos e fracassos da mesma”.

Na pesquisa de Silva; Lovato Júnior (2016) o perfil do profissional e suas possibilidades de ascensão profissional aludiram à importância dos cursos de curta duração em temas específicos que também são valorizados. Os laboratórios oferecem plano de carreira que permite ao consultor farmacêutico evoluir para gestor nas várias áreas organizacionais. Apontam ainda as quatro características essenciais para que se obtenha o sucesso natural em vendas foram apontadas:

1. *Egodrive*: Necessidade que algumas pessoas têm de convencer outras. Pessoas com *egodrive* elevado dedicam boa parte do tempo para estudar argumentos e processos tanto delas mesmas quanto das outras pessoas. Quando ouvem o “não”, entendem que não foram interpretadas corretamente e procuram novos e convincentes argumentos.
2. Resiliência: Capacidade que uma pessoa tem de absorver um “choque” sem deixar de lado sua essência. O profissional precisa estar sempre preparado para negociações difíceis, que podem durar meses. Essa habilidade proporciona “frieza” para pensar, enquanto outras pessoas se desesperariam.
3. Senso de organização: Um bom vendedor gosta de Excel e de outras ferramentas de controle. O planejamento faz com que ele busque o objetivo de forma organizada, cumpra regras, seja ético e saiba aproveitar todo o processo que circunda as vendas em seu benefício. Analisa pontos fortes e fracos e não faz apenas a manutenção de uma venda, mas ao longo de todo o processo trabalha pensando na próxima venda a um mesmo cliente, fazendo o que chamo de pré-venda.
4. Pré-venda: Caracteriza aquele vendedor que consegue manter clientes apaixonados por ele, pela empresa dele e pela marca que ele representa durante todo o ciclo de vendas. É alguém que cria, provoca e induz relacionamentos entre partes interessadas no intuito de ajudá-las. Uma venda só termina quando o cliente volta a comprar de você. Caso isso não aconteça, a venda fica incompleta (SILVA; LOVATO JÚNIOR, 2016, p.3).

Viera (2011, p.24) traz a necessidade de um Consultor Farmacêutico Vendedor gerenciar seu território de atuação identificando regiões que ofereça um maior percentual de demanda e os principais médicos daquele setor; elaborando roteiros eficazes para minimizar a possibilidade de perda de tempo e diminuir custos, estreitar seu relacionamento com balconista com intuito de minimizar as eventuais trocas de receitas, verificar se o medicamento está em falta ou exposto de maneira incorreta, gerenciar o material de merchandising com seu emprego de maneira coerente nos pontos de venda. Precisa identificar seus concorrentes (pontos fortes e fracos) para direcionar a propaganda como um plano estratégico.

Segundo Vieira (2011, p.25), “se o propagandista dominar os principais benefícios do seu medicamento a ser propagado e malefícios dos medicamentos dos seus concorrentes, ele

maximiza a possibilidade de ganhar o receituário do médico”. Tem que estar de olho na concorrência, analisar o produto que mais cresce e quem gera esta demanda, para que possa criar uma estratégia diferenciada para gerá-lo um diferencial perante o seu concorrente. O Consultor Farmacêutico Vendedor tem como função identificar a disponibilidade de horário e a maneira corporal e intelectual que o médico gosta de ser abordado.

O Consultor Farmacêutico exerce a função de comunicador entre os laboratórios farmacêuticos, a classe médica e os pontos de vendas (PDV), comunicação essa que deve ser a mais assertiva possível, tanto pelas preciosidades das informações quanto pelo pouco tempo que dispõe para expor sua apresentação, nos médicos entre as consultas e nos PDV entre os clientes que entram e saem dos estabelecimentos. Neste meio o profissional precisa ter argumentos convincentes do produto que está apresentando ao médico. Assim como possuir habilidades em vendas para verticalizar e horizontalizar os estoques das farmácias.

A classe embasada aqui se difere de vendedores comuns pelo fato de eles não serem seus consumidores finais, depende do médico para agregar a marca ao seu receituário e depende, ainda, dos pontos de venda não trocarem este receituário (LACERDA, 2016).

Corroborando com o tema de profissionalização do Consultor Farmacêutico, cabe salientar que há algum tempo “os recursos humanos são generalizadamente considerados como um dos principais fatores determinantes da competitividade das organizações” (CAETANO, 2008). A mão de obra qualificada faz toda diferença no alcance rápido de metas.

O marketing de relacionamento ou para prestação de serviços, é mais lento, pois é baseado na confiança entre o cliente e a empresa. A qualidade percebida é um resultado e não um objeto. De uma forma bem simples: “o serviço pode ser definido como um ato ou desempenho físico ou intelectual oferecido de uma parte a outra e que ao final resulta em satisfação ou insatisfação, o que pode ser facilmente diferente para cada tipo de consumidor” (KOTLER, HEYES, BLOOM, 2002 apud PIMENTEL JUNIOR, 2015).

### 3.1 AS PERGUNTAS PODEROSAS – UMA ADAPTAÇÃO A VISITAÇÃO MÉDICA

A qualidade das perguntas realizadas no momento oportuno que está sendo realizada a propaganda pode ser determinante para a aceitação do médico ao produto que está sendo oferecido. Perguntas assertivas também são essenciais para o conhecimento das preferências dos médicos, saber sobre seu perfil de pacientes, sobre o poder aquisitivo do seu público, a

respeito do volume de pacientes que teria oportunidade com o produto em questão, entre outras questões importantes na segmentação de oportunidades.

“Antes de fazer qualquer entrevista é preciso gerenciar sua propaganda identificando os itens a serem abordados na abertura, desenvolvimento e fechamento” (VIEIRA, 2011, p.58). Este é o momento que o consultor farmacêutico tem para prender a atenção do médico, ela que vai viabilizar o decorrer da propaganda. A técnica existente para prender a atenção do médico é levantar assuntos genéricos (assuntos do dia-a-dia do médico) que possam viabilizar o desenvolvimento da propaganda.

O desenvolvimento é dar continuidade e alinhar a solução do assunto levantado na abertura sendo preciso fazer perguntas abertas e fechadas a fim de extrair as respostas do médico. Cabe ao consultor farmacêutico identificar outras necessidades do médico direcionando sua propaganda para determinado assunto com a finalidade de transformar as qualidades do produto em benefícios para o médico (VIERIA, 2011).

Por fim o consultor farmacêutico, no fechamento,

[...] tem que direcionar o médico a fechar um compromisso com ele, fazendo que ele concorde com os benefícios do produto, vendendo o conceito que o medicamento é de extrema importância para o tratamento específico para os pacientes dele. Essas afirmativas e a venda do conceito para o médico proporcionam a obtenção do receituário do médico é um compromisso verbal, mas com toda delicadeza proporciona o propagandista possa cobrá-lo na próxima visita (VIEIRA, 2011, p.58).

O intuito de realizar uma pergunta a alguém é realizar um convite para que ela pense sobre o assunto. Para Lages e O'Connor (2010) existem algumas dicas que facilitam:

- A) Perguntas são feitas para obter informações: na propaganda médica, se as perguntas forem fechadas, a pessoa questionada se condicionará a responder “sim” ou “não”, ou seja, você conseguirá poucas informações do que deseja saber. Então o ideal, especialmente na propaganda médica, é que se faça perguntas abertas, exigindo uma resposta mais completa. Suas perguntas podem começar com: “o que”; “quando”; quanto; “como”.
- B) Boas perguntas conduzem a metas, não a problemas. Neste caso utiliza-se perguntas quantitativas com intuito de abordar percentuais e estatísticos (atendimentos por amostras, números de pacientes atingidos) ou ainda para descobertas de adoção de uma nova conduta para tratamentos.
- C) Perguntas poderosas contém pressuposições úteis e capacitadoras: é como se o médico já aceitasse o cenário, neste tipo de pergunta é importante levar em

consideração a troca da palavra “Se” por “Quando”, pois a palavra “Quando” já conduz uma ação.Exemplo: Quando (“Se”) eu deixar estas amostras aqui com o Doutor, quantos pacientes são possíveis iniciar?

D) Conduzem ao futuro, não ao passado.Exemplo:Quando eu deixar estas 10 amostras, o doutor consegue iniciar estes 10 pacientes?

Com estas perguntas é possível perceber que existem inúmeras respostas, percepções, estratégias e habilidades para que se consiga obter informações importantes e gerar uma ação para novos inícios de tratamentos, basta fazer as perguntas certas e no momento certo, ciente de que podem haver questionamentos de fundo científico ao qual o Consultor Farmacêutico deve estar preparado.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho consiste em uma pesquisa bibliográfica com embasamentos científicos capazes de fundamentar as questões levantadas com o problema de pesquisa que visa sanar as dúvidas de “qual a contribuição do uso das ferramentas *Coaching* na profissão de Consultor Farmacêutico do Vale dos Sinos - RS?” se tornando uma ferramenta adicional na obtenção de resultados deste profissional.

Quanto à abordagem desta pesquisa define-se como descritivo e exploratório, visto que, será realizada como procedimento de coleta de dados, aplicação de um questionário estruturado que será enviado aos participantes. Descritivo porque a pesquisa exige uma série de informações sobre o que deseja pesquisar para que, assim possa discorrer sobre o tema escolhido (TRIVIÑOS, 1987), mas também possui característica exploratória, porque segundo Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Em pesquisas do tipo descritiva uma das formas mais comuns de coleta de dados são os questionários, no qual o foco mais comum deste tipo de pesquisa é estudar as características de uma população específica.

Já sobre abordagem método do problema possui características embasadas como qualitativa, pois conforme relatado por Gerhardt e Silveira (2009) não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão do tema tratado, buscando explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém, com embasamento, mas sem mensuração quantificável. No que tange à natureza da pesquisa a mesma se classifica como pesquisa aplicada.

É importante planejar a pesquisa de forma estruturada para que ocorra uma melhor interpretação da coleta de dados (GIL, 2002). Pesquisas descritivas analisam as analogias entre duas ou mais hipóteses de um acontecimento sem que ocorra manipulação dos dados. O importante em uma pesquisa descritiva é que ela seja a mais adequada à natureza do problema investigado (KöECHE, 2013). Nas pesquisas qualitativas, as respostas dos questionamentos necessitam ser interpretado pelo entrevistador, nestes casos o enfoque é mais reflexivo. Este tipo de pesquisa considera o contexto e não informações independentes.



#### 4.1 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Como procedimento técnico para a coleta de dados deste trabalho foram aplicados questionários estruturados encaminhados por meio eletrônico aos consultores farmacêuticos pertencentes aos laboratórios farmacêuticos da região do Vale dos Sinos - RS, no qual a identidade dos participantes foi preservada. Considerando que a prática do *Coaching* vem sendo desenvolvida nesta região e que os consultores já passaram por questionamentos e análise da direção, elaborou-se um questionário estruturado indagando os Consultores Farmacêuticos sobre a aplicação, desenvolvimento e visão sistêmica com relação à ferramenta. O questionário que serviu de base para pesquisa está incluso na sessão dos apêndices (APÊNDICE A).

A análise dos dados será relacionada com a bibliografia utilizada no presente trabalho e abordará os seguintes aspectos que estão inter-relacionados com as metodologias exigidas pelo *Coaching* e o perfil, característica e competência do Consultor Farmacêutico:

- 1) **Análise de perfil:** da faixa etária, tempo de atuação no mercado de consultoria farmacêutica, formação acadêmica e complementar e gênero;
- 2) **Objetivos de carreira:** alcance de metas considerando a ação, foco e resultados com base no presente e futuro;
- 3) **Educação continuada:** aprendizagem, aprimoramento das competências, conhecimento e aplicabilidade;
- 4) **Evolução contínua:** melhoria do desempenho e aumento de produtividade;
- 5) **Alta performance:** busca pela excelência, redução de incertezas e definição de valores;
- 6) **Visão e ação estratégica:** Liderança, geração de conflitos e trabalho em equipe;
- 7) **Realização Pessoal:** mudança comportamental e organizacional, relacionamento e imagem pessoal;
- 8) **Auto conhecimento:** reflexão, humildade criatividade e inovação, espírito crítico e comportamento ético.

No subtítulo a seguir os participantes serão descritos de forma mais abrangente a fim de esclarecer o tamanho da amostragem selecionada dentro do universo de consultores farmacêuticos existentes.

## 4.2 DESCRIÇÃO DOS PARTICIPANTES

Para a conclusão deste estudo foram selecionados consultores farmacêuticos pertencentes aos laboratórios farmacêuticos da região do Vale dos Sinos - RS. Considerando que população destes profissionais no Vale dos Sinos é de aproximadamente 250 pessoas de diversos laboratórios, a amostra de participantes foi restringida a 10% da população dos profissionais inseridos no vale. Foram coletados dados de 25 consultores farmacêuticos da região do Vale dos Sinos – RS, colegas de profissão do pesquisador. Os questionários foram respondidos em um prazo de cinco dias úteis. O questionário foi elaborado contendo blocos de perguntas com o objetivo de obter informações pertinentes para atingir aos objetivos específicos deste trabalho. O questionário foi composto por questões dissertativas, para que fosse possível identificar e analisar qual a contribuição do uso das ferramentas *Coaching* na profissão de Consultor Farmacêutico do Vale dos Sinos - RS?”

## 4.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Pesquisas elaboradas a partir de questionários estruturados permitem ao pesquisador uma exploração de opiniões sobre um determinado tema. Nesta forma de pesquisa, a característica mais comum é o questionamento direto aos participantes que se deseja estudar. Após a coleta de dados torna-se necessário realizar uma análise qualitativa e quantitativa para se obter as conclusões que retribuem as informações arrecadadas (GIL, 2002).

A técnica utilizada é a análise de conteúdo que tem por finalidade “estudar as comunicações entre os homens, com maior ênfase no conteúdo das mensagens” (BEUREN, 2006, p.137).

Após a coleta de dados via questionário estruturado, as respostas de cada pergunta serão unificadas, extraindo as ideias relevantes e agrupando-as de acordo com o contexto explorado. O conceito formulado através da intersecção de respostas servirá de base para comparativo entre dados reais e os relatos da teoria, a fim de validar a pesquisa e o desenvolvimento propriamente dito do *Coaching* como ferramenta estratégica para o Consultor Farmacêutico.

Neste estudo adotou-se o método de análise de conteúdo proposto por Bardin (2004, p.33) que o define como sendo um “conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. O

processo de inferência exige do pesquisador muita clareza das técnicas a serem adotadas (TRIVIÑOS, apud BEUREN, 2004, p.137); considerados procedimentos indispensáveis da análise de conteúdo.

Para Beuren (2003, p.136) “[...] analisar os dados significa trabalhar com todo o material obtido durante o processo de investigação [...]”. A importância mesmo está em transformar estes dados em respostas para investigação.

A escolha da amostra base desta pesquisa foi realizada contemplando os colegas de profissão do pesquisador, que atua na região do Vale dos Sinos e é representante de medicamentos do ramo farmacêutico e Médico de 15 marcas de medicamentos do Laboratório Ache (Universo do Laboratório Ache abrange aproximadamente 2500 representantes no Brasil).

## **50 COACHING COMO DIFERENCIAL NA PROPAGANDA MÉDICA – ANÁLISE DOS DADOS**

Em uma pesquisa realizada por Milare e Yoshida (2009), com 10 executivos, aponta que, após o processo de Coaching, houve um desenvolvimento significativo na capacidade de ouvir ao próximo (prestando a devida atenção); outro dado relevante é que 80% dos pesquisados relataram melhora na flexibilidade em suas atividades diárias, assim como aceitaram melhor as mudanças. E um número também expressivo aponta que 70% registrou evolução no quesito relacionamento. O que são competências essenciais na carreira de Consultor Farmacêutico, pois ele precisa estar atento a todos os sinais que os médicos fornecem e muitas vezes isso vem em forma de pergunta ou mesmo com objeções que precisam ser trabalhadas.

Esta análise de dados visa confrontar a metodologia e aspectos do *Coaching* com a prática profissional do Consultor Farmacêutico através da análise do perfil, identificando pontos em comum, deficientes e de melhoria entre eles, a fim de ampliar o resultado do profissional farmacêutico, identificando as principais vantagens e limitações da ferramenta *coaching* como sistema de avaliação de desempenho na carreira do consultor farmacêutico.

Considerou-se como população, consultores farmacêuticos pertencentes aos laboratórios farmacêuticos da região do Vale dos Sinos - RS. A população foi composta 10% da população dos profissionais inseridos no vale, ou seja, 25 consultores farmacêuticos.

A análise das respostas do questionário estruturado definirão em que estágio os profissionais Consultor Farmacêutico está em relação as exigências do *Coaching* e esse confronto com perfil do Consultor farmacêutico responderá quais as metodologias contribuirão para melhoria no desempenho do consultor, quais estão em acordo e quais em desacordo.

Os pontos relevantes do Consultor do *Coaching* relacionados com a coleta de dados estão elencados no Quadro 5. As perguntas foram elaboradas buscando interligar o perfil do *Coaching* e as práticas do Consultor Farmacêutico.

Quadro 5 – Pontos relevantes do *Coaching* relacionados com a coleta de dados.

Pontos relevantes do Consultor do <i>Coaching</i>	Perguntas estruturadas (base da coleta de dados)
Análise Perfil	Análise da faixa etária, tempo de atuação no mercado de consultoria farmacêutica, formação acadêmica e complementar e gênero
Educação continuada	1 De que maneira é realizado o treinamento coaching pela sua empresa? 1-a) Qual a frequência de acompanhamento do seu coachee?
Objetivos de carreira	2 De que forma você avalia o comportamento do seu Coachee (Gerente Distrital)? 2-a) Porque? 2-b) De que forma ele auxilia na realização de suas tarefas?
Auto conhecimento	3 Você consegue verificar e avaliar o seu nível de responsabilidade? De 0 a 10 qual o seu nível de comprometimento com as execuções das tarefas solicitadas?
Alta performance	4 A empresa/gestor proporciona todas as ferramentas de trabalho para que você desempenhe 4-a) O que considera necessário?
Realização Pessoal	5 Você considera válido o coaching para sua evolução?
Alta performance	5-a) Porque?
Objetivos de carreira	6 Consegues colocar em pratica as ações sinalizadas em seu coaching?
Evolução contínua	6-a) Visualiza as mudanças e evoluções com o uso desta ferramenta?
Visão e ação estratégica	7 Cite os pontos positivos e a desenvolver da ferramenta coaching aplicadas pela sua empresa.
Visão e ação estratégica	8 O coaching te incentiva de que maneira a pensar e tomar suas próprias conclusões?
Objetivos de carreira	9 Você considera que a ferramenta proporcione oportunidade de crescimento e plano de carreira? 9-a) Justifique.
Alta performance	10 De que forma o coaching te incentiva a buscar novos negócios ?

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado pelo autor.

Para melhor compreensão da abordagem teórica, o Quadro 5 estabelece o vínculo dos pontos relevantes com as perguntas aplicadas no questionário estruturado, cujas respostas obtidas e analisadas responderão ao problema desta pesquisa.

O próximo subtítulo abordará a análise de dados referente ao perfil dos respondentes, trazendo dados respectivos a faixa etária, tempo de atuação no mercado de consultoria farmacêutica, formação acadêmica e complementar e gênero da amostra dos Consultores Farmacêuticos do Vale dos Sinos / RS.

### 5.1 DO PERFIL DOS ENTREVISTADOS

A análise do perfil do Consultor Farmacêutico pretende contribuir com um dos objetivos específicos de “apresentar a definição, a abrangência, as competências, características e expectativas em relação ao profissional e perfil do Consultor Farmacêutico”. O intuito é de interligar este perfil com os padrões educacionais, atuação no ramo e formação específica (competência, características) da amostra selecionada.

Ao extrair os dados relativos ao perfil dos Consultores Farmacêuticos do Vale dos Sinos/RS sob o critério de Faixa Etária, verificou-se que a **idade** média é de 36 (trinta e seis)

anos, considerando o intervalo de idade mínima de 25 (vinte e cinco) anos e máxima de 58 (cinquenta e oito) anos.

Tabela 2 –Faixa Etária dos Consultores Farmacêuticos.

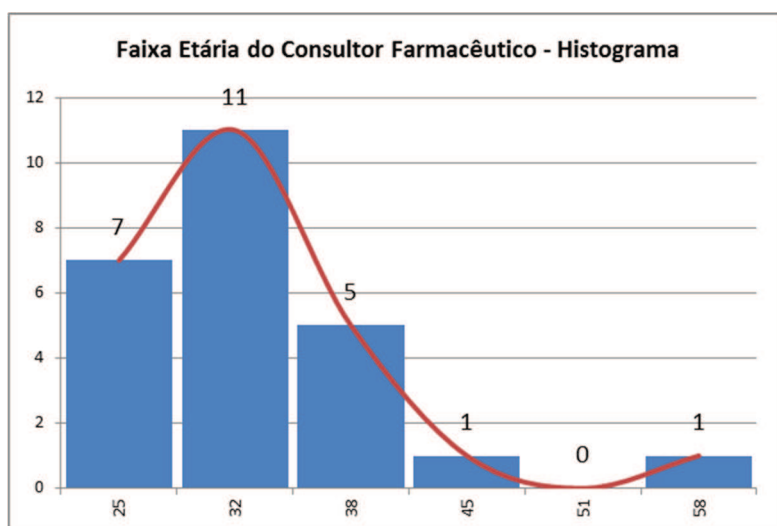
Classe	Intervalo		Freq.
1	25,00	- 31,59	7
2	31,60	- 38,19	11
3	38,20	- 44,79	5
4	44,80	- 51,39	1
5	51,40	- 57,99	0
6	58,00	- 64,59	1

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 2 reporta mais detalhadamente a idade dos Consultores Farmacêuticos entrevistados conforme análise estatística. Através do Gráfico 1 percebe-se que a maioria dos entrevistados encontra-se na faixa etária de 25 a 45 anos. A faixa etária na escala de 32 a 38 anos se sobressai perante as demais indicando 44% da amostra dentro deste limite.

A faixa etária é relevante neste contexto para esclarecer a tipicidade da amostra selecionada e compreender o nível de respostas extraídas na pesquisa. A idade também está relacionada a formação acadêmica do Consultor Farmacêutico, bem como experiência de campo no ramo. É passível de entendimento que a faixa etária menor encontrada nesta pesquisa seja de 25 anos, tendo em vista a exigência do ensino superior na área que será abordado no quesito de formação.

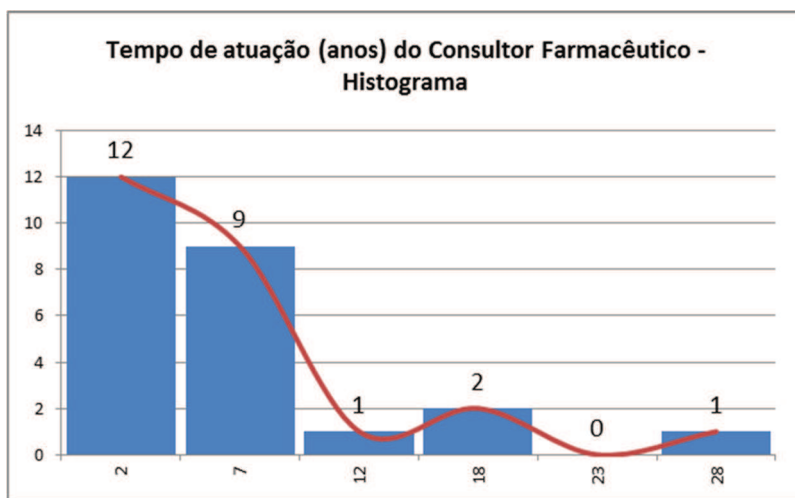
Gráfico 1 – Faixa Etária dos Consultores Farmacêuticos.



Fonte: Dados da Pesquisa

No que tange o quesito de **tempo de atuação** como Consultor Farmacêutico, os entrevistados em sua maioria têm de 2 a 7 anos na área. Doze das vinte e cinco pessoas entrevistadas (48%) estão nesta faixa. Já nove dos consultores estão entre 7 e 12 anos de atuação no ramo. Estas duas faixas contemplam 84% dos entrevistados. Este dados podem ser melhor visualizados no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Tempo de atuação (anos) do Consultor Farmacêutico.



Fonte: Dados da Pesquisa

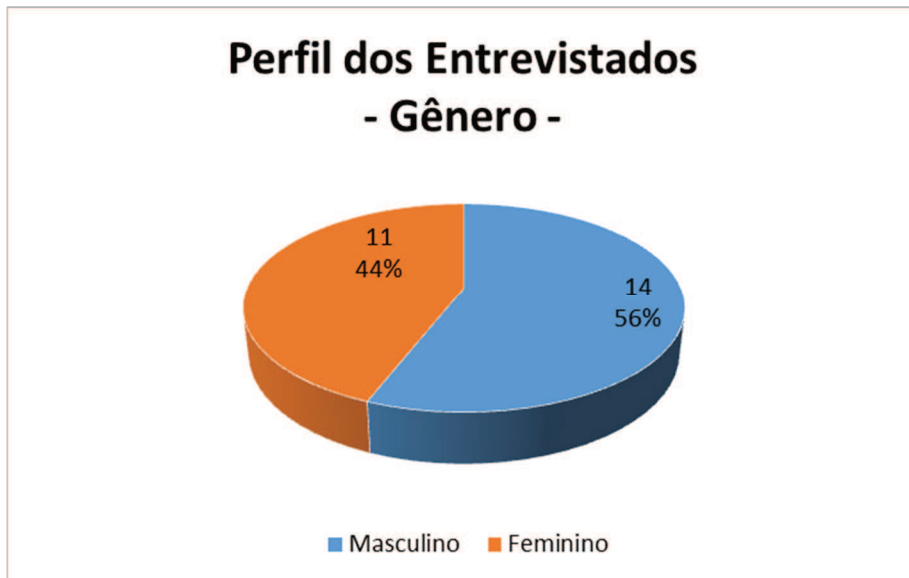
Compreender o tempo de atuação de cada entrevistado auxilia na análise realizada pelo *Coaching* em relação aos anseios profissionais do consultor farmacêutico, bem como na aceitação de mudança de paradigmas, no seu envolvimento profissional e sua ideologia de vida. Estes aspectos são importantes para delineamentos do processo de *coaching* da primeira fase que consiste na explicitação do contexto (NEVES, PEREIRA. 2012). A questão da importância do tempo de atuação (alicerce de experiência profissional) é reafirmada pelos autores quando citam que na “ferramenta do *coaching* o passado é usado como um recurso, alicerce de experiências de aprendizagem importantes na capitalização positiva para projetar o futuro”.

O tempo de atuação aumenta o relacionamento entre consultor farmacêutico e o médico, que segundo Fortes (2017), essa espécie de Marketing de relacionamento é focada no poder de convencimento do consultor. Além disso, durante a análise dos questionamentos, compreender-se-á que quanto maior o tempo atuação mais chance de crescimento profissional do consultor (plano de carreira).

Cabe salientar que apenas 4 pessoas tem menos de três anos na área, o que denota certa estabilidade de trabalho no setor. Apenas um colaborador relatou ter mais de 23 anos de carreira, por sinal o mesmo que lidera a idade máxima da pesquisa conforme demonstrado no Gráfico 2.

Quanto ao **gênero**, a pesquisa apurou a composição dos entrevistados em 56% Masculino, ou seja 14 colaboradores e 44% feminino (11 colaboradores), dados estes que ficam melhor visualizado através do Gráfico 3. A informação do gênero serve como uma informação adicional a pesquisa.

Gráfico 3 – Perfil dos entrevistados - Gênero.



Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação à **formação acadêmica**, 100% dos consultores têm Ensino Superior (denotando a exigência para profissão de Consultor Farmacêutico) e em sua maioria no Curso de Administração de Empresas propriamente dito. Vinte por cento dos entrevistados citaram somente Administração. Sete destes (28%) citam os mais variados cursos conforme se pode visualizar no Quadro 6.

Tal situação corrobora com a descrição do embasamento teórico descrevendo a busca por pessoas com curso superior e, em alguns casos, até pós-graduação, que demonstrem atitudes baseadas em competências-chave” (SILVA; LOVATO JÚNIOR, 2016, p.2).



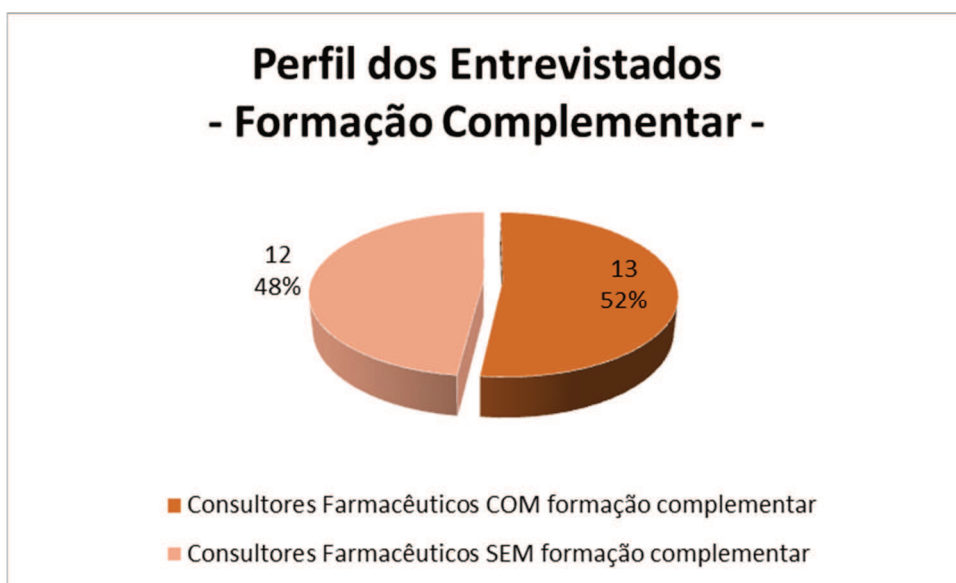
Quadro 6 – Formação Acadêmica do Consultor Farmacêutico.

Curso de Graduação	Pessoas / Curso
Administração	5
Administração de Empresas	10
Superior Completo - Bacharel	3
Administração Hospitalar	7
Comércio Exterior	
Direito	
Educação física	
Finanças	
Gestão Estratégica de Vendas	
Nutrição	

Fonte: Dados da pesquisa.

Já para **Formação Complementar** os números se modificam ao passo que a pesquisa revela que 48% dos entrevistados “não” tem formação complementar, sendo estes compostos de consultores com menos de 10 anos na atividade conforme visualização dos dados no Gráfico 4. Tal indicador denota a busca por especializações dos colaboradores com mais tempo de atuação na busca de requalificação e manutenção no mercado.

Gráfico 4 – Perfil dos entrevistados - Formação Complementar.



Fonte: Dados da pesquisa.

A contribuição de Silva e Lovato Junior (2016) vem ao encontro da profissionalização complementar quando cita que os profissionais de consultoria farmacêutica devem ter a disposição para o estudo contínuo como diferencial da profissão. O conhecimento é uma das características necessárias para o consultor farmacêutico (BOAVENTURA; MELLO, 2013 apud FORTES, 2017). Neste enfoque salienta-se ainda a mesma objetividade da ferramenta *Coaching* que têm como ênfase nos processos de aprendizagem e desenvolvimento profissional e na realização pessoal de acordo com a teoria apresentada por Chiavenatto (2012).

A formação complementar faz parte do perfil mais procurado do Consultor Farmacêutico, cuja exigência é relatada por Silva; Lovato Júnior (2016): “capacitação para negócios em nível de pós graduação lato sensu (marketing e vendas, gestão de pessoas, planejamento estratégico e *coaching*).

Na amostra selecionada a maior parte dos profissionais têm Especializações vinculadas à Marketing e Vendas (62%), 31% estão ligados a Gestão de Pessoas e somente um deles possui Pós Graduação MBA em Gestão de Pessoas Premium com foco em *Coaching*. Um dos entrevistados não descreveu a área de sua especialização (7%); ou seja, seguem o perfil procurado neste quesito.

O subtítulo seguinte analisará as indagações do questionário estruturado que tratam dos diversos pontos relevantes do *Coaching* sob a perspectiva dos Consultores Farmacêuticos do Vale dos Sinos / RS procurando fazer uma inter-relação entre a teoria e aplicação do *Coaching* e a prática e experiência dos Consultores.

## 5.2 ANÁLISE DE DADOS BASEADO NO QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO APLICADO

A pesquisa teve como base a aplicação de um questionário estruturado a um percentual de colaboradores integrantes do universo de Consultores Farmacêuticos da Região do Vale dos Sinos / RS. Os entrevistados responderam um total de 10 questões que tratam da forma de treinamento do *Coaching*, do comportamento e avaliação em relação ao *Coachee*, em relação ao nível de responsabilidade do Consultor Farmacêutico, da prática profissional, acompanhamento e evolução, percepção do seu trabalho, análise de pontos positivos e a desenvolver em relação ao *Coaching* e visualização do futuro e da carreira.

Os temas abordados são oriundos do “fluxo contínuo de instruções, comentários e sugestões entre líder e subordinado [...] para discutir aspectos como: orientação quanto a objetivos de carreira; melhoria de desempenho; aprendizado e obtenção de conhecimento. orientação pessoal e profissional; espírito crítico e comportamento ético; mudança comportamental e organizacional, entre outros citados por Hoffmann (2012).

As questões formuladas seguiram a teoria de Santiago (2015) buscando fazer indagações significativas como demonstração de compreensão e reconhecimento sobre a decisão.

O desenvolvimento deste subtítulo relata as respostas preponderantes, bem como a inter-relação destas com a teoria descrita neste trabalho. Para melhor acompanhamento lógico, trataremos os questionamentos na ordem em que foram aplicados. As perguntas visam atender o objetivo específico de compreender o funcionamento da ferramenta *coaching* na avaliação de desempenho do Consultor Farmacêutico, identificando como a ferramenta *Coaching* estimula o diálogo na organização e traz possibilidades de crescimento profissional (plano de carreira).

O primeiro questionamento realizado trata da **maneira em que é realizado o treinamento *coaching* pela sua empresa e qual a frequência de acompanhamento do seu *coachee***. Em relação a maneira de realização do treinamento a maioria dos entrevistados relata ser feita juntamente com a visita médica. As demais respostas apontaram a execução do treinamento através de *webmeeting* e presencial/portal intranet; ferramenta de acompanhamento instalada em cada IPAD; fichas de avaliação/questionário *Coaching*, abordando análise de resultados/setor/desempenho geral e análise nos produtos prioritários. Alguns relatam ser através de reuniões de equipe com projeção dos objetivos futuros / situação atual; reunião informal (verbal) e ainda referenciam a aplicação das técnicas *coaching* com meus pares mais jovens e recém contratados.

Conforme embasamento teórico em relação a ferramenta do *coaching*, as respostas relativas ao treinamento junto à visita médica referenciam a prática do *coaching* em desenvolver a “aplicabilidade do conhecimento do Consultor” frente seu cliente, estabelecer um diagnóstico, melhoria do relacionamento e imagem pessoal, instigar uma mudança comportamental no consultor farmacêutico(HOFFMANN et al, 2012).

Em relação ao treinamento voltado a web e portais intranet; fichas e questionários, para Neves e Pereira (2012) estes são procedimentos inclusos na fase cinco do processo do

*Coaching* que trata do delineamento do plano de ação, onde a forma escrita é preferível para maior comprometimento. Milaré; Yohida (2009) corroboram com as técnicas aplicadas quando citam que existem uma variedade de técnicas cognitivo-comportamentais criadas para o gerenciamento das pessoas atendidas em programas de *coaching*.

Somente um dos entrevistados (entrevistado 4) relata que “Não é realizado treinamento de *coaching* na minha empresa, ao menos eu nunca recebi. Utilizamos a ferramenta através da nossa avaliação de desempenho que inclusive é denominada de ‘*coaching*’”. Em contraponto o Entrevistado 18 relata detalhadamente a maneira do treinamento de *Coaching*:

Mensalmente meu GD vem trabalhar de 2 a 3x comigo, e me dá orientações e norte de trabalho. Porém a ferramenta *Coaching* é aplicada a cada 2 meses, através de um questionário, identificando pontos fortes e a desenvolver, tanto a nível pessoal, intelectual e normas da cia. São enumerados de 0 a 4, para verificar se atende ou não as exigências da empresa. Então o profissional é colocado em um Plano de ação. E dois meses depois o GD aplica o mesmo questionário *Coaching* para verificar as evoluções (Entrevistado 18).

A resposta do entrevistado 18 contribui para que a pesquisa esclareça o objetivo específico de compreender o funcionamento da ferramenta do *Coaching* na avaliação do desempenho do Consultor Farmacêutico.

Em relação à frequência do acompanhamento do *coachee* 40% responderam ser trimestral, 24% bimestral, 24% mensal e 12% apontaram como sendo duas vezes ao mês.

A periodicidade do acompanhamento está intrínseco às necessidade do *coachee* e ao desenvolvimento do trabalho realizado entre as partes. Esta fase do acompanhamento é trazida por Neves e Pereira (2012) como a fase da iniciativa do *Coachee* de procurar o apoio/suporte do coach a fim de otimizar o processo de transformação que se propôs para realização dos seus resultados.

As maneiras em que são realizados os treinamentos de *coaching* pela empresa são diversas pois visam avaliar as competências do propagandista farmacêutico listadas no Quadro 2 desta pesquisa. Os relatos dos meios de treinamentos estão citados neste e reafirmam a veracidade entre a teoria e aplicação prática.

O segundo questionamento foi: “**De que forma você avalia o comportamento do seu *Coachee* (Gerente Distrital)? De que forma ele auxilia na realização de suas tarefas?**”

As avaliações do comportamento do *Coachee* (Gerente Distrital) trouxeram as seguintes ponderações positivas a respeito, conforme Tabela 3:

Tabela 3 – Ponderações positivas em relação as avaliações de comportamento do *Coachee*.

Ponderações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
tranquilidade, positivo																										
prestativo, muito objetivo, agrega em seus acompanhamentos, flexível																										
estabelece vínculo de amizade																										
detalhista e burocrático																										
técnico, experiente																										
elogia o representante quando o trabalho é realizado corretamente																										
busca compreender o perfil e estado de espírito do coachee (ânimo, motivação e desmotivação) e dá conselhos																										
dá o Feedback após cada visita																										
trata com respeito, bom relacionamento																										
disposto a auxiliar e buscando usar sempre as ferramentas disponíveis pela empresa, não mede esforços																										
dá todo suporte para execução da melhor forma de trabalho																										
busca simplificar as atividades e a comunicação para facilitar a rotina																										
tem idéias de ações inovadoras/ motivacionais, estimula a fazer coisas diferentes para obter resultados diferentes																										

Fonte: Dados da Pesquisa

Para maior embasamento segue alguns dos relatos: “Avalio de forma positiva, segue normas da empresa. Ajuda na avaliação global do trabalho, analisando resultados e montando estratégias para aumentar/melhorar desempenho” na visão do Entrevistado 11. Para o Entrevistado 15 o “*coachee* é jovem, porém tem muita experiência no ramo, e formação. É um cara aberto, sabe que o resultado dele, depende do esforço e trabalho da equipe. Por isso,

não mede esforços para nos ajudar: da dicas, sugestões de melhorias, mostra o modelo de propaganda que ele fazia. (15).

As maiores incidências nas respostas foram nas seguintes ponderações: “técnico e experiente”; “disposto a auxiliar e buscando usar sempre as ferramentas disponíveis pela empresa”, “não mede esforços e dá todo suporte para execução da melhor forma de trabalho”, revelando que os entrevistados entram em acordo com Matos (2016) quando relata que o *coaching* envolve gestores altamente treinados para compartilhar as habilidades aos membros de equipe; trabalha em equipe e as percepções ainda se unem a Foroni (2014) relatando que as práticas de desenvolvimento do *Coaching* são personalizadas e intensivas, focadas no resultado.

Alguns pontos deficientes foram elencados em relação ao comportamento do *Coachee*, tais como:

- focado e orientado por números e resultados (17, 20, 21)
- possui postura gerencial, perfil de liderança e não de *Coachee* (18, 20, 22)
- Não auxilia e é relapso no auxílio com as tarefas (13, 22, 23)

Conforme Silva (2010) “o papel do *Coach* costuma ser exercido pelo chefe com objetivo de turbinar o desempenho profissional do subordinado, ajudando-o a analisar as situações e a encontrar saída para os problemas do dia-a-dia”; definido também como “superior hierárquico que busca incentivar e impulsionar o desempenho do seu colaborador, que procura mobilizar sua equipe para alcançar as metas correspondentes aos resultados definidos na estratégia organizacional”. Nos casos citados acima, o *coaching* está desempenhando seu papel parcial objetivando somente resultado financeiro, deixando deficitário as questões que tratam da análise de perfil, treinamento e desenvolvimento profissional do consultor farmacêutico.

Para Hoffmann (2012) é a soma de fatores que propiciam retornos favoráveis gerando riquezas, tais como procedimentos operacionais, táticos, estratégicos, comprometimentos, valores e tradições da entidade.

Segue algumas das respostas que definem os pontos deficitários na figura do *Coachee*: “Não me dá muita atenção, tem perfil gerencial, e não de gestor. Apenas cobra números” (Entrevistado 22); “[...] Não acho que posso denominar meu gerente distrital como *coachee*” (Entrevistado 4). Já o relato do Entrevistado 18 diz que: “Vejo o meu gerente mais com uma postura gerencial mesmo, tem perfil de liderança. Mas não vejo um perfil *Coachee* nele. Pois

ele cobra muito metas e normas da cia, e muitas vezes não tem tempo para analisar cada perfil do seu funcionário e treinar/moldar de forma eficaz”.

A terceira indagação consiste em **verificar e avaliar o nível de responsabilidade do entrevistado e auto-avaliar seu nível de comprometimento com as execuções das tarefas solicitadas.**

Quando questionados sobre a verificação de suas responsabilidades os entrevistados apresentaram os seguintes pontos:

- necessidade de fazer plano de ação para os desvios apontados no acompanhamento (1, 8, 25)
- estabelecer foco e projeção futura (2, 25)
- cobrança de pontualidade no cumprimento das tarefas (18, 20, 22)
- trabalho muito autônomo e o resultado depende quase que exclusivamente do desempenho (4)
- acúmulo de tarefas (burocracias e tarefas que a empresa determina , visita, planilha e relatórios diários (10, 15, 16, 17, 19, 21, 22)
- exigência de tempo integral ao trabalho (manhã e tarde na visitação médica, e a noite confeccionamos relatórios e planilhas de vendas, provas e eventos fora de horário de trabalho) (18, 20)

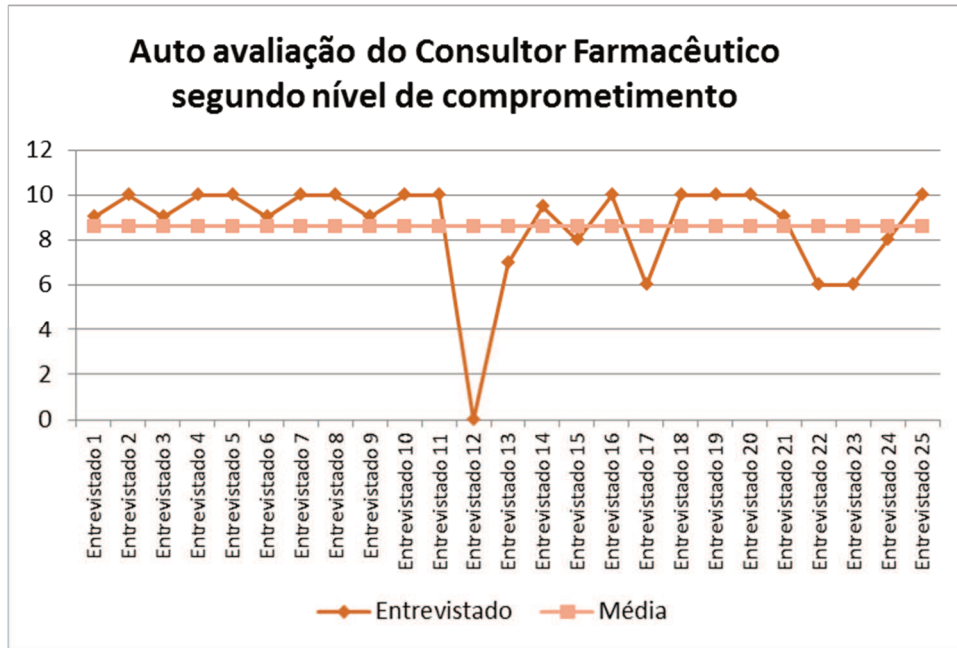
Alguns dos pontos listados são pertencentes às competências da atividade do Consultor Farmacêutico listadas no Quadro 2 sob a visão de diversos autores. Uma delas trata das tarefas burocráticas determinadas pela empresa (item de maior incidência).

Essa questão de acúmulo de tarefas e exigência de dedicação integral é tratado por Cremonezi (et al, 2013) como sendo uma vantagem competitiva das empresas: “são exigidas das pessoas múltiplas e complexas competências para dotar a empresa de novas capacidades organizacionais” e para o *coaching* um trabalho de melhoria e desenvolvimento das habilidades do indivíduo.

Os demais fazem parte do PDCA – fase 5 do processo de *Coaching*: Plano de Ação; foco na projeção futura e a pontualidade das tarefas que consiste em “delineamento do plano de ação: definição dos objetivos a desenvolver - ações específicas, mensuráveis, alcançáveis, realistas e devidamente calendarizadas” (NEVES; PEREIRA, 2012).

Quarenta e oito por cento (48%) da amostra considerou total seu nível de comprometimento. A média das auto avaliações ficou em 8,62. Sete dos entrevistados ficaram abaixo da média (28%) e somente um entrevistado não realizou auto avaliação.

Gráfico 5 – Auto avaliação do Consultor Farmacêutico segundo nível de comprometimento



Fonte: Dados da pesquisa.

Este momento de incentivo a “autorreflexão” é citado por Neves, Pereira (2010). Santiago (2015) contribui afirmando que quando o indivíduo adquire maior domínio e conhecimento sobre si mesmo, as suas chances de sucesso profissional aumentam. Um fato que cabe salientar e contribui para autoanálise é de que “a transformação desejada é de responsabilidade única do *coachee* que deve estar consciente das conseqüências da sua própria mudança (NEVES; PEREIRA, 2012), que converge com um dos pontos listado pelo entrevistado 4: “trabalho é muito autônomo e o resultado depende quase que exclusivamente do meu desempenho”.

**“A empresa/gestor proporciona todas as ferramentas de trabalho para que você desempenhe sua atividade profissional com êxito e eficiência? O que considera necessário?”** Esta é a abordagem da quarta questão. A maioria dos entrevistados (68%) declara que as ferramentas de trabalho estão disponíveis. Dois entrevistados consideraram parcial (8%), dois alertam não ter essa disponibilidade de ferramentas para o trabalho



eficiente e três pessoas (12%) relatam quais são as ferramentas que ficam disponíveis. As respostas são distintas entre si. O Quadro 7 demonstra com mais detalhes o relato acima.

Quadro 7 – Disponibilidade das Ferramentas de trabalho e análise da necessidade.

Entrevistado	A empresa/gestor proporciona todas as ferramentas de trabalho para que você desempenhe sua atividade profissional com êxito e eficiência?		O que considera necessário?
3	Ferramentas de análise de mercado e conduta prescritiva	12%	na
6	Indicadores de análise de mercado, análise de concorrentes, etc.		na
1	Materiais de apoio científico		na
13	Não	8%	na
23	Não		na
9	Parcialmente	8%	falta de material de trabalho - amostras e artigos científicos que fazem com que somente uma parcela de meus clientes receba estes materiais.
14	Parcialmente		falta de produtos no PDV ou até mesmo quantidade de ag's dos principais produtos.
2	Todas as ferramentas	68%	na
4	Todas as ferramentas		mais treinamentos voltados para desenvolvimento pessoal.
5	Todas as ferramentas		na
7	Todas as ferramentas		na
10	Todas as ferramentas		na
11	Todas as ferramentas		Excesso de trabalho burocrático e controle acaba gerando stress
12	Todas as ferramentas		Direcionamento seria aína melhor. Considero necessário os números que proporcionam avaliar o setor para direcionar as ações necessárias.
15	Todas as ferramentas		na
16	Todas as ferramentas		necessário um salário compatível com a área de atuação, estímulos, premiações para vendas e qualidade de vida.
17	Todas as ferramentas		na
18	Todas as ferramentas		plano de carreira, para crescimento profissional.
19	Todas as ferramentas		na
20	Todas as ferramentas		na
21	Todas as ferramentas		qualidade de vida e realização pessoal e profissional
22	Todas as ferramentas		falta planejamento de carreira para crescermos.
24	Todas as ferramentas	na	
25	Todas as ferramentas	Treinamento da pessoa em si seria interessante,	

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação às necessidade visualizadas, 40% (10 entrevistados) trouxeram sua contribuição. Dentre estes relatos o mais incidente está nos treinamentos voltados ao desenvolvimento pessoal e no Plano de carreira.

As questões de falta de material são vinculadas a cada empresa em que o entrevistado está inserido. Esta necessidade de conhecimento e suporte de trabalhos científicos e publicações em revistas por parte do representante foi salientada por Silva; Lovato Júnior (2016).

Para questões de stress com excesso de trabalho e controle, a literatura já alerta dizendo ser um “trabalho complexo, exaustivo, que exige perseverança, paciência e foco no resultado e atingimento das metas” (FORTES, 2017).

Os relatos que tratam da necessidade de salário compatível (entrevistado 16) tiveram discordância entre os entrevistados. Os entrevistados 15 e 19 revelam ter “Bom salário, Basta dedicação e força de vontade”. O entrevistado 20 corrobora com eles dizendo: “tenho um bom salário e todas as ferramentas como carro, ipad, celular. O essencial é nossa dedicação e força de vontade, o resto todo a companhia proporciona”. O entrevistado 17 além de citar a boa remuneração contribui falando “flexibilidade de horários, e ter liberdade para trabalhar da forma que eu quero”.

As questões salarias são trazidas no embasamento teórico pela Febrafarma relatando que os salários para consultores farmacêuticos sênior variam entre 3 a 15 mil reais.

A quinta questão abordada foi: “**Você considera válido o *coaching* para sua evolução? Porque?**”. Todos os entrevistados (com exceção no entrevistado 12 que não respondeu a questão) consideram válido a ferramenta do *Coaching* para sua evolução corroborando com o aspecto relevante do Coaching que trata da realização pessoal (conforme Quadro 5). Alguns citaram com mais ênfase dizendo ser extremamente válido.

Em relação aos porquês, extraiu-se os seguintes pontos relevantes:

- 1) plano de carreira bem definido por meritocracia (1, 5)
- 2) crescimento profissional, evolução (2, 15, 19, 21)
- 3) identifica os pontos fortes e pontos fracos como profissional (2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 23)
- 4) preparação na visita (3)
- 5) troca de experiências (17, 21)
- 6) resultados imediatos e visíveis (4, 16, 22, 23, 25)

7) novos desafios (6, 14, 16, 22)

Dentre os mais citados está a identificação dos pontos fortes e fracos como profissional; crescimento profissional e os resultados imediatos e visíveis. Para embasar estes pontos Silva; Lovato Júnior (2016) salientam que os laboratórios oferecem planos de carreira que permitem ao consultor farmacêutico evoluir para gestor nas várias áreas organizacionais. Já os resultados imediatos advêm de um plano estratégico da propaganda e da visitação, roteiros eficazes, relacionamento, gerenciamento de material, identificação das regiões e território (VIEIRA, 2011).

O retorno do entrevistado 15 para explicação do porquê da validade do *Coaching* é a seguinte: “Sim, extremamente válido. Pois nos mostra no que estamos deixando a desejar, e nos dá um norte, com planos de ações e prazos estabelecidos para melhorias contínuas”. Tal resposta remete aos pontos relevantes que tratam dos pontos fortes e fracos, crescimento e desafios a serem conquistados.

Um dos entrevistados (13) apontou a necessidade de orientação, e outro (22) cita a falta de metas claras para alcançar as promoções.

Ao perguntar(pergunta 6) se o entrevistado **consegue colocar em prática as ações sinalizadas em seu *coaching* e se visualiza as mudanças e evoluções com o uso desta ferramenta**, 88% dos entrevistados responderam que conseguem colocar em prática as ações do *coaching*. Essa conquista se dá pela característica de cada consultor: organização, agilidade, disciplina, adaptabilidade e determinação citados por Boaventura e Melo (2013). Além disso as instruções e sugestões do *Coaching*, bem como o delineamento do plano de ação contribuem para colocar em prática as ações sinalizadas (NEVES; PEREIRA, 2012).

Os divergentes citaram que na maioria das vezes conseguem colocar em prática, e se não são atingidas ficam para próxima avaliação (14) e o outro diz que os “prazos são curtos par cumprimento tarefas, não enxerga as mudanças pois realiza o proposto e não consegue crescer (22). Algumas destas situações remetem sobre a capacitação e profissionalismo do *coaching* que utilizam a ferramenta pouco embasada e sem padrão de qualidade (SERRA, 2014).

O entrevistado 11 salienta que a evolução existe, mas que existe também a diferença entre a realidade e a teoria. Já o entrevistados 17 relata “Não enxergo muitas mudanças, pois como meu gerente vem pouco, e aplica eventualmente o *Coaching*. Alguns itens abordados há 2 meses atrás, acabam caindo no esquecimento. E se eu vender, não sou tão cobrado”.

Como relatado anteriormente, a fase de acompanhamento é de responsabilidade do *Coachee*, bem como o sucesso de suas metas (NEVES; PEREIRA, 2012). Já Motther Júnior (2012) diz ser preocupante constatar os resultados e a efetividade do *Coaching* por ser um tema complexo por não existirem métricas para avaliação de retorno sobre investimentos, muito menos indicadores quantitativos ou mensurações.

Em relação às mudanças e evolução visualizadas com a ferramenta os relatos foram relacionadas da seguinte forma: a) PDCA (1, 3, 15); b) a visão dos pontos de melhoria (5, 15, 16,19, 20);c) o crescimento pessoal e profissional (5, 20, 25); d) o correto uso da ferramenta (15, 19, 21); e) o diálogo entre pares e gestores (15, 18) e f) o acompanhamento e evolução contínuos (20, 24, 25).

A evolução visualizada tem relação direta com os benefícios elencados por Motther Junior (2012) que retratam: compreensão mais clara do próprio desempenho profissional e das questões organizacionais e sua superação referem-se ao relato “a”;a compreensão do próprio estilo, melhoria das habilidades na tomada de decisão referem-se ao “b”; o melhor equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal; perspectiva estratégica mais nítida e melhorar a medida do desempenho e agentes de mudança, habilidade em delegação, melhor rendimento referem-se ao relato “c”. Em relação ao correto uso da ferramenta beneficiou a comunicação e o engajamento do profissional.

Já os relatos de evolução referentes ao diálogo entre pares e gestores referenciam os benefícios de: melhor relação profissional com superiores e subordinados, melhoria na relação com os pares, com a assertividade, liderança e autoconfiança. Para o ultimo relato que retrata a evolução contínua destaca-se os benefícios de mais competência para *feedback*, lida com estresse, visão mais clara dos planos de carreira e ações correlatas e a agilidade para passar da teoria à ação. Foi possível elencar todos os benefício trazido pelo autor.

A questão 7 solicita aos entrevistados que **citem os pontos positivos e a desenvolver da ferramenta *coaching* aplicadas pela sua empresa**. O quadro 8 demonstra resumidamente esses pontos.

Quadro 8 – Pontos positivos e a desenvolver da ferramenta *Coaching* na empresa

Consultor	Pontos positivos	Pontos a desenvolver
1	Ajuda a medir seu <b>desempenho</b> ; <b>Preparo</b> para uma possível promoção.	
2	Mostra nossa <b>evolução</b> através dos pontos que foi sinalizado para evoluir a cada mês.	
3	<b>Análise</b> bem completa e detalhada, Possibilita a <b>discussão</b> dos tópicos; <b>Avaliação</b> é sempre <b>participativa</b> entre eu e o gestor.	Respeitar mais os <b>prazos de aplicação das avaliações trimestrais</b> e disponibilizar um <b>campo para avaliação do Gestor</b> em todas elas.
4	Direcionar a ferramenta quanto <b>qualificação profissional</b> inserida no dia a dia.	Deveríamos ser <b>treinados</b> para isso (desempenho da ferramenta é em razão do conhecimento adquirido fora da empresa)
5	Abrange todos os pontos que considero importante para minha <b>evolução</b> e meu <b>desenvolvimento</b> é muito detalhado.	Não acrescentaria nada
6	Considero uma ótima ferramenta.	Aproveitar melhor esta ferramenta para <b>plano de carreira</b> .
7	<b>Resgate de acordo anteriores</b>	
8	Nova ferramenta com mais <b>facilidade de visualização sobre cada ponto avaliado</b> e com mais <b>clareza de onde estamos e onde queremos chegar</b> .	
9	<b>Objetividade e Exatidão</b> .	<b>Considerar mais aspectos reais</b> e não só aspectos subjetivos.
10	<b>Monitoramento, crescimento</b> e ate mesmo <b>reconhecimento profissional</b> .	sem observações
11	<b>Avaliar evolução das atividades; desempenho diário; você percebe como a empresa está vendo seu trabalho; Maturidade e profissionalismo</b> .	<b>Ouvir mais o representante</b> suas necessidades e angústias; setores diferentes com características diferentes <b>avaliar mais realidade</b> .
12	<b>Direcionamento dos pontos a desenvolver</b> o que possibilita ao profissional <b>amadurecimento</b> e possibilidades de <b>aprimorar suas habilidades</b> .	<b>Análises ainda não muito claras</b> o que impossibilita o entendimento das. <b>Notas de avaliação</b>
13	<b>Desenvolvimento profissional</b>	<b>conhecer melhor o trabalho da industria farmacêutica</b>
14	As informações são lançadas no sistema o qual podemos <b>acompanhar e ver o desenvolvimento</b>	Tempo que leva até a informação ser lançada no sistema
15	Conseguir <b>apontar qualidades e defeitos, tarefas a serem corrigidas</b> , se bem realizadas, podemos <b>enxergar o crescimento</b> , visando a promoção <b>estimula e nos aponta o que corrigir</b> .	Na minha opinião o coaching poderia <b>ser mais prático</b> , e não com teorias e notas avaliativas.

Continua...

16	O principal ponto é nos <b>demostrar onde estamos falhando, e de que maneira devemos realizar aquela atividade</b> , para que tenhamos exito	Acredito que <b>poderia ser realizado testes e diálogos coaching a cada visita com o gestor</b> , para aí sim termos a <b>melhoria contínua, diariamente</b> . E não ser avaliado apenas de 2 em 2 meses.
17	<b>Ambiente saudável de trabalho, flexibilidade de horários</b> , e o gestor aponta o que devemos <b>desenvolver na parte técnica</b> para vender mais e atingir as metas estipuladas.	Acredito que deveria ter uma ferramenta específica, <b>com planilha e notas</b> , como nas outras indústrias farmaceuticas. Onde os colegas conseguem identificar por números onde estão, e onde podem chegar. Eles possuem esse acesso via web, então conseguem fazer um acompanhamento contínuo.
18	<b>Feramenta simples e eficaz</b> , consegue medir bem o <b>nível de responsabilidade, comprometimento, análise do trabalho</b> do representante e seu gestor, <b>prazos flexíveis</b> e paupaveis para o atingimentos dos objetivos traçados, e <b>fácil de ser acompanhado</b> . Pois o questionário fica disponível na Intranet e no portal disponibilizado em nosso ipad.	Fazemos a nossa parte, evoluimos nas questões que deixamos a desejar no Coaching anterior realizado. Porém <b>não vemos de forma clara isso se tornar um benefício para o funcionário</b> . Por exemplo, colocar algumas metas futuras, e caso antigíveis, propor um crescimento, uma promoção. Acredito que a ferramenta aplicada pela empresa <b>deveria ser mais voltada ao Planejamento de Carreira</b>
19	<b>Focado no perfil profissional</b> , estabelece <b>metas de formas claras</b> e permite o diálogo constante com outras áreas da empresa e gestão, todos falando a mesma língua fica <b>mais fácil de chegarmos no mesmo objetivo</b> .	Creio que seria interessante termos um <b>feedback antes</b> , e não esperar um mês ou as vezes até dois para ver se atingimos ou não os dados propostos pela ferramenta.
20	Conseguir <b>traçar e identificar bem o perfil emocial, as competências de cada profissional de forma individual</b> , para que cada um <b>enxergue onde está e como e de que forma pode fazer para alcançar o almejado</b> .	Acredito que este tema deveria <b>ser tratado e estimulado diariamente por todas as empresas</b> , e levado em pauta em todas as reuniões. Eu estimo o meu gestor a isso e aplico conceitos e técnicas no meu dia a dia de trabalho. Acredito que poderia não ser me forma de questionário com notas, e sim a verificação e acompanhamento diário através do diálogo.
21	Consegue avaliar bem em 4 itens distintos: <b>competências pessoais, competências profissionais, perfil de trabalho e planejamento de carreira</b> .	Não sei o que poderia ser melhor. Temos feedbacks e avaliações constantes.
22	O diálogo e aponta nossos pontos positivos e negativos, e como fazer para melhorarmos.	Precisaria ser <b>mais voltado a traçar nosso perfil</b> com possibilidades claras de efetivação e promoção, plano de carreira.
23	Ajuda o profissional a <b>desempenhar suas funções com mais eficiência e foco</b>	
24	Melhoria do <b>desempenho pessoal e profissional, acompanhamento das tarefas</b> .	<b>Valorização sobre as metas cumpridas</b> .
25	<b>Feedback dos nossos pontos positivos e de melhoria, acompanhamento das metas e tarefas; projeção futura pessoal e profissional</b> .	<b>Espaço de tempo menor entre as avaliações</b> .

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme pode ser visualizado no Quadro 8, uma série de pontos positivos foram elencados pelos entrevistados. Dentre estes, extraindo-se as palavras chaves relevantes dos relatos e que corroboram com o embasamento teórico desta pesquisa. Para melhor visualização o Quadro 9 estabelece um comparativo que interliga os pontos positivos apontados com os aspectos abordados pelo *Coaching* na visão de Hoffmann et al (2012).

Quadro 9 – Comparativo dos pontos positivos com os aspectos do *Coaching*

Aspectos abordados pelo Coaching (HOFFMANN et al, 2012).)	Pontos positivos visualizados pelo Coachee
Orientação quanto a objetivos de carreira.	planejamento de carreira; mais clareza de onde estamos e onde queremos chegar; direcionamento dos pontos a desenvolver; metas de formas claras; fácil de ser acompanhado;
Melhoria de desempenho.	desenvolvimento; evolução; desempenho diário;
Aumento da produtividade.	avaliar evolução das atividades; flexibilidade de horários; prazos flexíveis;
Aprendizado e obtenção de conhecimento.	desenvolver na parte técnica;
Aplicabilidade do conhecimento.	análise; discussão; avaliação participativa;
Busca de excelência e aumento da eficiência e eficácia.	preparo; qualificação e reconhecimento profissional
Orientação pessoal e profissional.	identifica o perfil emocional, as competências de cada profissional de forma individual;
Retroação ( <i>feedback</i> ) a respeito do desempenho, da imagem e da pessoa.	facilidade de visualização sobre cada ponto avaliado; feedback
Diagnóstico e resolução de problemas.	ferramenta simples e eficaz;
Criatividade e inovação no trabalho.	
Redução de incertezas.	monitoramento
Definição de valores, fatores críticos de sucesso, missão e visão.	objetividade e exatidão; projeção futura
Espírito crítico e comportamento ético.	medir o nível de responsabilidade, comprometimento;
Visão e ação estratégica.	resgate de acordo anteriores;
Mudança comportamental e organizacional.	maturidade e profissionalismo; aprimorar suas habilidades
Geração de conflitos.	
Melhoria do relacionamento e da imagem pessoal.	diálogo;
Trabalho em equipe, <i>empowerment</i> etc	ambiente saudável de trabalho;

Fonte: Dados da pesquisa.

Já os pontos a desenvolver confrontam com outros relatos positivos sobre os mesmos itens. São os seguintes: análises não são muito claras; o *coaching* poderia ser mais prático; conhecer melhor o trabalho; considerar mais aspectos reais; espaço de tempo menor entre as avaliações; plano de carreira; poderia ser realizado testes e diálogos *coaching* a cada visita com o gestor; redução do tempo que leva até a informação ser lançada no sistema; respeitar mais os prazos de aplicação das avaliações trimestrais.

Uma questão abordada e que ainda não havia sido alertada é da ferramenta se tornar um benefício para o funcionário e a valorização em relação a valorização sobre as metas cumpridas. Conforme citam os autores Serra e Motther Júnior (2012), o *coaching* ainda não é uma ferramenta mensurável sendo o conceito de realização tratado como um sentido antônimo ao fracasso, intangível e voltada a percepção de cada gestor.

As questões de ouvir mais o representante, suas necessidades e angústias são alertadas por Vieira (2011) como técnica para acelerar o desenvolvimento nas visitas entender o que os clientes necessitam. Este critério de ser bom ouvinte para identificar as necessidades e saber como atuar está listado como perfil necessário para atividade do Consultor Farmacêutico na visão de Viera (2011).

A questão do acompanhamento diário através do diálogo e não em forma de questionário com notas o que confronta o outro entrevistado que aponta que o *coaching* deveria ter uma ferramenta específica, com planilha e notas.

Ao serem indagados: “**o *coaching* te incentiva de que maneira a pensar e tomar suas próprias conclusões?**” (pergunta 8) os entrevistados revelaram diversas formas de incentivo, tais como: pela objetividade; respeitando a meritocracia; estimulando a estudar e estar preparado para os momentos de discussão com os clientes médicos; ajudando a pensar "fora da caixa" (com perguntas que me direcionam para solução dos problemas); sinalizando os pontos a desenvolver; delegando a responsabilidade e trazendo os méritos da execução; direcionando a carreira para evolução; através do seu amplo conhecimento; dando liberdade para tomada de decisão; incentivando a busca da felicidade e realização pessoal e fazendo-nos refletir, pensar no nosso estado de espírito, família, financeiro entre outros.

Estas respostas revelam parte da solução do problema de pesquisa apontado neste trabalho. Sendo o *coaching* uma ferramenta que auxilia a pessoa a atingir determinado resultado ou seguir caminhos específicos através do compromisso com a pessoa em si (HOFFMANN et al, apud CHIAVENATTO, 2012). As formas de incentivo relatadas revelam



o alcance desta tarefa e a contribuição do uso da ferramenta na visão do Consultor Farmacêutico.

A questão 9 faz a seguinte pergunta: **“Você considera que a ferramenta proporcione oportunidade de crescimento e plano de carreira? Justifique”**. O entrevistado 4 apresenta uma resposta que cabe salienta: “Sim, no meio corporativo, em especial na indústria, o quanto mais rápido conseguir o alcance dos objetivos, mais rápido o resultado virá. E acredito muito no conceito do funcionário "cérebro de obra", e não "mão de obra", capital humano de qualidade é escasso no Brasil”. Tal referência enaltece a teoria de Hoffmann (2012) quando diz que o “desempenho de uma organização está ligado às pessoas que detêm a competência: conhecimento, julgamento, habilidades e atitude, além de ser o capital intelectual e principal patrimônio da organização. A teoria da pesquisa corrobora com o entrevistado relatando que o “capital humano é o investimento organizacional que mais pode aumentar e crescer: o investimento nas pessoas e em seus talentos é o investimento mais rentável atualmente”.

Fazendo uma intersecção das respostas dos demais entrevistados pôde-se extrair as seguintes considerações: baseada no sistema de meritocracia; através de melhorias contínuas com a devida avaliação da evolução e que fazem parte das métricas da empresa para avaliação e mudar de nível. Silva; Lovato Júnior (2016) relacionam as possibilidades de ascensão profissional à importância dos cursos de curta duração em temas específicos e apontam ainda quatro características para o sucesso natural: poder de convencimento, preparação para negociações difíceis; senso de organização e pré-venda.

O entrevistado 12 responde que considera que a ferramenta proporcione oportunidade de crescimento e plano de carreira, mas condiciona a obtenção do plano de carreira a sua aplicação e a expertise do *Coaching*: “Se bem aplicada funciona ainda como uma ferramenta motivacional. Caso contrário desestimula o profissional. Aí cabe muito ao *feeling* do *coaching* saber aplicar a ferramenta de forma adequada”. “Se as ferramentas forem utilizadas na íntegra com acompanhamento e foco nos objetivos e metas traçadas levando em consideração possibilidades reais, o plano de carreira acontece” – relato do entrevistado 24.

Com certeza. Na minha empresa já sou Representante Sênior. Temos o nível 1, que é representante Júnior, o nível 2, que é representante Pleno, e o nível 3 que é representante Sênior. Fui recebendo estas promoções de 2 em 2 anos. Sempre sinalizadas no *Coaching*. Agora a ferramenta me aponta como "Talento" ou seja, os *Coaching* são feitos com intuito de me moldar para uma futura promoção de Gerente Distrital (entrevistado 15).

Em empresas com a ferramenta do *Coaching* levada na íntegra, as promoções são visualizadas, ocorrem de tempos em tempos pré-definidos (2 em 2 anos, três em três anos) e seguem etapas de cumprimento passo a passo do *Coaching*, como por exemplo o relato do entrevistado 19:

“Sim, através desta ferramenta consigo enxergar de forma clara os objetivos que devemos seguir. Por exemplo, depois de um ano de empresa sabia que seria promovido a Representante Pleno. E três anos depois virá a promoção de representante Sênior, caso atinja os pré-requisitos estabelecidos em meus *Coachings*.”

Os relatos das entrevistas 15 e 19 esclarece e tornam verídicos o pensamento do entrevistado 12 e 24, seguindo o alinhamento de ideias em relação a ferramenta do *Coaching*.

Os entrevistados 9 e 13 não acreditam que a ferramenta proporcione oportunidade de crescimento e plano de carreira, salientando que “ainda ficamos na mão e na boa vontade do gestor ou ainda por indicação nos casos da indústria farmacêutica”.

A descrença no plano de carreira também existe quando evidenciamos a resposta do entrevistado 18: “Não. Pois faço o solicitado e não enxergo a possibilidade claras de crescimento, tenho resultado e não sou promovido. Enquanto alguns colegas foram promovidos sem ter resultado, não há meritocracia. Já o entrevistado 23 não acredita por julgar que o “crescimento depende de vários outros fatores. A carreira acontece por consequência”.

Infelizmente a minha empresa não possui uma ferramenta completa de *coaching*. Tem meses que somente depois que recebi, que vou saber onde vendi ou deixei de vender. Promoções também não ocorrem com frequência na minha empresa. Não sabemos claramente quais são os indicadores necessários para sermos promovidos (Entrevistado 17)

Nos relatos contrários percebe-se que a essência do *coaching* (moldar o indivíduo em todos os níveis de processo) não acontece nestas empresas (LAGES, O’CONNOR, 2004). Nestes inexistem o compromisso do profissional com seu *coachee*. Nas palavras de Moreira,

Gomes, a força do *coaching* está na necessidade das empresas se tornarem condutoras e incentivadoras de talentos.

Por fim, a última questão aborda **a forma em que o *coaching* te incentiva a buscar novos negócios, as respostas seguiram com diversas abordagens e por vezes redundantes.**No Quadro 10 extraiu-se a ideia central das respostas procurando dar enfoque na forma de incentivo.

Quadro 10 – Formas de incentivo do *Coaching* na busca por novos negócios

Entrevistado	De que forma o <i>coaching</i> te incentiva a buscar novos negócios ?
1	plano de carreira definido
2	mostrando oportunidade de melhoria
3	abordagem na visitação médica (sondar mais e abusar dos porquês)
4	nos questionamentos, na escuta ativa, no fechamento assertivo com o médico
5	auto análise é uma forma de avaliar evolução profissional
6	gerando novos desafios tanto na vida pessoal quanto profissional.
7	na busca da excelência nos resultados
8	desenvolvimento de todos os propósitos acordados.
9	através do desenvolvimento da capacidade analítica
10	pelo reconhecimento profissional e monetário.
11	visão de mercado e busca de novos desafios
12	direcionando as energias para os pontos a desenvolver.
13	reconhecimento.
14	ampliando o conhecimento, compreensão e necessidade de novo mercados.
15	plano de carreira aliado a Ferramenta Coaching.
16	através de troca de experiências e dicas do gestor, criamos novas idéias e ações
17	métricas claras para um planejamento de carreira concreto.
18	olhar para dentro de nós mesmos (estado de espírito, os nossos medos e anseios, satisfação ou insatisfação com trabalho e colegas).
19	ajuda a mencionar e verificar onde estamos e pra onde vamos.
20	visualização clara dos pontos individuais, aumento da autoconfiança, quebrar barreiras.
21	mostra o que estamos deixando a desejar, e o que falta para chegar no objetivo e em quanto tempo chegaremos lá.
22	mostrando oportunidades de melhoria e traçando um plano de ação para evoluir.
23	não incentiva
24	traçando objetivos desafiadores, questionando as percepções atuais, foco no futuro.
25	desenvolvendo meu potencial individual e coletivo, idealizando em conjunto os próximos passos para obtenção do resultado desejado.

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor.

Cabe salientar a percepção das formas de incentivo de um dos entrevistados (20):

*Coaching* significa tirar um indivíduo de seu estado atual e levá-lo ao estado desejado de forma rápida e satisfatória. O processo de *Coaching* é uma oportunidade de visualização clara dos pontos individuais, de aumento da autoconfiança, de quebrar barreiras de limitação, para que as pessoas possam conhecer e atingir seu potencial máximo e alcançar suas metas de forma objetiva e, principalmente, assertiva.

A definição de *Coaching* pelo entrevistado 20, faz uma junção dos diversos conceitos abordados nesta pesquisa por diversos autores como por exemplo o significado trazido por Marques (2015) que relata ser um processo de desenvolvimento humano, apoia as pessoas e empresas no alcance das metas, no desenvolvimento acelerado e, em sua evolução contínua.

Dentre as respostas mais incidentes está o plano de carreira bem definido; a metodologia utilizada na abordagem médica; oportunidades de melhoria; a auto análise; o reconhecimento e a busca por novos desafios; desenvolvimento da visão introspectiva, entre outros. Neves; Pereira (2012) reiteram as respostas dos entrevistados e interligam às tarefas do *coaching* que consiste em permitir o *coachee* fazer escolhas/opções no sentido de potencial/reformular os seus projetos, atingir o bem-estar, melhorar a qualidade de vida, promover o seu desenvolvimento e o autoconceito.

A aceitação dos entrevistados e a pró-atividade deles é destaque e contribuiu significativamente para o desenvolvimento deste trabalho e na compreensão da ferramenta do *Coaching*, bem como no entendimento dos aspectos intrínsecos a profissão do Consultor Farmacêutico.

Em suma percebe-se um alinhamento de ideias e percepções dos entrevistados em relação a ferramenta do *coaching* e as responsabilidades incidentes da prática profissional do consultor farmacêutico. Visualiza-se também que estas práticas divergem em alguns pontos estratégicos quando citados prazos, formas de aplicação da ferramenta, métodos de plano de carreira, incentivos, disponibilidade nas ferramentas de trabalho, entre outros.

O embasamento teórico desenvolvido neste trabalho, andou em paralelo com as respostas dos entrevistados balizando as ideias extraídas e norteando o andamento das análises no intuito de integrar aspectos teóricos com a aplicação prática da ferramenta do *Coaching*.

A resposta ao problema de pesquisa foi obtida em diversos momentos com os inúmeros relatos dos entrevistados. Para responder “qual a contribuição do uso das ferramentas *Coaching* na profissão do Consultor Farmacêutico do Vale dos Sinos/RS”, a questão chave que revelou as maneiras que o *Coaching* incentiva o Consultor farmacêutico a

pensar e tomar suas próprias conclusões, pontos positivos visualizados pelos entrevistados e trouxe uma lista de itens que convergem com as tarefas definidas para a aplicação da ferramenta do *Coaching* constatando a efetividade da ferramenta, cuja mensuração de sucesso ainda é considerada um dogma.

## CONCLUSÃO

A excelência é cada vez mais o objetivo desejado das organizações. Trabalhar neste sentido é olhar para todos os componentes da estrutura organizacional. É desenvolver estratégias orientadas para os resultados e o impacto desses resultados, não apenas os resultados técnicos e econômicos, mas também os resultados ao nível da satisfação dos colaboradores e sobretudo dos clientes (NEVES; PEREIRA, 2012).

O planejamento é essencial dentro de qualquer equipe de vendas. Através dele é possível estabelecer metas e objetivos, além de criar controle e ordem dentro da equipe. Neste momento a atuação de *coaching* personalizado poderá auxiliar na identificação dos maiores concorrentes de uma empresa: os concorrentes intangíveis que podem ser a causa do fracasso de um planejamento de vendas: mudanças, aversão à mudança, conhecimento do produto, mentalidade de commodities e de grandeza, cadeias partidas, o conceito do produto, coisas que surgem durante a noite e principalmente o colaborador quando subestimam suas próprias ideias, quando acreditam que não podem falhar, quando não estão dispostas a ouvir, a mudar, a experimentar. Para ter sucesso em um plano de vendas, é necessário uma atitude positiva, de confiança.

Em se tratando da área de vendas, é notório que o atual consumidor é mais informado, mais exigente, mais consciente de suas necessidades e atento a seus direitos. A dificuldade está na maioria dos vendedores que não sabem como atender a esse novo consumidor. Com a aplicação da ferramenta, os vendedores têm mais “facilidade para compreender as necessidades dos consumidores, melhorar o processo de comunicação, desenvolver a relação com o cliente com maior eficácia, aprender a fazer perguntas eficazes, além de resgatar a confiança, habilidades e a satisfação de vida” (MOREIRA; GOMES, 2014).

O objetivo geral é “pesquisar em literaturas específicas no que consiste o papel do *Coaching* e sua potencialidade como ferramenta estratégica vinculando com a descrição das tarefas, habilidades, competências e dificuldades da profissão do Consultor Farmacêutico com intuito de identificar e analisar a contribuição do uso das ferramentas do *Coaching* no trabalho do consultor de vendas farmacêuticas no Vale dos Sinos/RS e que auxiliam na obtenção do melhor resultado da profissão” foi atingido plenamente, visto que o autor encontrou embasamento teórico para o desenvolvimento da pesquisa e conseguiu, através da análise de dados vincular a ferramenta do *coaching* com a profissão do Consultor Farmacêutico, extraindo os pontos positivos e de incentivos que a ferramenta proporciona.

Os objetivos específicos foram alcançados em sua totalidade: o embasamento teórico contemplou o conceito, aplicabilidade, enfoque, benefícios e metodologias do *Coaching*; a compreensão do funcionamento da ferramenta *coaching* na avaliação de desempenho do Consultor Farmacêutico, identificando como a ferramenta *Coaching* estimula o diálogo na organização e traz possibilidades de crescimento profissional (plano de carreira) foram contempladas com as respostas ao questionário estruturado e suas análises. Em se tratando de apresentar a definição, a abrangência, as competências, características, expectativas em relação ao profissional e perfil do Consultor Farmacêutico, o capítulo 3 discorreu do assunto com a devida relevância do assunto bem como o objetivo de relatar meios de abordagem na visita médica e as estratégias de negociação foi desenvolvido.

Em relação ao problema de pesquisa proposto de verificar “qual a contribuição do uso das ferramentas *Coaching* na profissão de Consultor Farmacêutico do Vale dos Sinos – RS?” foram obtidos inúmeros relatos dos entrevistados revelando pontos positivos e maneiras de incentivo da ferramenta estratégica do *Coaching* constatando a efetividade do ferramenta. A evidência do alinhamento entre a teoria sobre a ferramenta do *Coaching* e a visão prática do entrevistado elencadas no quadro 9 comprovam o alcance do propósito da pesquisa. Os pontos de incentivo listados pelos entrevistados (“respeitando a meritocracia; estimulando a estudar e estar preparado para os momentos de discussão com os clientes médicos; sinalizando os pontos a desenvolver; delegando a responsabilidade e trazendo os méritos da execução; direcionando a carreira para evolução; dando liberdade para tomada de decisão; incentivando a busca da felicidade e realização pessoal e fazendo-nos refletir, pensar no nosso estado de espírito, família, financeiro entre outros”) mostram o alinhamento da teoria *Coaching* com a profissão do Consultor Farmacêutico.

As limitações da pesquisa se deram pela falta de conhecimento teórico do *Coaching* por alguns entrevistados, nem todos tinham amplo conhecimento da ferramenta, apenas relataram as percepções do dia-a-dia. Outro fator esteve na dificuldade de se obter as respostas aos questionários em função das inúmeras tarefas dos Consultores Farmacêuticos e da variedade de carga horária. O fato da análise ser somente através do questionário estruturado dificulta um pouco a interpretação.

Como sugestão para futuras pesquisas fica a busca pelas formas de mensuração a efetividade da aplicação da ferramenta no meio empresarial e pessoal e as formas de

valoração pelas metas alcançadas com intuito de promover a empolgação ao *coachee* e a satisfação do *Coaching* pela implantação da ferramenta estratégica.

Sabe-se que é a hora de construir carreiras que preparem as organizações para o futuro com a adaptação às novas realidades e preparação para solucionar problemas com desempenho e valor agregado. O capital humano tem maior importância no sucesso organizacional desenvolvido através da aprendizagem contínua e na busca pela excelência. A profissão do Consultor Farmacêutico segundo relatos é a que mais passa por transformações ao longo dos anos em razão do crescimento do setor exigindo sua atualização constante, treinamentos, planos de ação e enfoque, acompanhamento pessoal e profissional, dentro outros, ou seja, parceria vitalícia com a ferramenta do *Coaching*.



## REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2004. 223 p.
- BEUREN, Ilse Maria (Org), **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas S.A., 2003.
- BRASIL. **Lei nº 6.224**, de 14 de julho de 1975. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-6224-14-julho-1975-357699-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em 20 de dez.2016.
- CAETANO, A. **Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas**. Lisboa, 2008.
- CAMPOS, R. C. **“Você faz o quê”: explorando a construção de carreira de recém-formados gerentes**. 2014. 119 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras. Lavras, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/3805>>. Acesso em 23 de dez.2016.
- CARVALHO, Salo de. **Como Não Se Faz Um Trabalho de Conclusão de Curso – provocações úteis para orientadores e estudantes de direito**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- CREMONEZI, Graziela Oste Graziano; OSWALDO, Yeda Cirera; SPERS, Valéria Rueda Elias; GIULIANI, Antonio Carlos; PIZZINATO, Nadia Kasouf; CUNHA, Chirstiano França da. **Coaching e Mentoring como Instrumento de Foco no Cliente Interno: um Estudo Regional em São Paulo**. ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia, v. 5, n. 1, p. 166-189, 2013
- FORTES, Caroline. **Integração e treinamento do novo propagandista médico**. UniRitter Laureate International Universities - Curso de Pós-Graduação em Negócios (MBA em Gestão de Pessoas), 2017
- FORONI, Paula Gabriela; LUCAS, Angela Christina; SCHAD, Carlos Eduardo; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de; DUTRA, Joel Souza. **Desenvolvimento de líderes no Brasil**. XVII SEMEAD – Seminários em Administração, outubro de 2014
- GERHARDT; T. E.; SILVEIRA D.T. **Metodos de pesquisa**. Rio Grande do Sul. Editora UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em 16 de dez.2016.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo. Atlas, 2008.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRAZIANO, Graziela Oste. ARIENTE, Marina. INOCÊNCIO, Michele; PIZZINATTO, Nadia Kassouf. **Coaching e Mentoring como instrumento de foco no cliente interno: um estudo de caso na cidade de Piracicaba – SP**. Universitas - Ano 3 - Nº 4 – Janeiro/Junho 2010.
- HILLESHEIM, Sérgio W.. **Coaching e Mentoring: Igualando As Diferenças**. Instituto MVC. 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/coaching-e-mentoring-igualando-as-diferenas/>>. Acesso em 29 de abr. 2017

HOFFMANN, Carlos Alberto; SILVA, Luzia Felix da; SANTANA, Hugo David. **Coaching&Mentoring**: Lapidando diamantes brutos. Revista de Ciências Gerenciais Vol. 16, Nº. 23, Ano 2012

KöECHE, José Carlos. *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. 33ª edição. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2013.

LACERDA, M.B. **O propagandista como agente operacional das estratégias de marketing. Fev 2016**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-propagandista-como-agente-operacional-das-estrategias-de-marketing/93297/>>. Acesso em 17 de dez.2016.

LAGES, A.; O CONNOR, J. **Coaching com PNL**: um guia prático para alcançar o melhor em você e em outros. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2004.

LAGES, A.; O CONNOR, J. **Como o coaching funciona**: o guia essencial para a história e pratica eficaz. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2010.

MARQUES, J. R. **Coaching**: Conceito e Significado. Out de 2015. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/coaching-conceito-significado/>. Acesso em 15de dez.2016.

MARQUES, José Roberto. **Descubra o que é competência profissional**. Portal IBC. Disponível em <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/descubra-o-que-e-competencia-profissional/>>. Acesso em 26 de jun. 2017

MATOS, Jânio; NAKANO, Juliana; FROTA, Cláudio; NASCIMENTO, Wanessa. **A gestão estratégica de vendas como ferramenta de sucesso ao processo de produção**: um estudo de caso. XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2016.

MELO, Leonice Holanda Alves de. **O Coaching no Processo de Desenvolvimento de Competências e Habilidades na Aprendizagem Gerencial**. 2014. 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade de Fortaleza (UNIFOR), PPGA, Fortaleza, 2014

MILARE, S. A.; YOSHIDA, E. M. P. **Intervenção breve em organizações: mudança em coaching de executivos**. Maringá, v. 14, n. 4, p. 717-727, dez. 2009.

MILARÉ, Sueli Aparecida; YOSHIDA, Elisa Medici Pizão. **Intervenção breve em Organizações: Mudança em Coaching de Executivos**. Psicologia em Estudo, Maringá, v. 14, n. 4, p. 717-727, out./dez. 2009.

MOREIRA, Priscila Alves; GOMES, Robésio Teixeira. **Coaching**: estudo dos benefícios que a técnica pode oferecer a uma rede de imobiliárias e a seus parceiros. REN – Revista da Escola de Negócios, n. 1, p. 17-32, nov./2014.

MOTTER JUNIOR, Mario Divo, **A Dimensão do Sucesso em Coaching**: uma Análise do contexto brasileiro. Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro – 2012

NEVES, Carmo; PEREIRA Fernando. **Gestão de Emoções:Coaching** no âmbito da gestão organizacional. I Congresso Internacional de Inteligência Emocional e Educação “Investigar e Intervir para Mudar” Escola Básica Comendador Ângelo Azevedo, Oliveira de Azeméis 6 e 7 de julho de 2012.

PIMENTEL JUNIOR, Luiz. **Estudo de uma estratégia de marketing para serviços visando fidelizar novos clientes.** Pós-Graduação Lato Sensu Curso de Mba em Marketing com foco no Cliente. Universidade do Extremo Sul Catarinense – Unesc, 2015.

SANTIAGO, Clarice. **A carreira do Gerente de Projetos:** um estudo exploratório sobre a aplicação do *coaching* no desenvolvimento de habilidades Interpessoais. Mestrado em Administração. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2015.

SANTOS, Tais G.. **As quatro disciplinas centrais do Coaching.** GPLICO: Grupo de Ensino e Pesquisa em Liderança e *Coaching* - FATEC, 2004. Disponível em: <<http://www.geplico.com.br/2016/07/as-quatro-disciplinas-centrais-do.html>>. Acesso em 29 de abr.2017.

SERRA, Otavio Levier. Um estudo sobre valor agregado em *coaching* e sua percepção para as partes envolvidas / Otavio Levier Serra - 2014. 57 f.

SILVA, Carlos Roberto Ernesto da. **Orientação Profissional, mentoring, coaching e counseling:** Algumas singularidades e similaridades em práticas. Revista Brasileira de Orientação Profissional jul.-dez. 2010, Vol. 11, No. 2, 299-309.

SILVA, Jorge Vieira da.; LOVATO JÚNIOR, Valmor. **O perfil do propagandista farmacêutico no Brasil.** Revista da Faculdade de Ciências Médicas de Sorocaba. São Paulo, v. 18, n. 3, p. 165-168, nov. 2016. ISSN 1984-4840. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/RFCMS/article/view/28684>>. Acesso em 19 dez. 2016.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa: ação.** 2. ed. São Paulo. Cortez, 1986.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, Tiago Reis. **A formação profissional de um Propagandista-Vendedor.** Monografia Pós Graduação Em Gestão Estratégica em Técnicas de Vendas e negociações, AVM Instituto Universidade Cândido Mendes, 2011.

## APENDICE A – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO

### PESQUISA: COACHING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DO CONSULTOR

ALBERTO BERGAMASCHI DALL'AZEN

Esta pesquisa, tem como finalidade analisar as metodologias e percepções de treinamento Coaching adotadas pelas indústrias farmacêuticas, como auxílio no dia a dia de trabalho do representante farmacêutico.

#### Análise da faixa etária, gênero, escolaridade.

Identificação (Opcional)	
Idade	
Tempo de atuação	
Formação acadêmica	
Formação complementar	
Gênero	

<b>1</b>	De que maneira é realizado o treinamento coaching pela sua empresa? Qual a frequência de acompanhamento do seu coachee?
<b>2</b>	De que forma você avalia o comportamento do seu Coachee (Gerente Distrital)? De que forma ele auxilia na realização de suas tarefas?
<b>3</b>	Você consegue verificar e avaliar o seu nível de responsabilidade? De 0 a 10 qual o seu nível de comprometimento com as execuções das tarefas solicitadas?
<b>4</b>	A empresa/gestor proporciona todas as ferramentas de trabalho para que você desempenhe sua atividade profissional com êxito e eficiência? O que considera necessário?
<b>5</b>	Você considera válido o coaching para sua evolução? ( ) Sim ( ) Não Porque?
<b>6</b>	Consegues colocar em pratica as ações sinalizadas em seu coaching? Visualiza as mudanças e evoluções com o uso desta ferramenta?
<b>7</b>	Cite os pontos positivos e a desenvolver da ferramenta coaching aplicadas pela sua empresa.
<b>8</b>	O coaching te incentiva de que maneira a pensar e tomar suas próprias conclusões?
<b>9</b>	Você considera que a ferramenta proporcione oportunidade de crescimento e plano de carreira? ( ) Sim ( ) Não Justifique.
<b>10</b>	De que forma o coaching te incentiva a buscar novos negócios ?