

O QUE MOTIVA AS EQUIPAS DE VENDAS DA INDÚSTRIA  
FARMACÊUTICA – O CASO ROCHE

Amílcar Ismael Barreto

Projeto de Mestrado  
em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Vitor Santos, Professor Convidado, ISCTE Business  
School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral.

Abril 2013

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao meu orientador, Prof. Doutor Vítor Santos que, com amabilidade, mas com exigência e rigor científico, orientou e corrigiu esta dissertação.

A todos os professores que leccionaram o MBA, com destaque para o Professor Doutor Pedro Fontes Falcão, que me desafiou a fazer o Mestrado em Gestão, sem o qual a esta dissertação eu não teria chegado.

A todos os colegas de curso do MBA 2005/6, merecendo particular relevância os que fizeram parte do meu grupo de trabalho, Armando Custódio, Filipe Pais, José Gomes e Carlos Matos, considero a sua colaboração importante para a execução dos diversos trabalhos e compreensão das matérias, nas inúmeras reuniões de trabalho que tivemos. Ao Vítor Felix a sua tese serviu de inspiração para levar a cabo esta tarefa.

Aos colegas e chefias da Roche, sobretudo às minhas chefias diretas Martin Morrissey e Nuno Santos e à Manuela Mano (Diretora de RH), que me incentivaram a desenvolver esta tese. À Claudia Ricardo e ao João Pereira pela ajuda na recolha de informação sobre o mercado e sobre a Roche, ao IMS que facultou os dados de mercado. Aos que tornaram possível a concretização do inquérito interno à força de vendas. Entre outros refiro o Paulo Filipe, João Paulo Magalhães e Paulo Rebelo, bem como aos Chefes Nacionais de Vendas: Jesus Matos, Eduardo Bettencourt, António Silva, João Teixeira, Rui Aragão e Fausto Rebelo, pelo apoio e entusiasmo com que me ajudaram. A todos os elementos da força de vendas que, não obstante estarem sobrecarregados com trabalho tiveram a paciência de responder ao inquérito.

Á minha esposa Vera e às minhas filhas Carolina e Francisca que, apesar de serem as principais afectadas na privação de largos momentos de convívio durante o período lectivo e preparação da presente dissertação, sempre ajudaram a manter viva a minha motivação a elas dedico este trabalho e espero que seja um exemplo e um estímulo às minhas filhas para irem sempre busca de novos conhecimentos e nunca se acomodarem.

## **Resumo**

O desenvolvimento de qualquer investigação pressupõe a existência de algo que nos inquieta e nos induz a curiosidade e este trabalho não constitui uma exceção. Assim sendo, formulou-se como principal objetivo de estudo: analisar o que motiva as equipas de vendas da Indústria Farmacêutica, utilizando o Caso da Roche.

As principais questões de partida são: Quais os fatores intervenientes na motivação de um Delegado de Informação Médica? Qual é a hierarquização de importância desses mesmos fatores intervenientes no processo de motivação?

Para a realização das questões propostas, utilizou-se uma metodologia qualitativa de natureza exploratória e descritiva, com a aplicação de questionários, a uma amostra de 40 Delegados de Informação Médica e 6 Chefes de Vendas da empresa Farmacêutica Roche, que representam o total do universo da Força de Vendas e chefias de vendas, da empresa, os quais nos permitiram tirar ilações importantes para a clarificação dos fatores de motivação da equipa de vendas da Farmacêutica Roche.

Os resultados da investigação demonstraram que podem ser muitas as formas de motivação que influenciam a equipa de vendas, e que estas nem sempre correspondem ao que seria desejável. É a estabilidade de emprego, e a realização profissional que faz com que os trabalhadores se sintam motivados para o sucesso individual e de grupo.

Verificou-se igualmente, que o nível de satisfação é importante para o sucesso de vendas e da imagem da organização junto da concorrência e dos clientes. Por isso, o envolvimento e a participação da equipa de vendas, em atividades de melhoria, sistemas de recompensa e remuneração, a flexibilidade de horário e o reconhecimento do trabalho pelos superiores são fatores críticos para o sucesso.

*Palavras-Chave: Cultura Organizacional, Motivação de equipa de Vendas, Perfil de Liderança, Satisfação.*

## **Abstract**

The development of any research assumes that there is something that causes us restless and curiosity and this work is not an exception. Thus was formulated main goal of the study: to examine what motivates sales teams in Pharmaceutical Industry we analyzed The Pharmaceutical Roche.

The main issues at starting: What factors involved in motivation of a Medical sales representatives? What is the hierarchy of importance of these factors involved in the process of motivation?

To carry out the proposed questions, we used a qualitative methodology of exploratory and descriptive, with the application of questionnaires to a sample of 40 Medical sales representatives and 6 Heads of Medical Sales from Roche company, representing the total of universe, which allowed us to draw conclusions, that are important in clarifying the factors motivating the sales team of Roche Pharmaceuticals.

Research results can be demonstrated that many forms of motivation and influence to the sales team, and they do not always correspond to what would be desirable. Is job stability and professional achievement that cause workers to feel motivated to individual and group success.

It was also found that the level of satisfaction is important to the success of sales and for the organization's image within stakeholders, involvement and participation from sales force, in the improvement activities, systems of reward and remuneration, flexible working hours and recognition of the work by superiors is a critical success factor.

Key-Words: *Organizational Culture, Motivating sales team, Leadership Profile, Satisfaction.*

## Índice

Resumo .....	3
Abstract.....	4
Índice de Gráficos.....	7
1. Definição do contexto e problema .....	8
2. Revisão de literatura .....	12
Introdução.....	12
2.1 Fatores da motivação .....	14
2.2 O Processo de motivação .....	15
2.3 A satisfação e a motivação.....	18
2.4 A melhor recompensa: a motivação .....	19
2.5 A problemática das recompensas .....	21
2.5.1 – Os diferentes tipos de recompensas .....	21
2.5.2 Caracterização das recompensas.....	21
2.5.3 Problemática da recompensa extrínseca extra: vantagens e desvantagens. ....	22
2.5.4 A importância das perceções sobre a equidade na eficácia das recompensas .....	29
2.5.5 Outros tópicos da abordagem teórica.....	31
3. Caracterização da Indústria Farmacêutica em Portugal .....	32
3.1 A Indústria Farmacêutica e o ambiente em que opera.....	33
3.2 A estrutura da Indústria Farmacêutica .....	35
3.3 A caracterização do mercado hospitalar.....	36
3.4 Os Delegados Comerciais na Indústria Farmacêutica .....	37
4. Roche Farmacêutica: caracterização da empresa em estudo.....	39
Fonte: Roche in brief (2010) .....	42
5. A formulação de hipóteses .....	42
6. Metodologia.....	44
6.1 Objetivos da análise .....	44
6.2 Métodos de elaboração e execução do inquérito .....	45
6.3 O carácter de confidencialidade do inquérito e do estudo.....	49
7. Apresentação de dados .....	50
8. Análise de informação e conclusões - Dados tratados .....	60
9. Conclusões.....	63
10. Limitações à investigação, futuras investigações .....	69
Bibliografia.....	70

Anexos..... 75

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Género dos inquiridos do grupo I.....	50
Gráfico 2 – Idades.....	50
Gráfico 3 – Habilitações literárias .....	51
Gráfico 4 – Local de trabalho .....	51
Gráfico 5 – Anos de experiência .....	52
Gráfico 6 – Perfil de Liderança e Cultura Organizacional .....	52
Gráfico 7 – Nível de satisfação.....	54
Gráfico 8 – Motivação .....	54
Gráfico 9 – Género dos inquiridos do Grupo II (Chefes de Vendas).....	55
Gráfico 10 – Idades.....	56
Gráfico 11 – Habilitações Literárias.....	56
Gráfico 12 – Local de Trabalho.....	57
Gráfico 13 – Anos de experiencia .....	57
Gráfico 14 – Perfil de Liderança e Cultura Organizacional .....	58
Gráfico 15 – Índice de Satisfação.....	58
Gráfico 16 – Motivação.....	59

## Índice de Figuras e Tabelas

Tabela 1 - Setor Hospitalar (2000-2010).....	37
Tabela 2 - Fontes da recolha de dados.....	46
Tabela 3 - Pontos fortes e fracos da origem dos dados .....	46
Tabela 4 – Perfil de Liderança e Cultura Organizacional .....	53
Figura 1 – Setor Hospitalar (2000-2010).....	41
Figura 2 – Fontes da recolha de dados .....	41
Figura 3 – Pontos fortes e fracos da origem dos dados .....	42
Figura 4 – Perfil de Liderança e Cultura Organizacional.....	42
Tabela 1 – Setor Hospitalar (2000-2010) .....	37
Tabela 2 – Fontes da recolha de dados .....	46
Tabela 3 – Pontos fortes e fracos da origem dos dados.....	46
Tabela 4 – Perfil de Liderança e Cultura Organizacional .....	53

## **1. Definição do contexto e problema**

A Indústria farmacêutica existe com o sentido de arranjar soluções que previnam, atenuem ou curem doenças e, mais do que uma indústria de tecnologia de ponta, contextualiza-se como uma indústria que acrescenta valor.

A Indústria Farmacêutica é uma atividade comercial que move, a nível Mundial, cerca de 550 biliões de dólares anuais e crescimentos médios de 11,4% (IMS 2010). É um negócio com características especiais e específicas, nomeadamente, pelo facto de lidar com a saúde humana.

Na Indústria Farmacêutica, as empresas mais competitivas necessitam de uma força de vendas eficaz, para além de uma boa equipa de Pesquisa e Desenvolvimento.

A Gestão de recursos humanos tornou-se concetualmente importante no século XXI, da mesma forma que a indústria farmacêutica em todo o Mundo tem necessidade de reter os seus melhores Delegados de Informação Médica, motivando-os. Contudo, este trabalho tem sido empírico, não há grande conhecimento do que realmente motiva as equipas de vendas da Indústria farmacêutica.

A Indústria Farmacêutica é caracterizada, na última década, por uma mudança rápida, concorrência cada vez mais agressiva, surgimento de novos meios de distribuição, aumento da pressão para reduzir preços e uma exigência cada vez maior por parte dos doentes e médicos por um melhor serviço. Profissionais bem treinados e motivados, que demonstrem eficácia são escassos, mas necessários para que as empresas farmacêuticas tenham sucesso no mercado actual.

A teoria de Maslow (Maslow, 1945) comprova-o com a sua hierarquização, prioritizando a satisfação das necessidades fisiológicas na base da pirâmide, que depois derivam as restantes necessidades inerentes à vida humana. A ausência de saúde é a antítese de qualidade de vida, ou mesmo terminação desta última. Como tal, a sociedade como um todo sempre olhou com desconfiança para actividades que operam nesta área, como o comprovam cada vez mais ensaios sobre o excessivo poder e influência da Indústria Farmacêutica na sociedade (Angell, 2006) e a polémica do incremento de prescrições de

Médicos sob o formato de pagamento “*Fee-For Service*” nos países Anglo-saxónicos (Basky, 1996).

Estes fatores podem ajudar a explicar por que razão a comercialização de medicamentos é uma das actividades comerciais mais regulamentadas da actividade humana, com as mais variadas limitações e entraves ao seu funcionamento. Estas limitações variam desde o controlo governamental de autorização da investigação dos possíveis produtos a comercializar, que podem resultar na sua proibição de desenvolvimento (ex. as terapêuticas génicas que tanta polémica têm suscitado nos mais variados países e que foram de todo proibidas nos Estados Unidos da América) até à sucessiva regulamentação de como se pode comunicar com os diferentes públicos-alvo (Estatuto do Medicamento 2007).

Neste projecto de tese, pretendemos lançar alguma luz acerca do que motiva os Delegados de Informação Médica, o que os influencia e, o que os molda, para tornar mais competitiva as empresas farmacêuticas.

Todos estes dados levam a crer que o Delegado de Informação Médica tem idiossincrasias bastante importantes que justificam a realização de uma investigação mais aprofundada sobre os fatores determinantes da motivação, um maior conhecimento nesta área irá melhorar a eficácia da equipa de vendas por parte dos Gestores de Vendas, Gestores de Marketing e Direção Geral.

A Roche Farmacêutica, a empresa objeto deste estudo, também se preocupa com estes fatores, principalmente por ter uma força de vendas madura, em que a maioria dos quadros tem mais de 15 anos de experiência. É pretendido por parte da empresa ter uma equipa altamente motivada e eficaz e para isso é necessário perceber quais os fatores que motivam estes profissionais a irem um passo além. E qual a hierarquização que fazem dos mesmos.

Nesta tese de mestrado propomos responder à questão central, de quais são os factores que motivam os Delegados de Informação Médica e a hierarquização desses fatores, utilizamos como objeto de estudo a empresa Roche. Neste sentido, existe um conjunto de questões que têm que ser respondidas. Deste modo, as research questions que pretendemos responder são:

1. Quais os factores intervenientes na motivação de um Delegado de Informação Médica?

2. Qual é a hierarquização de importância desses mesmos factores intervenientes no processo de motivação?

O objetivo com este trabalho é entender e contextualizar a forma de melhoria do comportamento dos Delegados de Informação Médica, o qual pode ser melhorado através da motivação.

Sintetizando, como objetivo central desta pesquisa, pretende-se recolher um conjunto de características que, possibilitem a emergência/construção de um modelo de gestão de motivação de vendas, de forma eficaz e sistemático, a partir da reflexão dos critérios de motivação.

Na presente investigação, o trabalho de construção do objeto de estudo teve por base fundamentos teóricos resultantes da revisão do estado da arte através de leituras prévias efetuadas sobre a temática enunciada, pela reflexão das práticas em termos de motivação de forças de vendas dos Delegados de informação Médica.

De acordo com o pressuposto mencionado, o plano de investigação sofreu algumas alterações, concertando-se estratégias, à medida que o objeto de estudo foi conhecido e, como se foi conhecendo melhor o tema em estudo. O plano foi sofrendo modificações e as estratégias foram também selecionadas de acordo com decisões, em termos de aspetos específicos, contexto e dos autores em análise.

A sua relevância académica pode ser explicada pelo pouco produzido nas universidades sobre gestão de forças de Vendas na Indústria Farmacêutica e o próprio Marketing Farmacêutico, comparativamente ao manancial de informação que existe sobre o Marketing e Vendas per si, e na influência que este tem na modulação de padrões e hábitos de prescrição.

A sua relevância empresarial situa-se na demonstração de fatores que levam à motivação das equipas de vendas, fatores estes que apreendidos pelos responsáveis de Marketing e vendas, poderão melhor realizar o seu trabalho como gestores, contribuindo assim para a optimização do negócio e faturação das suas empresas.

Desta introdução esperamos que esteja estabelecido que o processo de venda de um medicamento - ao contrário de outros produtos ou serviços, não é o mesmo que vender um detergente.

Trata-se de uma investigação potencialmente relevante na medida em que pode constituir-se como geradora de conhecimento, tanto para académicos como para profissionais, como potencial explicativo da motivação. Adicionalmente este estudo pretende contribuir para o alargamento da compreensão sobre fenómenos organizacionais e comportamentos humanos.

## 2. Revisão de literatura

### Introdução

A globalização que se faz sentir atualmente provoca incertezas económicas, avanço da tecnologia, complexidade nas relações, questionamento dos hábitos de vida e dos valores. Por tudo isto, leva o homem a uma instabilidade emocional, e a um mundo fora do controlo, mas as empresas enfrentam diariamente esse ambiente, interagindo com ele e recebendo o impacto dessas mudanças e das incertezas que delas decorrem (Rego, 2002). É evidente o impacto destas transformações no desempenho humano. São maiores as exigências de qualificação pessoal para assumir desafios constantes, novas responsabilidades e riscos, e de flexibilidade para conviver com a instabilidade (Rego, 2002).

As organizações modernas tendem a optar por uma abordagem mais humanista que contribua para a valorização do ser humano como pessoa, uma administração centrada no indivíduo. A valorização dos recursos humanos é uma das chaves para o sucesso de muitas organizações, conseguindo-se assim, funcionários mais comprometidos e melhorias operacionais, usando ferramentas simples, como a criatividade do seu pessoal (Drucker, 1997).

Muitos autores ao longo de várias décadas têm apresentado teorias sobre a motivação. Podemos dividir por diferentes grupos: Um primeiro grupo preocupou-se com o objecto da motivação: Maslow (1954) com a teoria da hierarquia das necessidades, McClelland (1961) com a teoria dos motivos, e Herzberg (1966) com a teoria dos factores motivadores e higiénicos. Um segundo grupo centrou a sua pesquisa na motivação como um processo e no modo como se exprime a motivação: Vroom (1964), com a teoria da expectativa e Adams (1965) com a teoria da equidade.

A partir da década de oitenta, surgem as teorias de Locke, E. e Latham, G. (1984); Kanfer, R. (1990); Steers, R. e Porter, L. (1991). A pesquisa desenvolvida pelos primeiros centra-se no que leva a agir de determinada forma; Kanfer centra a sua investigação nas variáveis da direcção do comportamento, intensidade da acção e persistência do esforço; os últimos autores procuram explicar os fenómenos da motivação através da energia humana que

suscita o comportamento, a direcção que dirige o esforço e a manutenção ou sustentação que mantém e reforça o comportamento.

Um dos modelos mais investigados e, com maior número de confirmação empírica foi o modelo apresentado por Hackman e Oldham (1967), sobre o efeito motivador das características do trabalho.

## **2.1 Factores da motivação**

Os autores que se preocupam com os factores de motivação consideram que as pessoas são motivadas por factores internos, que actuam como uma fonte energética que mobiliza o comportamento (acção) no sentido da sua realização. Depois de satisfazer uma determinada necessidade, o comportamento deixa de ser estimulado por essa necessidade, ou seja, as necessidades motivam o individuo enquanto não estão satisfeitas; uma vez satisfeitas deixam de motivar o comportamento.

O comportamento de cada indivíduo é pautado pela satisfação das suas necessidades individuais, as quais variam não só de pessoa para pessoa, mas também ao longo do tempo. Cada ser humano é um individuo particular, com interesses e motivações diferentes de todos os outros e em constante mutação. O gestor que perceba essas diferenças poderá ter a chave da motivação dos seus colaboradores e, portanto, atingir o êxito da organização nos seus resultados.

De acordo com Maslow as necessidades humanas influenciam o comportamento humano quase sempre de forma instintiva. Divide as necessidades entre primárias e secundárias. As necessidades primárias estão relacionadas com a preservação pessoal (fisiológicas e de segurança); as secundárias, com a identidade socioindividual (sociais, de auto-estima e de auto-realização).

Segundo McClelland, nas sociedades “desenvolvidas” as pessoas são motivadas para o desempenho por três necessidades: realização, poder e afiliação. A realização é um desejo de obter bons desempenhos em situações desafiantes. As pessoas em que esta necessidade sobressai, gostam de assumir responsabilidades na resolução de problemas, são exigentes nos objectivos que estabelecem, assumem riscos calculados e valorizam o feedback e o

reconhecimento. Os indivíduos cuja necessidade de poder é predominante sentem-se mais motivadas por influenciar e controlar o comportamento dos outros do que por conseguir um desempenho excelente enquanto executantes de tarefas ou projectos concretos. Afiliação é a necessidade de ser aceite pelos outros. As pessoas que evidenciam estas necessidades preferem situações mais cooperativas do que competitivas.

O que provoca satisfação e insatisfação nos indivíduos quando desempenham as suas tarefas profissionais, foi o objecto de estudo de Herzberg. Este, concluiu que a origem da satisfação centra-se em factores de motivação intrínseca como oportunidades de crescimento, desenvolvimento, responsabilidade, natureza do trabalho, reconhecimento e realização. Chegou também à conclusão que os factores extrínsecos (política da organização, estilo de chefia, relacionamento com os superiores, condições de trabalho, salário ou relações interpessoais) intervêm essencialmente como causa da insatisfação quando são insuficientes. As necessidades situadas no topo da pirâmide de Maslow são os que verdadeiramente motivam as pessoas e são satisfeitas pelos primeiros factores, que aumentam a produtividade e são responsáveis por uma satisfação duradoura. Os níveis de satisfação são elevados significativamente, quando os factores são óptimos; quando são insuficientes provocam ausência de satisfação sem, contudo, gerar descontentamento. Os factores extrínsecos têm directamente a ver com as condições ambientais ou contexto laboral. Mesmo que existam em grau elevado, apenas evitam a insatisfação sem serem suficientes para provocar motivação; quando são precários geram insatisfação. Por exemplo, umas condições de trabalho excelentes, ou um bom salário, por si só não constituem factores suficientes de motivação. A atribuição de maiores responsabilidades e autonomia, bem como objectivos mais exigentes e situações desafiantes, são segundo Herzberg factores que irão aumentar a motivação dos trabalhadores. Em termos práticos, os trabalhadores são diferentes, não só em relação àquilo que os motiva, como à forma em que as suas motivações se traduzem em actos, assim como no facto de as suas motivações variarem ao longo do tempo.

## 2.2 O Processo de motivação

Os padrões adaptativos motivacionais representam a criação, manutenção e realização dos objetivos propostos.

Os diferentes autores que abordaram o processo de motivação e, o modo como a mesma se exprime apresentaram as teorias da expectativa e da equidade. Estas teorias defendem que o comportamento humano deriva de processos cognitivos. Segundo os principais representantes da teoria da expectativa, Vroom, V.H. (1964) e Lawler, J. (1986), a força da tendência para uma pessoa agir de determinada maneira depende da força da expectativa quanto ao resultado da sua actuação e ao grau de atractividade da recompensa que estiver associada ao resultado do êxito.

Esta Teoria pressupõe três relações:

- 1) A importância ou a atractividade que um indivíduo atribui à recompensa que pode obter se conseguir alcançar um determinado nível de desempenho (valência);
- 2) A relação desempenho-recompensa ou o grau em que o indivíduo acredita que determinado desempenho conduzirá à obtenção de uma recompensa desejada (instrumentalidade).
- 3) A ligação esforço-desempenho ou a probabilidade percebida pelo indivíduo de que, a aplicação de determinada quantidade de esforço conduzirá a um nível de desempenho determinado (expectativa).

As recompensas são as consequências tangíveis ou intangíveis, que a empresa proporciona ao seu trabalhador como contrapartida do seu trabalho. O valor de uma recompensa depende mais da percepção individual do que da realidade objectiva. As recompensas podem ser positivas (salário, promoções, tempo de férias, segurança, bom relacionamento, oportunidade de realização, etc) ou negativas (fadiga, frustração, ansiedade, ameaça, etc).

A valência traduz a intensidade da preferência antecipada da pessoa pela recompensa, ou seja, o grau de atractividade que uma recompensa tem para o indivíduo. A valência pode ser positiva, quando a recompensa é atractiva para o indivíduo, levando a que este se esforce por consegui-la. Pode ser negativa, quando causa insatisfação ao indivíduo, de modo a que

este tende a evita-la; pode ser neutra, quando a recompensa é indiferente para o indivíduo, pelo que a valência será zero.

A instrumentalidade traduz o grau percebido da relação entre desempenho e recompensa associada. Como exemplo, um indivíduo que faça uma associação entre o aumento de remuneração à melhoria do seu desempenho, irá atribuir uma instrumentalidade elevada associada ao desempenho.

A expectativa significa que o indivíduo antecipa como sendo o resultado provável do seu comportamento. Em face de diversas alternativas (como por exemplo, ir trabalhar em vez de ficar em casa), as pessoas escolhem aquela que avaliam como mais apropriada para alcançar o desempenho necessário para obter as recompensas que desejam alcançar. Tratando-se, portanto de uma relação percebida entre o esforço e o desempenho.

A motivação traduz-se na quantidade de esforço que um indivíduo está disposto a colocar para conseguir um determinado nível de desempenho.

A teoria da expectativa fornece uma base racional para entender o fenómeno motivacional, através da escalpelização das diferentes componentes do processo.

O foco é colocado nas recompensas e na valência. Se as recompensas têm valência baixa para o indivíduo, não existem motivos para um grande esforço por parte deste para as alcançar. O segundo foco irá ser colocado na instrumentalidade. Se a pessoa procura recompensas, e não vê a relação das mesmas com o seu desempenho, não há ligação entre o que se faz e os seus objectivos pessoais. Se numa empresa os prémios, ou promoções, forem atribuídos em função da antiguidade e não do desempenho, o colaborador não se empenhará, em elevar o seu desempenho, pois este será percebido como tendo baixa instrumentalidade para obter os respectivos prémios ou promoções.

É pertinente referir que expectativa traduz-se numa relação entre o esforço e o desempenho. Se a expectativa de alcançar um determinado resultado é baixa, o indivíduo tenderá a não se esforçar.

Certos fatores organizacionais condicionam a expectativa, logo a motivação. São eles o saber fazer, ter meios para desempenhar as funções, ter formação adequada, existência de objectivos bem definidos pela organização e conhecimento dos mesmos pelos

colaboradores. Por este motivo, os gestores deverão prestar especial atenção quando têm que tomar decisões sobre a formação a dar aos colaboradores, bem com as formas de organização de trabalho adequadas.

Os percursos da teoria da equidade foram Jaques Adams e Rosenbaum e Adams. Milkovich e Newman (1990) contribuem com posteriores desenvolvimentos.

A teoria da equidade baseia-se na constatação de que o indivíduo experimenta fenómenos de dissonância cognitiva quando compara o seu esforço com as recompensas que recebe (equidade absoluta) ou quando compara a sua recompensa com o de outros indivíduos em situações semelhantes (equidade relativa). Tal comparação é particularmente comum nas organizações de vendas, como refere Tyagi, P.K. (1985)

A comparação referida pode ser traduzida num quociente entre os inputs (o que ele dá à organização: esforço, dedicação, experiência, inteligência, etc.) e os outputs que recebe (pagamentos monetários, outros benefícios materiais, condições de trabalho, estatuto, privilégios, etc.). Daqui podem resultar percepções de equilíbrio (equidade) ou desequilíbrio (iniquidade) por excesso ou por defeito.

Nos casos de percepção de desequilíbrio, o indivíduo procura minimizar as tensões geradas procedendo das seguintes formas: modificando os inputs, alterando os outputs, alterando a autopercepção, alterando as heteropercepções, escolhendo termos de comparação diferentes, ou abandonando o próprio local de trabalho.

A teoria da equidade comprova que a recompensa interfere no processo motivacional, o qual integra uma componente individual (comparação esforço/recompensa) e outra social (comparação com outros).

Há que avaliar se um (ou mais) colaboradores considera injusta a atribuição de uma determinada recompensa. Caso se anteveja essa situação de percepção de injustiça, é preferível não a atribuir.

### **2.3 A satisfação e a motivação**

Um tema que está relacionado com a motivação é a satisfação. Embora, representem conceitos distintos. Uma pessoa pode estar satisfeita e não estar motivada. A satisfação no trabalho traduz uma resposta individual, emocional e afectiva que resulta de situações de trabalho.

A satisfação no trabalho é uma questão estritamente individual, com inúmeros e diferentes factores a influenciá-la. Investigações baseadas nos estudos de Mayo, E. consideram as relações interpessoais e as atitudes individuais como fatores determinantes para a produtividade. Concluem que as principais variáveis que influenciam a satisfação são:

- Trabalho desafiante – Variedade das tarefas, autonomia e feedback
- Equidade nas recompensas – gestão das recompensas, (sistemas de retribuição) justa, transparente e ajustada às expectativas.
- Ambiente laboral – Boas condições físicas e ambientais no trabalho
- Relações – Bom relacionamento interpessoal, formal e informal com colegas e superiores. A relação da chefia com o colaborador é relevante para a satisfação no trabalho. Esta aumenta quando o chefe é compreensivo, escuta os colaboradores, interessa-se por eles, nomeadamente acompanhando e ajudando a resolver os seus problemas, elogiando-os pelo seu bom desempenho.
- Adequação personalidade-trabalho - A conjugação entre características pessoais e do posto de trabalho podem atrair a pessoa ou, caso contrário, levá-la a abandonar esse posto.

As insatisfações dos colaboradores de uma organização emergem através de comportamentos de rotação elevada e absentismo. Contudo, não está provada empiricamente, uma relação de causalidade entre satisfação e produtividade.

Se o indivíduo já se encontra motivado às características positivas da envolvente atrás referida, favorável à satisfação das pessoas, vai com certeza contribuir para que essa motivação se mantenha e provavelmente se consolide. Caso as pessoas não estejam motivadas a desempenhar as suas funções, essas condições favoráveis poderão manter ou aumentar a sua satisfação, mas não fazem transparecer motivação onde ela não existe.

## **2.4 A melhor recompensa: a motivação**

Um individuo motivado para o desempenho de determinadas tarefas empenha-se e dedica-se às suas funções, impelido simplesmente pelo gosto, ou mesmo preponderantemente pela paixão de fazer o que faz. Os trabalhadores com esse espírito realizam as suas tarefas mobilizados, mais pelo prazer de fazer do que pela obrigação.

Se os colaboradores das equipas de vendas se tiverem sido bem escolhidos, ou seja, estejam motivados para a sua função, é provável que estejam mais atraídos pela competição, e para atingirem objetivos. Não só porque esses objetivos são normalmente mais desafiantes e claros, como também porque as equipas de vendas associam de forma mais directa o seu sucesso com o da organização em que estão inseridos. Isto também é verdade se compararmos as equipas de vendas com os restantes colaboradores de outros departamentos, como por exemplo os da área financeira, ou dos Recursos Humanos, partindo de circunstâncias análogas de motivação inicial quando da admissão dos trabalhadores. Desta forma, questiona-se se os factores extrínsecos, ou materiais, da motivação são mais importantes (mas não únicos) para as pessoas de vendas do que para os colaboradores de outras áreas de actividade.

O gestor de uma equipa de vendas deve ter sempre presente a necessidade reforçada de motivar as pessoas que a compõem, incluindo necessariamente, e em primeira instância, o supervisor ou a chefia.

No caso dos Delegados de Informação Médica, para além de outras qualidades e capacidades, a motivação para o desempenho de tarefas de vendas deve ser um critério de peso a ter em conta no seu recrutamento. Ou seja, entre as características ou aptidões (formação universitária, nível de conhecimentos científicos, etc.) dos escolhidos, uma das mais importantes é que eles estejam motivados para o desempenho das tarefas de vendas. Brashear, T.G., (1997) refere que o vendedor deve possuir uma “vocacional esteem for sales jobs”.

Esta linha de pensamento é reforçada por, Churchill et al. (1985) ao sugerirem a motivação, entre outras variáveis como determinantemente influenciadora do desempenho dos vendedores. Mas se um gestor tem a vantagem de contar com colaboradores intrinsecamente

motivados, ele não pode ficar descansado. Ele deve atuar constantemente para não deixar baixar o nível dessa motivação; esta ideia é reforçada também por Teas R.K. (1986).

## **2.5 A problemática das recompensas**

### **2.5.1 – Os diferentes tipos de recompensas**

Os principais autores têm por hábito, distinguir recompensas intrínsecas (as quais afetam a realização e satisfação pessoais) das extrínsecas (pagamentos, promoções, etc., as quais dependem de terceiros, como chefes, colegas, etc.).

Na opinião de Almeida, F.N.(1998), das recompensas intrínsecas fazem parte as seguintes: prazer em desempenhar a função, coerência interna e prazer de vencer. Prazer na função significa a satisfação que a pessoa obtém pelo simples desempenho das tarefas, isto é, o prazer que lhe dá executá-las. Por coerência interna entende-se o grau de adequação da sua conduta à sua consciência. É o caso de uma pessoa ficar satisfeita por ter um bom desempenho independentemente das normas definidas pela organização. Por último, o prazer de vencer está estreitamente relacionado com uma das características mais identificativas das actividades de vendas que é o desafio a que os seus intervenientes permanentemente se submetem.

Das recompensas extrínsecas fazem parte recompensas oriundas de agentes externos para premiar desempenhos. Estão neste campo os aumentos de salário, atribuição de prémios pontuais, antes ou após se atingirem determinados níveis de desempenho, promoções e outras recompensas simbólicas pelo mesmo motivo e ainda o simples reconhecimento, verbal ou escrito, de chefias, ou mesmo de colegas.

### **2.5.2 Caracterização das recompensas**

O efeito produzido pelas recompensas está dependente das suas características, onde se incluem:

- Indução a um maior empenho – devido à permanente expectativa de ser contemplado com recompensas. Estas para surtirem efeito, não é necessariamente obrigatório que abranja um universo grande de colaboradores para além da remuneração base. Apenas o facto de as pessoas sentirem a possibilidade de serem contemplados com recompensas minimamente

aceitáveis, induz a sua motivação. Não é a mesma coisa as pessoas terem uma pequena possibilidade (mesmo em dezenas de potenciais contemplados), ou não terem hipótese nenhuma. Muitas empresas aproveitam-se deste (longo) período de expectativa para aumentar a carga de trabalho.

- **Visibilidade** – As recompensas para terem o efeito pretendido, deverão ser visíveis não só para quem as recebeu e em princípio as mereceu, mas também para quem as não recebeu, cumprindo dessa forma um duplo objectivo.
- **Reversibilidade** – As recompensas surtem mais efeito se forem variáveis e principalmente temporárias. Se elas se transformam numa rotina, acabam por ficar dissimuladas nas retribuições fixas, transformando-se aos poucos em direitos irreversíveis. Quando isso acontece, deixam de chamar a atenção como um factor que premeia as diferenças nos desempenhos dos colaboradores. Consequentemente, não atingem o principal objectivo de aumentar a motivação (esforço/empenho).
- **Podem ter origens diferentes** – À medida que as empresas funcionam de uma forma cada vez mais participativa, as recompensas são determinadas por outros intervenientes que não só o superior hierárquico. Os colegas e os clientes têm cada vez mais influência na atribuição das recompensas (empowerment).
- **Uma gestão ineficiente do sistema de recompensações poderá levar à punição involuntária dos melhores colaboradores** – Nas organizações é frequente que os trabalhadores com melhor desempenho acabem muitas vezes por serem os mais penalizados. Por exemplo, em ciclos de reduções orçamentais, como o que atravessamos atualmente, os que auferiam mais rendimento, com base num melhor desempenho, vêm reduzir os seus rendimentos mais significativamente que outros colaboradores, isto se o critério para o corte for a utilização de uma taxa percentual fixa (por exemplo, corte de 5% para todos). De igual modo, quando é necessário atingir objectivos mais desafiantes, os colaboradores com melhores desempenhos, que já tinham objectivos exigentes, ficam ainda mais sobrecarregados porque neles se acredita que respondam melhor às novas exigências.

### **2.5.3 Problemática da recompensa extrínseca extra: vantagens e desvantagens**

O termo rewards para se referir às recompensas extrínsecas extra é utilizado por Kohn A.(1993), pelo que ao longo deste ponto, sempre que se fizer referência às recompensas estaremos a referir àquele tipo de recompensas.

Os planos de incentivos segundo Kohn A.(1993) pura e simplesmente não funcionam. Refere este autor que a grande maioria das empresas Americanas, de alguma forma, tem os seus programas baseados em recompensas materiais com o objectivo de motivar os seus trabalhadores, fazendo depender certas compensações da obtenção de certos níveis de desempenho. Os gestores acreditam no poder das recompensas e que as pessoas terão um melhor desempenho se lhes for prometido algum incentivo extra.

Contudo, algumas evidências têm apontado em sentido oposto. Baseando-se em estudos empíricos feitos em contexto de trabalho e em escolas, Kohn A.(1993) mostra que as recompensas enfraquecem o próprio processo que pretendem ajudar a melhorar.

A teoria comportamental que resulta de pesquisas laboratoriais em animais está indirectamente na origem de muitos programas de incentivos (remuneração variável em função de desempenho extra), tais como: pagamentos em dinheiro à peça, para recompensar operários, stock options para executivos de topo, privilégios especiais para os empregados do mês, sistema de comissões para as equipas de vendas, etc. A criatividade para os chamados modelos comportamentais da motivação têm sido bastantes e vão desde medalhas, entradas em eventos, férias pagas em sitios exóticos, ou dinheiro que se adiciona ao vencimento fixo.

Inclusive os gestores que defendem e promovem o funcionamento dos seus colaboradores em equipas de trabalho, a gestão participada, melhoria contínua, etc. também de uma forma ou de outra utilizam, sistemas de incentivos para recompensar desempenhos extra. Nas últimas duas décadas, o pensamento e a prática nesta área pouco mudaram. Mesmo os criticos dos planos de incentivos não vão para além de criticas ou pequenas modificações nos pormenores de implementação, Rodgers R.W. (1991).

Se uma recompensa – prémio monetário ou não, elogio, ou simplesmente vencer um desafio – se torna na razão principal pela qual um individuo é atraído para certa actividade, essa actividade passará a ser encarada de uma forma menos agradável, isto é, passamos a ter

menos prazer na sua execução. Seja qual for o grau de prazer que possa dar a execução de uma qualquer tarefa, esse prazer fica desvalorizado, se for encarada como um meio em vez de o ser como um fim.

Mas será que efectivamente as rewards são eficazes? Segundo Kohn A. (1993), só em situações temporárias. Quando se pretende alterar as atitudes e os comportamentos numa forma duradoura, os rewards (tal como os castigos) são ineficazes. De um modo geral, logo que as recompensas são retiradas, o individuo regressa aos seus comportamentos anteriores.

No nível dos executivos, estudos feitos por Jenkins, G. D. Jr., relacionam os pagamentos de incentivos à rentabilidade e outros indicadores de desempenho das empresas (KPIs). As conclusões apontam para uma baixa correlação ou mesmo correlação negativa entre essas retribuições e o desempenho devido aos incentivos extra, Liu, S.S. (1998).

Os estudos mostram que retribuições mais altas, devido ao acréscimo de incentivos extra, não originam melhores desempenhos Liu, S.S. (1998).

O principal impacto que os defensores dos sistemas de incentivos pretendem com a utilização de rewards, é que estas afectem a motivação para um melhor desempenho. Penso que não, por outro lado também dificilmente terá influência directa na capacidade técnica. Indirectamente, contudo, pode influenciar o saber, se tivermos em conta que um colaborador mais motivado esforça-se no sentido de melhorar os seus conhecimentos, tomando a iniciativa de frequentar cursos de formação ou, numa postura autodidacta, fazendo leituras de livros e revistas especializadas.

Estudos sobre os planos de incentivos para executivos e sobre o impacto dos incentivos financeiros no desempenho final das empresas foram feitos por Larson, J. A. e Rich J. T., da Mckinsey & Cº, citados por Kohn A. (1993), Concluíram que há poucas diferenças nos resultados entre aquelas que utilizavam os planos de incentivos e as que não utilizavam. O estudo feito por Jenkins, citados por Kohn A. (1993), sobre os incentivos concedidos a um grupo de soldados de uma determinada empresa. Aqui, estava em vigor um determinado sistema de incentivos, o qual devido a aspectos legais foi subitamente interrompido. Se tal como advogam os defensores dos incentivos financeiros, os mesmos favorecem a motivação, a sua eliminação deveria afetar negativamente a produção. Foi o que aconteceu,

mas apenas no princípio, pois em seguida a produção recuperou, atingindo níveis nunca antes observados.

O Professor de psicologia da Universidade de Maryland Guzzo, R. A., (1985), citado por Kohn A. (1993) efectuou uma análise a 330 comparações, resultantes de 98 estudos versando o tema “como é que os programas de intervenção (incentivos) afectam a produtividade”. Numa primeira apreciação dos estudos conduzidos por Guzzo, concluiu-se que existia uma relação positiva entre os incentivos financeiros e produtividade, mas após a triagem dos trabalhadores ausentes ou que entretanto saíram da empresa, já essa correlação ficou menos notória. Em oposição, programas de formação ou de fixação de objectivos tinham muito maior impacto na produtividade e, por sua vez, no nível do desempenho.

McGraw, K., professor de psicologia da universidade de Mississipi, citado por Kohn A. (1993), referiu que o princípio básico das recompensas funciona apenas em contextos restritos, isto é, para tarefas que não são especialmente interessantes.

Os sistemas das recompensas extra (sistemas de incentivos) falham porque, de um modo geral e no curto prazo parecem resolver os problemas. Contudo, a longo prazo irão afetar negativamente a melhoria do desempenho.

Lista de alguns aspectos negativos das recompensas extra:

- Pagar para motivar alguém, não resulta – A afirmação de Dening, W.E., citado por Kohn A. (1993), de que “pay is not a motivator” parece surpreendente. É evidente que os trabalhadores se preocupam mais com o dinheiro, quanto menos ganham. Mas isso não significa que o dinheiro seja per si um motivador. Não há nenhuma base sólida para assumir de que pagar mais às pessoas as encoraja a terem um desempenho melhor mesmo, numa perspectiva de longo prazo. O facto de ganhar pouco dinheiro pode desmotivar as pessoas (arrefecer o seu empenho), mas isso não significa que mais dinheiro traga satisfação acrescida e que seja o indutor para uma maior motivação. Sieger, R. (2005) reforça esta ideia: “identifique o que o motiva. A motivação interna pode ser muito poderosa se for um empenho sentido profundamente como resultado do seu propósito e paixão”. A importância do líder/chefia é muito importante para um melhor rendimento em longo prazo. Esta ideia é reforçada pelo mundo da alta competição, Mourinho, J. Citado por Lourenço, L. (2010) é

claro ao afirmar que a melhor maneira de motivar, é motivar os outros com a nossa própria motivação.

Nesse sentido, deve-se pagar de forma justa às pessoas, mas de seguida centrar em fazer tudo para ajudá-las tornarem o dinheiro secundário.

- Rewards punem – Atitudes que provocam o medo destroem a motivação e criam desobediência. Citando Herzberg (1968), “tal como um determinado produto gera movimento nas plantas, na altura em que é ministrado”, o mesmo se passa com as recompensas extrínsecas extras, provocam movimento, mas não motivação.

Castigos e recompensas é a face da mesma moeda. As recompensas têm um efeito punitivo semelhante aos castigos. Não é diferente dizer “faz isto e terás aquilo” de “faz isto (ou não faças) e aqui está o que te acontecerá”.

A experiência de ser controlado, assume um cariz castigador, a longo prazo. De igual forma, não receber uma recompensa esperada tem um efeito semelhante a uma punição. E quanto mais desejada for a recompensa, mais desmoralizante será não consegui-la.

- Rewards provocam ruptura nos relacionamentos – A disputa pelas recompensas, sobretudo entre colegas próximos, pode gerar conflitos que prejudicam o espírito de competição saudável e desejável, isto é importante principalmente em equipas de vendas que dividem clientes e que precisam de trabalhar em parceria para a organização. Os defensores da qualidade total advogam que os programas de incentivos individuais reduzem a possibilidade de cooperação, porque todas as pessoas pautam a sua atuação no sentido da obtenção de ganhos individuais e nunca no sentido de melhorar a organização para a obtenção de ganhos colectivos. Nada melhor para destruir a cooperação e por essa via a excelência organizacional, do que forçar as pessoas a competir por um lugar numa classificação que se traduz em recompensas.

Os colaboradores quando competem por incentivos limitados, isto é, que não dão para todos, os colegas são vistos e tratados como obstáculos ao seu sucesso. Com a utilização do sistema de incentivos, a relação com a hierarquia também se deteriora, pois os colaboradores sentem-se de certa forma controlados.

- Rewards induzem à falta de transparência - Como o objectivo é alcançar uma recompensa, os colaboradores tendem a esconder dificuldades e problemas, tentando sempre dar a ideia de que tudo corre bem, quando poderá não refletir a realidade.

Ao comunicar aos colaboradores que o seu rendimento irá estar dependente da sua produtividade ou do desempenho obtido, toda a sua atenção centrar-se-á exclusivamente nesses fatores. Nessa perspectiva, podem tender a viciar procedimentos, a actuar de forma não ética, ou mesmo ilegal. Ainda, por exemplo, quando o trabalho das pessoas é pago à peça, terão a tendência a escolher as tarefas fáceis ou rápidas, pois trabalha-se para o curto prazo. Os indivíduos têm a visão de curto prazo porque são encorajadas a pensar no que vão receber em troca do seu esforço. Tal verifica-se com tanto maior intensidade quanto maiores forem os valores em causa.

- Rewards poderão ser subterfúgio para uma gestão facilitista – Os gestores usam os sistemas de incentivos, de uma forma mais ou menos consciente, para substituir uma gestão empenhada. Neste tipo de gestão, sem dúvida mais exigente, o gestor tem que se empenhar para facultar as ferramentas necessárias e um bom ambiente de trabalho aos seus colaboradores, preocupar-se bastante com o feedback e facilitar a auto-realização. Sem dúvida que é mais fácil utilizar como fator de motivação o bônus e esperar pelos resultados.

Pearce, J.L., professor da Graduate School of Management, da Universidade da Califórnia, citado por Khon A. (1993), no livro *“Why Merit Pay Doesn’t Work: Implications from Organization Theory”*, actualmente pagar para obter desempenho, *“impedes the ability of managers to manage”*.

- Rewards desvalorizam o interesse – Se o que procuramos como objectivo é a excelência, nenhum incentivo superficial pode alguma vez suplantar a motivação intrínseca. Uma pessoa ficará tanto mais satisfeita, quanto mais dinheiro receber, mas quem executa um trabalho excepcional, não trabalha com o objectivo de receber essas importâncias, mas por gostar do que está a fazer.

Na aplicação dos sistemas de rewards é subestimada a motivação intrínseca. Estudos feitos por Baird, R.W. (1985), citados por Kohn A.(1993), para diversos tipos de tarefas ou recompensas extras, comprovaram isso mesmo. Os sistemas de rewards são particularmente

perniciosos quando está em causa o desempenho de tarefas complicadas ou interessantes para quem as executa.

As rewards condicionam o nosso comportamento. E quando nos sentimos controlados, perdemos grande parte do interesse pelo que estamos a fazer.

Estudos realizados por Freedman, L.J. (1992), citados por Kohn A. (1993), confirmam que quanto maior é o incentivo oferecido, mais negativo é a forma com que é encarada a actividade que executamos e que está na origem da recompensa. E acrescenta, “se têm que nos aliciar para fazer algo, é porque se trata de algo que nós não gostamos muito de fazer”.

A gestão baseada nas recompensas extra é oposta a uma estratégia de criatividade. Nestas circunstâncias, as pessoas minimizam os desafios e não se preocupam com a inovação.

O objectivo da excelência impulsiona-nos numa direcção; as recompensas extras.

Os gestores que utilizam as recompensas extras dizem: “Faz isto e recebes aquilo”, mas focando a tua atenção em “aquilo” em vez de “isto”. As recompensas extras apenas motivam as pessoas a obter essas recompensas.

A posição de Kohn, A.(1993) mostra que a atribuição de recompensas extraordinárias só resulta em algumas situações e por um período limitado no tempo. Não é criado nenhum tipo de envolvimento de longa duração em qualquer ação ou atividade. Altera temporariamente o comportamento em relação ao que fazemos. Dinheiro em quantidade insuficiente desmotiva, contudo, mais não significa maior motivação. Kohn, A.(1993) defende outros critérios de compensação como a distribuição de lucros, formação, responsabilidade laboral, etc.

Também defende Kohn A. (1993), que o mais importante é convencer os gestores para pararem de manipular os seus trabalhadores com recompensas variáveis e punições.

Segundo o autor o caminho para a excelência e qualidade, passa pelo que designa de três Cs: Choice (selecção), Collaboration (colaboração) e Content (conteúdo).

Selecção – Os trabalhadores devem ser seleccionados por estarem aptos a participar na tomada de decisões sobre o que fazem no dia-a-dia.

Colaboração – Devem ser criadas estruturas de forma facilitar a troca de ideias e a entreaajuda.

Conteúdo – ter os colaboradores motivados para a execução de um bom trabalho deve-se-lhe entregar um trabalho interessante para fazer.

Alguns autores, embora não completamente concordantes com a utilização de recompensas extra, têm, contudo uma opinião diferente da de Kohn. Entre eles:

O professor da Harvard Business School - Baker, G.P, citado por Kerr S. (1997) – Em sua opinião a maior omissão de Kohn é não apresentar alternativas aos planos de incentivos. Baker considera que não se deve acabar com os sistemas de incentivos. Os gestores devem é aprender a utilizar o poder dos incentivos para conduzir a eficácia individual dos colaboradores e da organização. Devem premiar mais a produtividade de uma equipa e recompensar menos os resultados individuais, para se obter uma maior cooperação entre os seus membros. Sem nenhum incentivo extrínseco, como complemento do que guia intrinsecamente os indivíduos, as organizações tornam-se inflexíveis e difíceis de gerir.

A visão de diretores de Recursos Humanos, Walters,D. Citado por Kerr S. (1997) – Embora os planos de incentivos não sejam a “panaceia para todos os males”, podem ser uma boa ferramenta motivacional em certas circunstâncias. Mas sempre que utilizados devem atribuir valores mensuráveis de modo a compensar minimamente o esforço despendido, devem também ser objectivos.

As organizações actuais tendem a ser menos hierarquizadas, funcionando cada vez mais em grupos. Nesse sentido, é necessário que os elementos que compõem os grupos tenham sentido de cooperação e os gestores tenham maior versatilidade na gestão. A utilização de sistemas de incentivos deve fazer parte de uma estratégia para adequar os objectivos individuais aos da empresa.

#### **2.5.4 A importância das percepções sobre a equidade na eficácia das recompensas**

Tyagi P. (1985) citado por Harmon, H.A. et al.(1997), refere que as percepções de equidade influenciam o grau de atracção das recompensas. Os Delegados de Informação Médica podem formar uma percepção de atractividade, ou valor associado, das recompensas que

pode não coincidir com as intenções dos gestores de vendas. Com efeito, constata-se que as percepções dos gestores e dos seus colaboradores sobre as recompensas, ou sobre os fatores que influenciam a motivação, divergem muitas vezes.

O nível de importância associado às recompensas diverge muitas vezes do esperado por quem concede Liu S.S. (1998). Este facto é especialmente notado quando os receptores se apercebem de que essas recompensas são distribuídas de uma forma não equitativa. A equidade (ou a iniquidade) pode ser influenciada pela situação envolvente e pelas características individuais do preceptor. O facto da envolvente das organizações de vendas serem bastante dinâmicas e em mudança constante, faz com que a percepção da equidade seja alterada com frequência. Consequentemente afecta a motivação dos vendedores e o seu desempenho.

Na maior parte das empresas da Indústria Farmacêutica, o departamento preferido para aplicação dos planos de incentivos é o comercial por serem aqueles cujos resultados são mais visíveis e fáceis de medir. Essa visibilidade permite que todos façam comparações entre as recompensas recebidas e resultados obtidos. No entanto, deve ter-se em conta que dar prémios só aos colaboradores do departamento de vendas pode não ser suficiente para a organização ter o sucesso desejado na vertente da motivação global dos seus colaboradores e da obtenção de um espírito de equipa coeso e ganhador.

É hoje considerado que os desafios dos Delegados Comerciais são, regra geral, superiores aos de outras funções. Na verdade, atendendo à influência directa que a actuação dos vendedores tem nas receitas e na sobrevivência das empresas, a fixação, grau de exigência, acompanhamento e cumprimento dos seus objectivos é hoje em dia, bastante mais visível, controlada e acompanhada do que as de outras funções. O mesmo acontece com as chefias que, directa ou indirectamente, os coordenam.

Os gestores de vendas que pretendam ter sucesso devem ser sensíveis aos desafios das posições de vendas, à envolvente das vendas e, mais recentemente, àquilo que Harmon, H.A. et al.(1997) designam de gender differences, ou diferenças entre homens e mulheres.

Recentemente, surgiu uma nova realidade a que os gestores da força de vendas têm que estar particularmente atentos, que é a entrada crescente de mulheres para as funções de vendas, inclusive para posições de coordenação e gestão. Este facto também influencia a apreciação

da problemática da equidade. A necessidade de gerir, com isenção de preconceitos, a diferença entre sexos nas equipas de vendas foi um alerta feito Linkemer, citado por Harmon, H.A et al.(1997). Em sintonia com a sua maior influência na sociedade portuguesa e restantes países ocidentais, a percentagem de elementos femininos nas áreas comerciais da Indústria Farmacêutica tem vindo a crescer de uma forma significativa nos últimos anos, a tendência é para que cresça ainda mais inclusive em funções de chefia.

Sobretudo nos países mais desenvolvidos, essa diferença vai continuar a diminuir devido não só a exigências legais como à difusão das crenças sobre igualdade entre sexos Harmon, H.A et al.(1997). Até a pouco tempo tem existido uma preferência pelo elemento masculino para exercer funções de vendas. Essa situação tem vindo a alterar-se, acompanhada das naturais reacções dos homens, na medida em que afecta o seu tradicional status quo.

Na verdade, por vezes os gestores inflectem radicalmente a sua actuação passando para o extremo oposto, privilegiando agora de um modo geral, muito mais o elemento feminino.

### **2.5.5 Outros tópicos da abordagem teórica**

A gestão atual das equipas de vendas tem uma preocupação cada vez maior com a motivação dos seus membros. Essa preocupação começa logo por se refletir no recrutamento de vendedores intrinsecamente motivados para as funções comerciais. E continúa com a utilização de metodologias para cimentar essa motivação. Esses métodos apontam para uma grande autonomização, responsabilização, envolvimento e desenvolvimento de competências dos Vendedores.

O processo da motivação está intimamente ligado à liderança. A liderança eficaz depende do dinamismo imprimido pelos gestores na sua relação com os vendedores, na sua maturidade e na maneira como encaram o sucesso.

A função do gestor de vendas é cada vez mais um coach que está atento à formação permanente dos seus colaboradores e que favorece a criação de um ambiente estimulante e desafiador, ajuda acompanhando de perto, mas não orientando na acepção clássica do termo, isto é de forma rígida e autoritária.

Estudos recentes mostram que uma gestão baseada no acompanhamento da actividade dos trabalhadores, preocupando-se com a sua postura e comportamento, é mais eficaz e surte um efeito mais consistente nos resultados atingidos e melhoria de desempenho, do que um acompanhamento com uma preocupação exclusiva e imediatista na obtenção desses resultados. Por um lado, sob o primeiro sistema de gestão é mais provável que os vendedores: revelem um maior espírito de cooperação com os elementos da equipa a que pertencem; tenham mais interesse em obter feedback do seu desempenho, se sintam mais motivados, quer pelo reconhecimento dos colegas e chefias, quer com o seu contributo para a empresa. A motivação intrínseca se existia aquando do inicio das funções, também tende a permanecer a níveis elevados. Por outro lado, a quantidade de visitas planeadas, o tempo despendido nas actividades de suporte e a orientação para o cliente são maiores no primeiro sistema de gestão. Desta forma, os vendedores conseguem uma maior satisfação das necessidades dos clientes e em consonância, conseguem atingir melhor os seus objectivos e dar um maior contributo para que a organização de vendas, também ela atinja os seus objectivos.

### **3. Caracterização da Indústria Farmacêutica em Portugal**

Prevê-se que o mercado farmacêutico Português cresça 1,0%\* ( $\pm 1,5\%$ ) durante o período 2010-2015, mil milhões de euros, até 2015, IMS (2010). A Política económica a ser conduzida pelos governos precisa reduzir o déficite orçamental. Medidas de austeridade vão desacelerar o crescimento do sector farmacêutico.

O total da despesa com a saúde corresponde a 10% do PIB APIFARMA (2010), e terá de ser reduzida. Na agenda política o custo com medicamentos continuará na ordem do dia. No orçamento nacional da saúde para 2011 foi reduzida em 12.8% em relação a 2010, APIFARMA (2010). A maior procura de produtos farmacêuticos, impulsionada pelo envelhecimento da população, a política do governo: como a livre disponibilidade de medicamentos genéricos para pensionistas de baixos rendimentos e a disponibilização de novas terapêuticas vão continuar a aumentar a despesa farmacêutica.

Medidas de contenção de custos, introduzidas ao longo de 2011 e 2012, têm como objectivo reduzir a despesa do Serviço Nacional de Saúde Português do (Serviço Nacional de Saúde,

SNS) com medicamentos em €250 milhões. Novos cortes podem ser esperados se o governo não contiver a despesa.

O novo plano nacional de saúde sugere que o governo defina a gestão de doenças crónicas como uma área prioritária. É provável que as estratégias, tais como incentivar uma maior prescrição por DCI (denominação comum internacional), mudando os níveis de reembolso vão promover o uso de genéricos, o que irá alterar as margens e o setor da distribuição.

A reforma em curso do SNS vai continuar, incluindo a criação de saúde da família. Estas reformas devem levar a uma melhor relação custo-eficiência, através da criação de protocolos de tratamento padronizados e responsabilidade orçamental para os prescritores.

A dívida Hospitalar à Indústria Farmacêutica (IF) continua a ser um problema com a dívida a atingir €920 milhões no primeiro semestre de 2010, APIFARMA (2010). O governo criou um fundo para limpar a dívida, embora alguns tenham considerado que este é insuficiente. A Associação da Indústria Farmacêutica, APIFARMA, vai cobrar juros de 8% sobre as faturas pendentes. Preços de produtos farmacêuticos reembolsados continuarão a ser condicionadas devido a comparações internacionais de preços e revisões para o sistema de preços de referência. No nível dos medicamentos hospitalares, os preços ficarão sob pressão crescente de grupos de centralização de compras. O processo de registo de medicamentos e o acesso ao reembolso estão mais difíceis e morosos, retardando a introdução de terapêuticas inovadoras no mercado. Especificamente, serão cada vez mais os requisitos à comparticipação dados de eficácia e preço-volume, acordos para a introdução de novas terapêuticas na área hospitalar estão a retardar o acesso ao mercado de produtos inovadores.

### **3.1 A Indústria Farmacêutica e o ambiente em que opera**

O governo criou um ambiente operacional imprevisível para a indústria farmacêutica em Portugal, mas a recessão também teve um efeito negativo sobre o setor. Ao longo dos seis primeiros meses de 2009, as vendas caíram 3,4% em valor e 1,3% em volume de acordo com dados IMS Health. Embora o protocolo celebrado em 2006 entre governo-indústria destinado a garantir uma maior estabilidade para a Indústria Farmacêutica, a maioria dos laboratórios da indústria

acreditam que o objectivo de longo prazo foi de fato tornar mais difícil o ambiente em que opera. Em particular, o acesso ao mercado de novos fármacos, com cada vez mais exigências e requisitos para terapêuticas inovadoras e a velocidade com que o governo mudou a implementação dos cortes de preços recentes, sendo prejudicial para a viabilidade a longo prazo da indústria.

Com efeito, a previsão geral é de que o ambiente operacional continuará a ser difícil para a maioria dos “players” dentro do setor saúde; em particular os distribuidores e farmácias, que terão de enfrentar condições mais duras como a pressão sobre os preços e um contínuo esmagamento das margens operacionais na cadeia de abastecimento.

Segundo dados recolhidos pela Apifarma (2010) a conjuntura económica de 2010 e 2011, apresenta uma população ativa contextualizada em 2008 de 10.617 e em 2009 de 10.707. É igualmente, pertinente referir que os níveis de desemprego no ano de 2009 são de 529.000 pessoas.

O mercado farmacêutico português tem como finalidade crescer a um Compound Annual Growth Rate (CAGR) de 1,0% durante o período de 2010 e 2015. Embora seja posto em causa este aumento, devido às medidas de austeridade que irão desacelerar o crescimento económico, com o Produto Interno Bruto. De uma forma geral, a introdução do sistema existente de preços de referência, ao nível farmacêutico, representou um dos principais aspetos da contenção de custos que foram aplicados com o programa de reforma de 2003, tendo como consequência uma visível desaceleração da taxa de vendas. Segundo o Índice de Laspeyres em 2003, observou-se uma queda de 0,7% no crescimento económico. O crescimento dos preços tem sido limitado, desde esta altura, decorrente da contenção permanente de custos e implementação de cortes de preços no setor farmacêutico. Posteriormente, no ano de 2004, o crescimento das vendas, principalmente baseado no crescimento do volume, visível. Igualmente, foi a redução de preços de 30% nos medicamentos genéricos, contextualizou-se em Outubro de 2008, conduzindo a uma diminuição do crescimento dos preços no final de 2008 e início de 2009. Deste modo, o governo apresentou um conjunto de iniciativas de preços e de reembolsos em 2010, destinado, essencialmente, a reduzir os preços dos medicamentos.

A contabilidade orçamental farmacêutica em comparação com outros países da OCDE apresenta um volume de gastos centrado em 21,8% dos cuidados de saúde, portanto acima da média, em relação a outros países da Europa.

Em 2009, as taxas de crescimento ao nível hospitalar e farmacêutico representaram 3,5 e 4,5%, em comparação com ano anterior que manteve taxas de crescimento de 2,9 a 3,9%.

Tendo em conta estes aspetos financeiros, a Associação da Indústria Farmacêutica Apifarma, refere a existência de uma relação positiva com o Ministério da Saúde e alguns protocolos do governo, como característica marcante do mercado em Portugal. Assim, a despesa pública com medicamentos, ao nível do setor hospitalar de ambulatório, é frequentemente, monitorizada pelo protocolo do comité de acompanhamento através de uma base de recolha em cada trimestre. O protocolo do governo-indústria, que foi assinado pelo Ministério da Saúde e, pela Apifarma, em 2006, estabeleceu o quadro para a política farmacêutica até ao final do ano de 2009. Este protocolo disponibilizou medidas de contenção de crescimento da despesa pública de produtos farmacêuticos, no sentido de manter o nível de despesas anuais concebíveis.

### **3.2 A estrutura da Indústria Farmacêutica**

O mercado Farmacêutico Português é como na maioria dos outros Países a nível Mundial, dominado por empresas multinacionais. A única empresa nacional entre as dez primeiras empresas é a Bial IMS (2010). A indústria nacional é caracterizada por pequenas empresas, muitas das quais dependem de cópias de produtos. O mercado tornar-se-á mais difícil para as empresas de cópia de produtos, devido à diminuição das margens operacionais. A viabilidade de muitas empresas nacionais ainda se reduzirá mais com a prescrição por DCI obrigando à substituição por genéricos, ganhando assim as farmácias um maior protagonismo. No entanto, as empresas que optam por passar para o setor de genéricos vão estar sujeitas a uma concorrência cada vez mais feroz, e serão forçadas a rever os seus modelos de negócios, tendo de atuar com um modelo de infra-estruturas de baixo custo.

O governo incentiva as empresas locais à fabricação destinada especificamente a exportação e, como resultado, a exportação de fármacos aumentou significativamente em importância.

Muitas empresas estão cada vez mais focadas na fabricação de medicamentos para exportar para outros países, como consequência do mercado interno se ter tornado menos atraente.

### **3.3 A caracterização do mercado hospitalar**

O crescimento do setor hospitalar tem sido principalmente impulsionado pelas vendas de volume, com forte crescimento até 2006. O protocolo de governo-indústria, que foi introduzida em 2006, como alvo o sector hospitalar pela primeira vez, restringindo o crescimento da despesa com medicamentos. Preços dos medicamentos comumente usados no setor hospitalar são reguladas através do uso de propostas e os hospitais começaram a comprar em grupo, a fim de obterem maiores descontos. Esses fatores têm contribuído para a supressão do crescimento dos preços no sector hospitalar, deixando a utilização de medicamentos inovadores como o predominante fator a impulsionar o aumento dos preços. A crescente procura de serviços baseados no hospital, alimentado por um envelhecimento população, ajudará a manter o crescimento do volume durante os próximos anos IMS (2010). Desde janeiro de 2009 o IMS Health aumentou a cobertura do sector hospitalar em Portugal e este resultou em crescimento artificial de 20,5% em 2009, IMS (2010).

Tabela 1 - Setor Hospitalar (2000-2010)

Year	Sales at Constant Prices <sup>†</sup>		Price Index <sup>††</sup>		Sales at Actual Prices	
	G [million]	Annual Growth [%]	Laspeyres Index	Annual Growth [%]	G [million]	Annual Growth [%]
2000	447	-	99.3	-	442	-
2001	497	11.2	97.7	-1.6	473	7.1
2002	552	11.1	100.7	3.0	555	17.3
2003	628	13.8	102.2	1.6	629	13.5
2004	710	13.0	99.4	-2.8	701	11.4
2005	789	11.1	94.2	-5.2	802	14.4
2006	890	12.8	99.7	5.9	902	12.5
2007	972	9.2	93.7	-6.0	948	5.0
2008	1022	5.2	97.8	4.4	1049	10.7
2009 <sup>†††</sup>	1235	20.8	101.8	4.1	1265	20.5
2010 <sup>††††</sup>	1301	8.9	100.0	-1.1	1304	7.6

\*Qtr III 2010 Prices

\*\*Qtr III 2010 = 100

\*\*\*MAT Qtr III

†From January 2009 IMS Health increased coverage of the hospital sector in Portugal and this resulted in artificial growth of 20.5% in 2009.

Source: IMS Health

### 3.4 Os Delegados Comerciais na Indústria Farmacêutica

Os Delegados Comerciais da Indústria Farmacêutica, comumente designados por Delegados de Informação Médica (DIM) têm sido vítimas do ambiente operacional difícil, com um elevado número de empresas forçados a fazer cortes recentemente. Isto é válido em todas as áreas, mas principalmente para as empresas de genéricos, que viram as suas receitas reduzidas devido aos cortes de preços impostas pelo governo.

O acesso aos médicos tornou-se mais difícil nos últimos anos devido à legislação introduzida em 2004, estipulando que os Delegados de Informação Médica só estão autorizados a fazer um máximo de quatro visitas por ano aos centros de saúde e hospitais. Alguns hospitais têm também imposto controlos rigorosos nas visitas dos Delegados de Informação Médica, limitando o número de dias em que eles estão dispostos a ser visitados.

Apesar de restrições às visitas, o tempo alocado ainda é considerado generoso em comparação com outros países europeus.

No entanto, o sistema de nomeação causa frustração para os DIMs, se o médico não está disponível no dia marcado ou se há vários Delegados de Informação Médica à espera para visitar o mesmo médico. Portanto, as empresas tendem a procurar alternativas, para ter acesso aos médicos, tais como almoços, organização encontros com palestras, a fim de manter boas relações com prescritores.

Devido a alterações no sistema de saúde Português, as companhias estão obrigadas a adaptar a suas estratégias de vendas ao longo dos próximos anos. Embora o clínico geral (CG) seja provável que se mantenha o alvo para as multinacionais com marcas patenteadas, desenvolvimento de grandes grupos de centros de saúde no sector dos cuidados primários significa que os diretores clínicos terão maior influência sobre a decisão de prescrição no futuro.

Por conseguinte, a importância do Delegado de Informação Médica tradicional deverá diminuir, enquanto um maior número de gestores de vendas especializadas será obrigado a negociar com os novos decisores.

Da mesma forma, a importância crescente do sector de venda Livre (OTC) vai obrigar as empresas a desenvolverem competências em termos de OTC promoção e comunicação com os consumidores e farmácias. As empresas que atuam no setor terão que reestruturar a sua força de vendas, a fim de serem capazes de vender a ambos os estabelecimentos: mercado de massas e farmácias. As regras que regem os produtos farmacêuticos e as suas práticas promocionais foram reforçadas nos últimos anos, até porque a reputação da Indústria tem sido manchada por denúncias de comportamentos antiéticos, associados a patrocínios e doações para incentivar a prescrição. Num esforço para melhorar a reputação da indústria, a Apifarma adotou regras de acordo com o código de conduta aprovadas pela Federação Europeia das Associações da Indústria Farmacêutica (EFPIA). Tem também implementado o novo código para promover a transparência entre a indústria e as associações de doentes.

#### **4. Roche Farmacêutica: caracterização da empresa em estudo**

A Roche é uma das empresas líder na área da saúde com um leque único de soluções inovadoras em várias áreas terapêuticas. Com uma tradição de mais de 100 anos na pesquisa, desenvolvimento, produção e comercialização de medicamentos inovadores, continuando, neste novo milénio, com focus na investigação e descoberta de novas soluções terapêuticas integradas, desde a prevenção até ao diagnóstico e tratamento.

Fundada na cidade de Basileia (Suíça), em 1896, a Roche começou por ser um pequeno laboratório farmacêutico. Durante o século XX a empresa cresceu e tornou-se uma referência na investigação farmacêutica posicionando-se como uma companhia líder a nível mundial, com uma presença activa em mais de 150 países Roche (1996).

A Roche emprega cerca de 81.313 Roche (2010) pessoas em todo o mundo e comercializa os seus produtos em mais de 150 países. A presença internacional da Roche reforça a capacidade de disponibilizar soluções terapêuticas globalmente, antecipando necessidades em todas as regiões do mundo.

O sector Farmacêutico é o mais vasto do Grupo, representando cerca de 90% do total dos negócios Roche (2010). A Roche oferece um vasto portfólio de produtos, em todas as áreas terapêuticas mais importantes. Líder mundial na área Hospitalar, a Roche tem vindo a fortalecer a sua posição no Ambulatório, assumindo um lugar de liderança nas especialidades e na clínica geral.

A investigação e o desenvolvimento, com cientistas em todo o mundo, estão na base da alta qualidade e inovação dos produtos farmacêuticos. A Roche investe cerca de vinte por cento das suas vendas anuais em investigação e desenvolvimento. A colaboração pioneira nas biociências, bem como a parceria com a Genentech nos Estados Unidos e com a Chugay no Japão, colocaram a Roche na vanguarda da investigação genética. Desde o nascimento, cada ser humano tem um conjunto individual de genes que, entre outros factores, determina o possível aparecimento de uma doença.

A Roche está empenhada em utilizar o conhecimento adquirido através da pesquisa genética para encontrar novas ferramentas de diagnóstico e de terapêutica.

A Roche foi inaugurada em Portugal em 1973 e emprega actualmente, cerca de 200 pessoas no nosso país. A Roche procura responder de forma cada vez mais satisfatória às expectativas da sociedade continuando a disponibilizar soluções terapêuticas inovadoras e a fornecer serviços de excelência na área da saúde.

A Roche disponibiliza produtos e serviços para tratar e diagnosticar doenças em áreas médicas onde existem importantes necessidades e nas quais os doentes podem beneficiar de um regime de tratamento adequado.

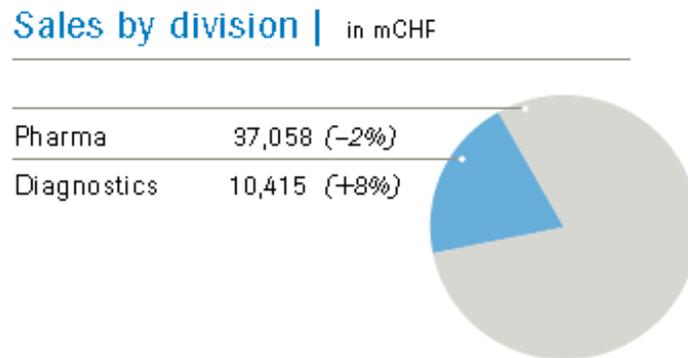
Centrando a nossa atenção nos medicamentos de prescrição médica obrigatória, actualmente está presente nas seguintes áreas:

- Oncologia
- Anemia
- Doenças inflamatórias e autoimunes
- Virologia
- Transplantes
- Sistema nervoso central
- Doenças cardiovasculares
- Doenças infecciosas
- Doenças metabólicas

A Roche tem assumido nas últimas três décadas um papel activo na sociedade portuguesa, através de parcerias estabelecidas tanto com entidades estatais, como com Organizações Não Governamentais (ONG). Estas parcerias diferem no formato, mas apresentam normalmente um objectivo comum: contribuir para melhorar a qualidade de vida das pessoas. A Roche procura intervir nas áreas onde a sua experiência pode representar uma mais-valia. Os projectos de responsabilidade social desenvolvidos ao longo dos anos mais recentes abarcam áreas como o apoio à investigação científica nacional e as campanhas de informação e sensibilização da população para temáticas de saúde.

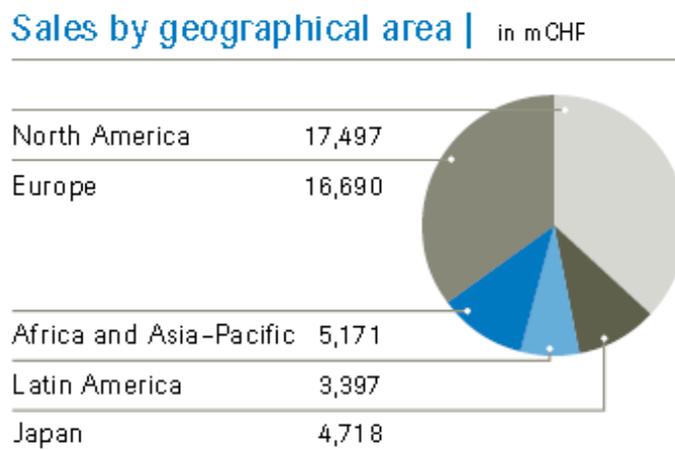
Os gráficos seguintes demonstram a existência das diferentes divisões operacionais da Roche, em termos de funcionários e áreas geográficas.

**Figura 1 – Divisão de Vendas**



Fonte: Roche in brief (2010)

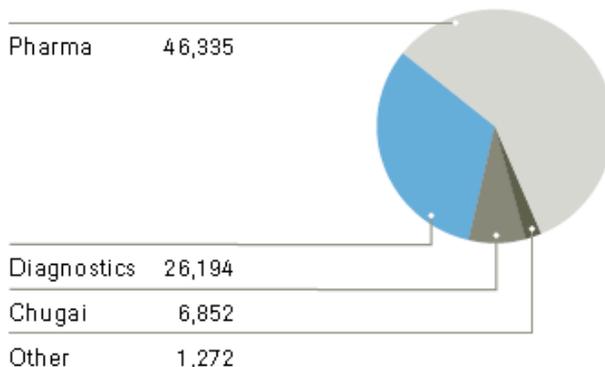
**Figura 2 – Vendas por área geográfica**



Fonte: Roche in brief (2010)

**Figura 3 – Funcionários por divisão operacional**

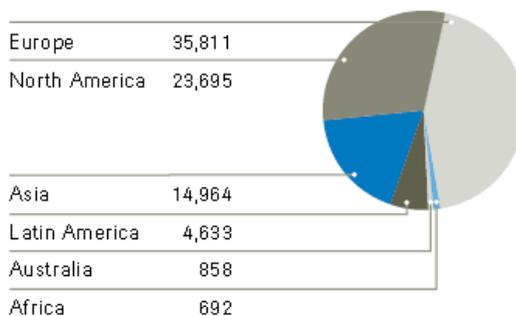
**Employees by operating division  
(full-time equivalents, FTE)**



Fonte: Roche in brief (2010)

**Figura 4 – Funcionários por região**

**Employees by region  
(full-time equivalents, FTE)**



Fonte: Roche in brief (2010)

## 5. A formulação de hipóteses

Uma grande parte dos estudiosos considera que as recompensas extrínsecas não fazem emergir uma verdadeira motivação intrínseca nos colaboradores que não a possuem. Antes se verifica o contrário: uma abordagem à motivação que se baseie excessivamente em formas de reforço extrínseco, poderá provocar nos Delegados de Informação Médica (DIM) uma certa imaturidade psicológica. Isto é, um DIM motivado extrinsecamente, poderá continuar a trabalhar (ou aumentar o seu esforço), mas apenas para obter recompensas

extrínsecas e não por estar interessado no trabalho que realiza, nos médicos que serve, ou na unidade de negócio em que trabalha. Será alguém que trabalha enquanto perceber que pode obter recompensas extrínsecas; mas que reduzirá a sua prestação quando estas diminuírem, ou quando não forem percebidas como suficientes.

Esta questão levanta o problema de as percepções dos gestores e dos vendedores, sobre os factores que influenciam a motivação para o desempenho não serem coincidentes. Caso esta divergência de percepção se verifique, poderá acontecer que os gestores estejam a utilizar incentivos ao desempenho que não produzam os efeitos desejados.

A maioria dos autores aponta cada vez mais para a necessidade de dar prioridade a factores de motivação como o reconhecimento, autonomia, envolvimento e participação na tomada de decisão, formação e valorização profissional.

O que se verifica na prática, é que muitos gestores continuam a utilizar as recompensas pecuniárias ou materiais pretensamente para motivar os seus comerciais a atingir objectivos de vendas. Outros, apesar de procederem desta forma não rejeitam a importância do reconhecimento e participação dos colaboradores, dando importância ao processo de comunicação, tão importante para o sucesso das organizações.

Neste sentido, pretendemos saber, por um lado as percepções dos vendedores sobre o que os motiva no exercício das suas funções e por outro as percepções das chefias sobre os factores que motivam os seus Delegados de Informação Médica. Estas percepções serão obtidas através de inquéritos e visam comprovar para a empresa em questão, a Roche Farmacêutica, as seguintes hipóteses:

H1 – A percepção das chefias de vendas, sobre a hierarquização dos factores que motivam a força de vendas, não coincide com a hierarquia dos factores que os vendedores consideram estimulantes da sua motivação no desempenho das suas actividades de vendas.

H2 – A percepção das chefias de vendas sobre a hierarquização dos factores que motivam a actuação das forças de vendas coincide com o estabelecido nas normas internas relativas às compensações variáveis da força de vendas.

As normas internas relativas às compensações variáveis da força de vendas são também designadas internamente por esquema de incentivos.

Consideramos importante analisar um caso concreto, para testar essa coincidência, ou divergência de opiniões.

O estudo de caso teve como objecto os Delegados de Informação Médica da Roche Farmacêutica e os seus gestores de vendas. Tem como finalidade o estudo da motivação das forças de vendas na Indústria Farmacêutica, contribuindo desta forma para um melhor conhecimento desta Indústria.

## **6. Metodologia**

### **6.1 Objectivos da análise**

Pretende-se perceber quais as variáveis que motivam os Delegados de Informação Médica (opinião destes baseada nos resultados dos inquéritos) e a percepção que as chefias têm sobre o mesmo assunto (também baseada nos inquéritos). Desta forma, verificar se os sistemas vigentes estão adequados para favorecerem a motivação e o desempenho dos DIM, no sentido dum cada vez melhor contributo destes para os objectivos da organização.

A população alvo deste estudo foi a força de vendas e chefias directas das áreas de Oncologia e Specialty Care da Roche, as duas unidades de negócio que operam na Roche Portugal. A focalização do trabalho nesta população específica prende-se com as suas afinidades e com o facto desta forma as conclusões serem mais evidentes.

Tal como a introdução no mercado de alguns produtos inovadores na Indústria farmacêutica e noutras áreas demora tempo e é por vezes precedido de muitos estudos exploratórios do mercado, também para atestar ou eventualmente alterar as formas mais eficazes de motivação da força de vendas se torna necessário avaliar o sentir dos seus intervenientes. Isto para que a decisão seja consistente, robusta e contribua para aumentar a sua motivação, isto é, para que seja produtiva no sentido da melhoria do desempenho da organização. Na verdade, para o êxito e bom funcionamento das organizações é indispensável que os gestores saibam ouvir, criem periódica e metodicamente espaço para que os seus colaboradores dêem os seus pontos de vista. Qualquer colaborador, sentindo que a sua opinião é importante e que é tida em conta, também por essa via, fica mais motivado. Desta forma os mesmos serão

seguramente mais ajustados e conduzirão com maior probabilidade, ao êxito das organizações. Também na gestão da força de vendas, é fundamental dar feedback sistemático, genuíno e de longa duração. Isto é, não deve ser pontual, nem para pedir algo em troca, nem ser feito de forma obrigatória para justificar um processo artificial de atribuição de prémios.

Neste sentido através dos inquéritos, pretendeu-se saber a posição dos dois intervenientes mais importantes no processo em causa: a força de vendas (vendedores) e as suas chefias diretas.

Para isso foram elaborados os mesmos tipos de questionários com vista a obter as percepções daqueles intervenientes acerca das mesmas situações e tendo como finalidade detectar pontos de concordância e/ou divergência entre eles.

Por outro lado pretendeu-se analisar até que ponto o sistema contribui para alimentar a motivação dos Delegados de Informação Médica e por esta via melhorar o desempenho dos seus resultados, no sentido de um cada vez melhor contributo destes para os objectivos da empresa.

## **6.2 Métodos de elaboração e execução do inquérito**

Segundo Yin, R. (2009), o material obtido é utilizado para validar as evidências de outras fontes ou acrescentar informações, por isso é necessário compreender as razões que levaram à criação dos documentos em análise.

A identificação e utilização de instrumentos de recolha de dados são cruciais para a obtenção de dados de qualidade que permitam uma análise eficaz e eficiente, que se traduzirá em conclusões consistentes e fiáveis. Em particular, perante a utilização de uma metodologia que considera a recolha de dados, foram utilizadas fontes de informação da empresa em estudo e a aplicação de um questionário.

Os Princípios para a recolha dos dados – a) utilização de mais do que uma fonte de informação; b) criação de um ficheiro com dados informáticos. Este foi complementado com a informação ordenada sobre legislação interna variada (organigramas, até à evolução

da estratégia da empresa); c) manutenção de um encadeamento lógico na recolha, isto é, que permitisse conduzir sequencial e coerentemente à análise, desde a pesquisa inicial às conclusões.

**Tabela 2 - Fontes da recolha de dados**

<b>Objetivo</b>	<b>Provenientes de uma pessoa</b>	<b>Provenientes da organização</b>
Análise do indivíduo	Percepções individuais	Registos de arquivo
Análise da organização (Roche)	Como funciona a organização Porque funciona a organização	Políticas de pessoal Resultados da organização

Fonte: Adaptado de Yin, R.K. (2009)

Yin, R.K. (2009) sugere que para aumentar a qualidade da investigação: devem ser utilizadas diferentes fontes de informação.

**Tabela 3 - Pontos fortes e fracos da origem dos dados**

<b>Fonte dos dados</b>	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Documentação/arquivos	Estável, exacta e quantitativa	Não acessível por razões de privacidade e enviesamento do autor
Entrevistas/inquéritos	Bem direccionada (focada directamente no tema do estudo) e perspicaz (fornece inferência causal percebida)	Enviesamento devido a construção pouco clara das questões, respostas enviesadas, falta de exactidão das respostas devido à deficiente percepção dos assuntos e também porque os entrevistados têm tendência a responder conforme a necessidade do entrevistador

Fonte: Adaptado de Yin, R.K. (2009)

Praticamente todos os pontos fracos das fontes utilizadas no estudo, foram ultrapassados. Foram feitos inquéritos escritos remetidos e recebidos de um modo geral em papel e complementados com algumas entrevistas pessoais. Pretendeu-se que o inquérito fosse perceptível e de fácil resposta. Que tivesse uma disposição estética agradável. Foi feita uma

ligeira introdução explicativa e ambientadora e empática. Tudo foi feito para que os dados obtidos fossem fidedignos, nomeadamente mantendo o anonimato dos inquiridos. Desta forma as suas respostas seriam mais sinceras, transparentes e reais em relação às questões, para maior comodidade e uniformidade das respostas, a quase totalidade das perguntas foram do tipo pré-escrito e fechado. Uma das questões era de resposta alternativa. Foi deixada uma linha em branco para que o inquirido inserisse outras situações não previstas pelo inquiridor.

Nas Reuniões exploratórias e pré-teste - Foram feitas várias reuniões informais exploratórias com todas as categorias de intervenientes (chefias de vendas e Delegados de Informação Médica), no sentido de explicar o objectivo essencial do estudo e o benefício na obtenção da informação trabalhada.

Desta forma foram também conhecidas as situações ou variáveis que mais os preocupavam ou que consideravam mais importantes.

Através desta espécie de pré-teste verbal, permitindo ouvir opiniões e reacções, foi possível preparar melhor as perguntas do inquérito, de modo a que este fosse ordenado, perceptível, mas não demasiado fastidioso. Procedeu-se assim à elaboração definitiva do questionário. Nesta fase, teve-se em conta o respectivo tratamento informático, nomeadamente na necessidade de ventilação e matriz de dados (colunas para os casos ou indivíduos inquiridos e linhas para as variáveis ou respostas).

Também se concluiu que o inquérito deveria ser direccionado às forças de vendas que actuam no segmento do mercado hospitalar: Oncologia e Spelcialty Care a nível nacional. Razões: 1) Uniformidade das características da força de vendas e do mercado onde ela actua; 2) Dimensão adequada ao tratamento/análise das respostas e ao controlo da entrega das mesmas.

Seguiu-se a identificação total do universo dos respondentes. Desta forma foi possível um acompanhamento/controlo quase perfeito do evoluir do processo. No entanto, tal não pôs em causa a confidencialidade pretendida e previamente assegurada aos inquiridos acerca das suas respostas.

Depois de preparado e testado o inquérito, este foi remetido por correio electrónico através dos Directores de Unidade de Negócio, que por sua vez os distribuíram em cadeia hierárquica aos seus colaboradores, por email e em papel.

Para muitos técnicos das pesquisas de mercado e estudos similares, os inquéritos feitos pelo correio (ou e-mail) é a forma mais popular para obter informação, atendendo às vantagens da sua utilização.

A Recolha de informação foi feita de um modo geral pela mesma via, tendo a maioria sido devolvidos directamente ao inquiridor pelos respondentes por correio interno.

#### PROCEDIMENTOS E PRESSUPOSTOS NA FASE DE ENTREGA E RECOLHA DOS INQUÉRITOS:

- A distribuição do questionário foi feita pela totalidade do universo de prováveis respondentes.
- Não foi imposta data limite rígida para a devolução das respostas, permitindo desta forma uma maior probabilidade de obtenção de coerência e ponderação das mesmas. Na medida em que o inquérito foi escrito obviou-se a um possível enviesamento das respostas. Haveria mais hipóteses de isso acontecer se o inquérito fosse verbal (telefónico ou presencial).

Foram também ultrapassadas algumas das desvantagens que habitualmente se atribuem a este método:

- O indivíduo que responde é exactamente o que foi seleccionado. Os e-mails utilizados foram facilmente identificados e os inquiridos contactáveis.
- A totalidade dos inquiridos respondeu, não provocando dessa forma, enviesamento dos resultados.
- Foi considerado à partida que a percentagem de não respostas tolerável seria no máximo 50%. Apenas foram feitos alguns contactos telefónicos complementares esporádicos, para algumas chefias, referindo o número (poucos) dos não respondentes.

- c) Foram contactados alguns (poucos) indivíduos por não terem devolvido os questionários completamente preenchidos, o que vieram a fazer posteriormente.

**CORRECÇÃO DOS DADOS** – Relativamente aos inquéritos incorrectamente preenchidos, foi pedida aos respondentes a sua rectificação. Na verdade, alguns (poucos) inquiridos não compreenderam as perguntas ou não responderam a parte do questionário. Essas situações foram esclarecidas e faladas directamente com os respondentes, caso a caso.

**TRATAMENTO** – A base de dados foi trabalhada de modo a ser feita uma leitura dos mesmos sobre diversos ângulos.

**CONCLUSÃO** – A conclusão do trabalho de campo com as devidas ilações e sugestões subjacentes para a gestão encontram-se esplanadas nos capítulos seguintes.

### **6.3 O carácter de confidencialidade do inquérito e do estudo**

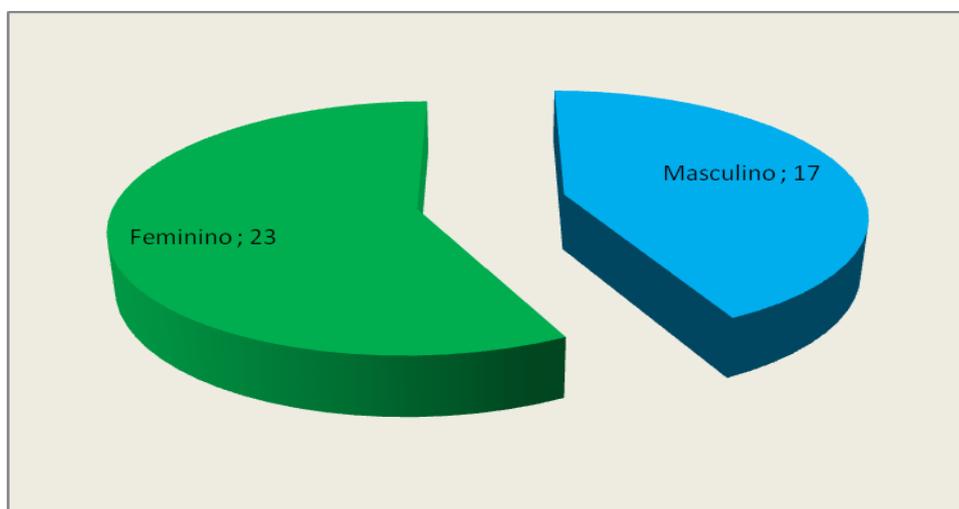
A confidencialidade pode colocar-se a dois níveis. Relativamente à empresa Roche (unidade de Oncologia e Specialty Care) e à identificação dos inquiridos. É compreensível que os responsáveis da empresa pretendam acautelar eventual divulgação da informação que possa ser utilizada pela concorrência, atendendo ao cariz público de um Mestrado, tanto mais que se antevê um aumento de agressividade concorrencial. Nesse sentido, vamos respeitar as solicitações que nos foram feitas. No que concerne ao segundo nível, à confidencialidade das respostas e ao anonimato dos respondentes são fundamentais, não só numa perspectiva ética como para garantir uma maior verdade nas respostas. Desta forma, os resultados do inquérito poderão conduzir a uma análise científica mais em conformidade com a realidade e com o que os inquiridos pensam.

## 7. Apresentação de dados

A amostra de estudo é constituída por dois grupos, sendo o grupo I os delegados de informação médica e o grupo II, os chefes de vendas.

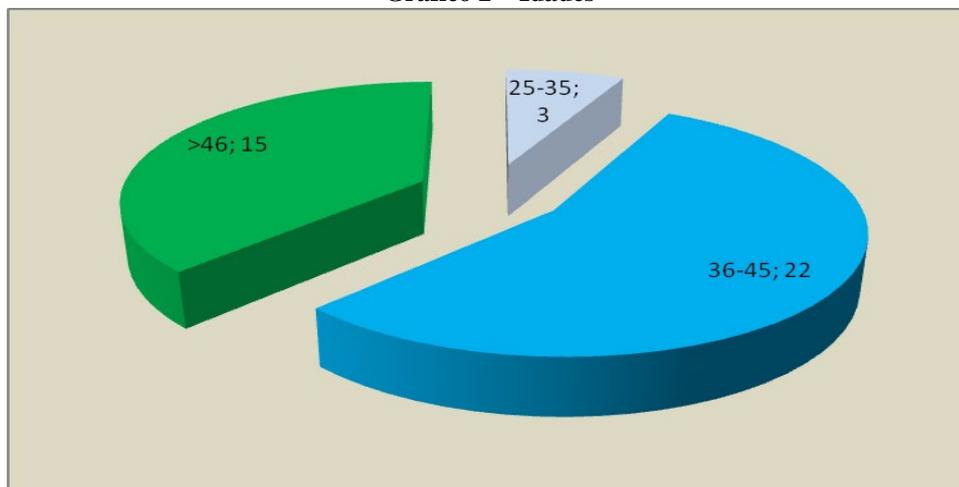
### Grupo I – Delegados de Informação Médica

Gráfico 1 – Género dos inquiridos do grupo I



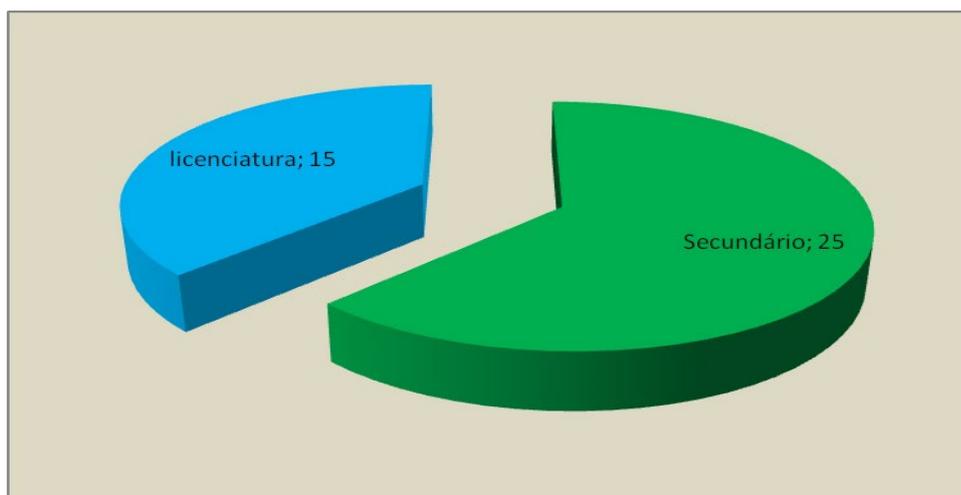
A amostra de estudo do Grupo I, é constituída por 23 inquiridos que pertencem ao género feminino e, 17 pertencentes ao género masculino. Representando respectivamente 57.5% (femenino) e 42.5% (masculino)

Gráfico 2 – Idades



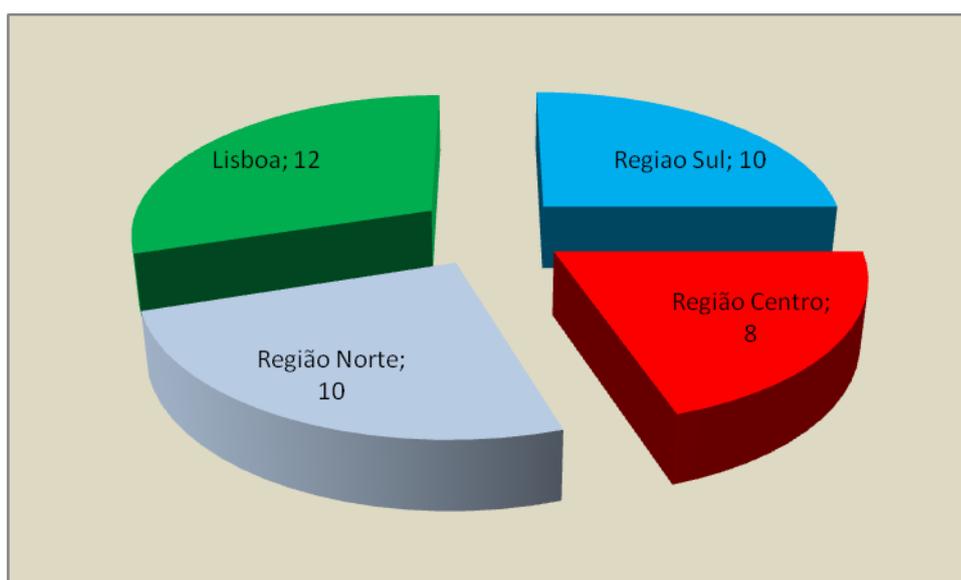
Os inquiridos pertencentes ao Grupo I estão inseridos na faixa etária entre os 25 e os >46 anos, nomeadamente, 22 estão na faixa etária dos 36 aos 45 anos, 15 estão na faixa etária >46 anos e, 3 estão na faixa etária dos 25 aos 35 anos de idade.

**Gráfico 3 – Habilitações literárias**



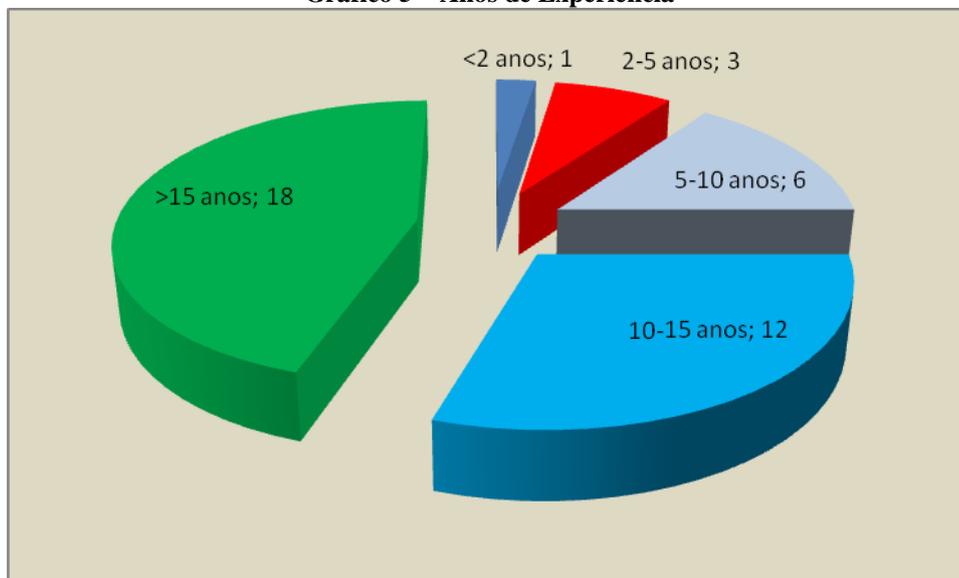
Observa-se que na sua maioria, 25 inquiridos têm como habilitações literárias o ensino secundário e, 15 a licenciatura, não apresentando nenhum inquirido com o mestrado ou doutoramento.

**Gráfico 4 – Local de trabalho**



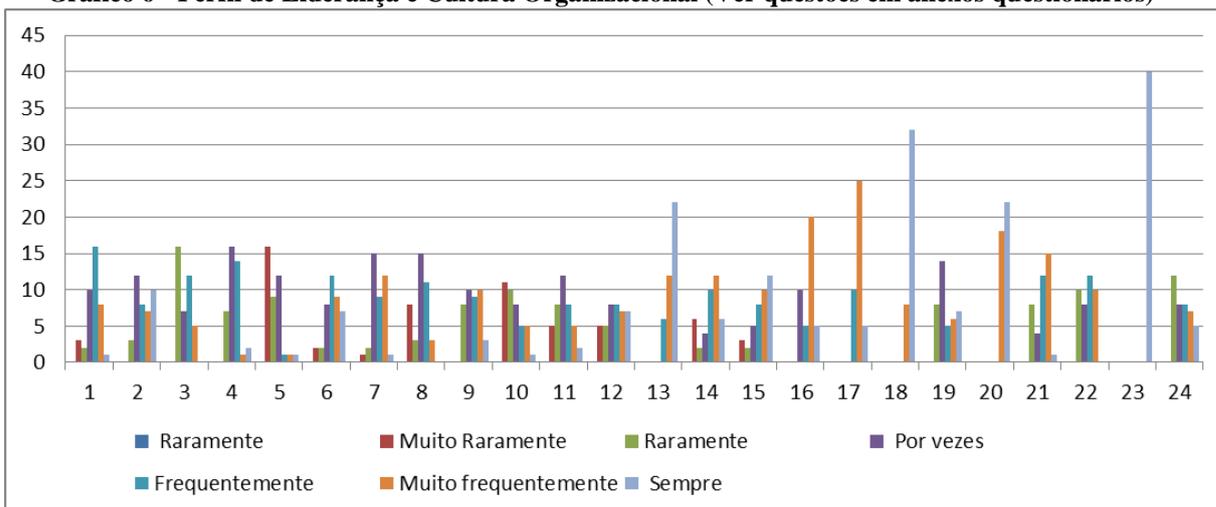
Os inquiridos da amostra do Grupo I são de diferentes locais de trabalho, nomeadamente, 12 trabalham na região de Lisboa, 10 trabalham na região sul, 10 trabalham na região norte e, 8 na região centro.

**Gráfico 5 – Anos de Experiência**



Observa-se que 18 dos inquiridos têm >15 anos de experiência, 12 têm entre 10 a 15 anos, 6 têm entre 5 a 10 anos, 3 têm 2 a 5 anos, e 1 tem <2 anos de experiência.

**Gráfico 6 - Perfil de Liderança e Cultura Organizacional (Ver questões em anexos questionários)**



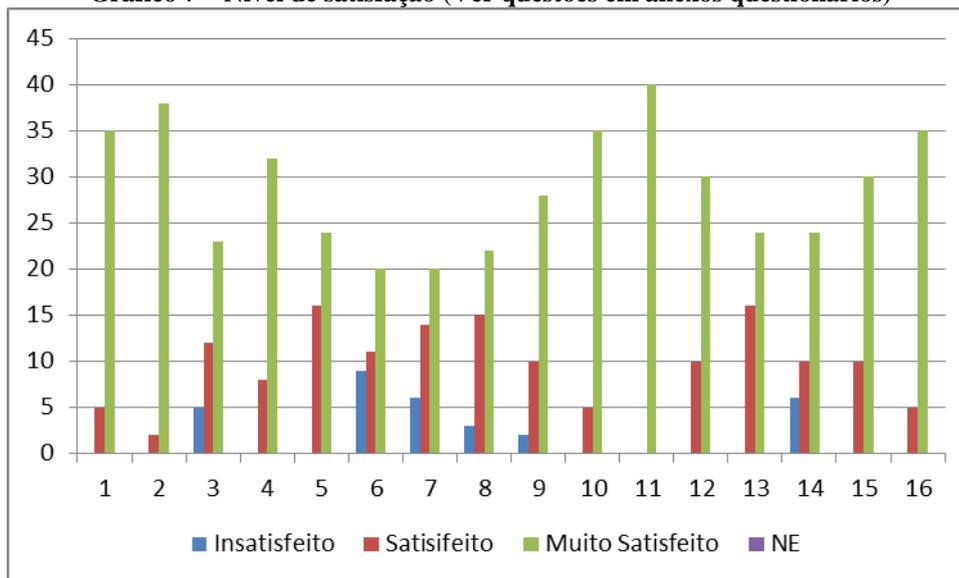
**Tabela 4 – Perfil de Liderança e Cultura Organizacional**

	1	2	3	4	5	6	7
1		3	2	10	16	8	1
2			3	12	8	7	10
3			16	7	12	5	
4			7	16	14	1	2
5		16	9	12	1	1	1
6		2	2	8	12	9	7
7		1	2	15	9	12	1
8		8	3	15	11	3	
9			8	10	9	10	3
10		11	10	8	5	5	1
11		5	8	12	8	5	2
12		5	5	8	8	7	7
13					6	12	22
14		6	2	4	10	12	6
15		3	2	5	8	10	12
16				10	5	20	5
17					10	25	5
18						8	32
19			8	14	5	6	7
20						18	22
21			8	4	12	15	1
22			10	8	12	10	
23							40
24			12	8	8	7	5

1(nunca); 2 (muito raramente); 3 (raramente); 4 por vezes); 5 (frequentemente); 6 (muito frequentemente); 6 (Sempre)

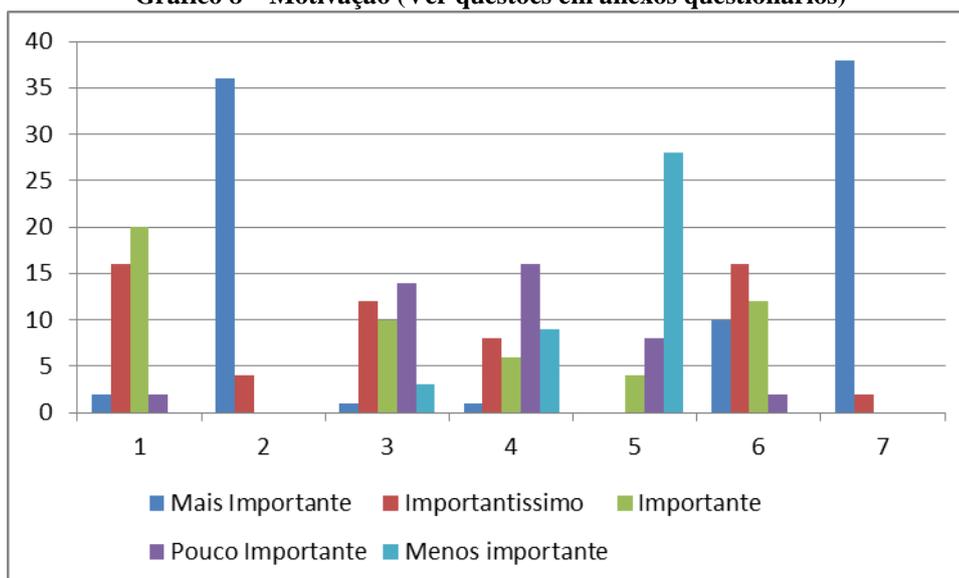
Em relação ao perfil de liderança e cultura organizacional, pode-se observar que as respostas dos inquiridos são distintas. Desta forma no que diz respeito ao perfil de liderança e cultura organizacional podemos observar que a empresa da análise de estudo mantém a unidade motivada para os resultados, impele a unidade de trabalho a atingir as metas afixadas, sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas, coordena e controla o processo de trabalho, gere eficazmente os conflitos na equipa, Preocupa-se com planeamento adequado das atividades.

**Gráfico 7 – Nível de satisfação (Ver questões em anexos questionários)**



No gráfico 7 pode-se observar que o nível de satisfação dos inquiridos é elevado, nomeadamente nas variáveis: desempenho global da organização, a imagem da organização na concorrência, envolvimento e participação em atividades de melhoria, sistemas de recompensa e remuneração, a flexibilidade de horário e o reconhecimento do trabalho pelos superiores.

**Gráfico 8 – Motivação (Ver questões em anexos questionários)**

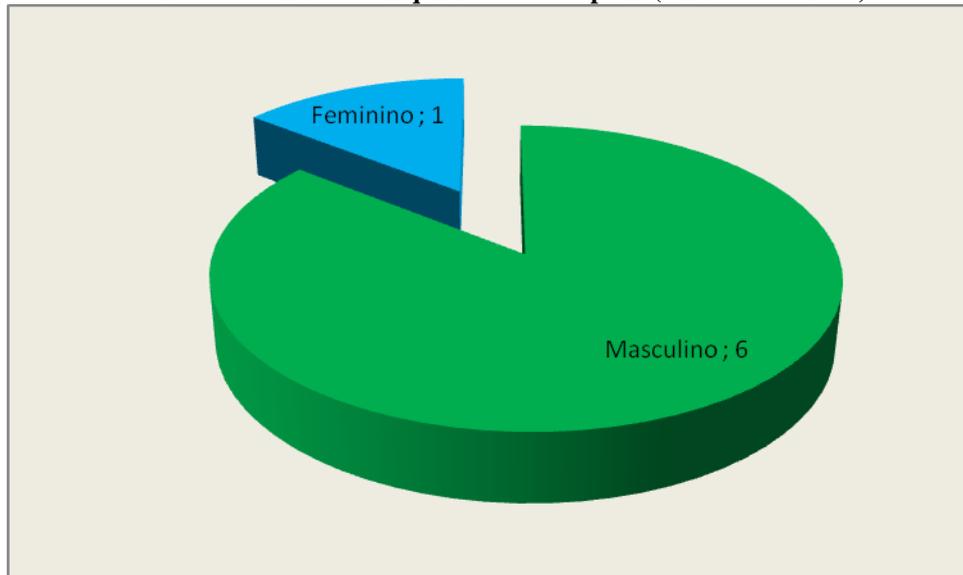


Através do gráfico 8 pode-se observar que os aspetos mais importantes descritos pelos inquiridos na motivação do trabalho são: a estabilidade no emprego, Autonomia e poder

(margem de liberdade e poder no exercício das suas funções, bem como a responsabilidade e independência) e Realização pessoal e profissional (concretização das possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional).

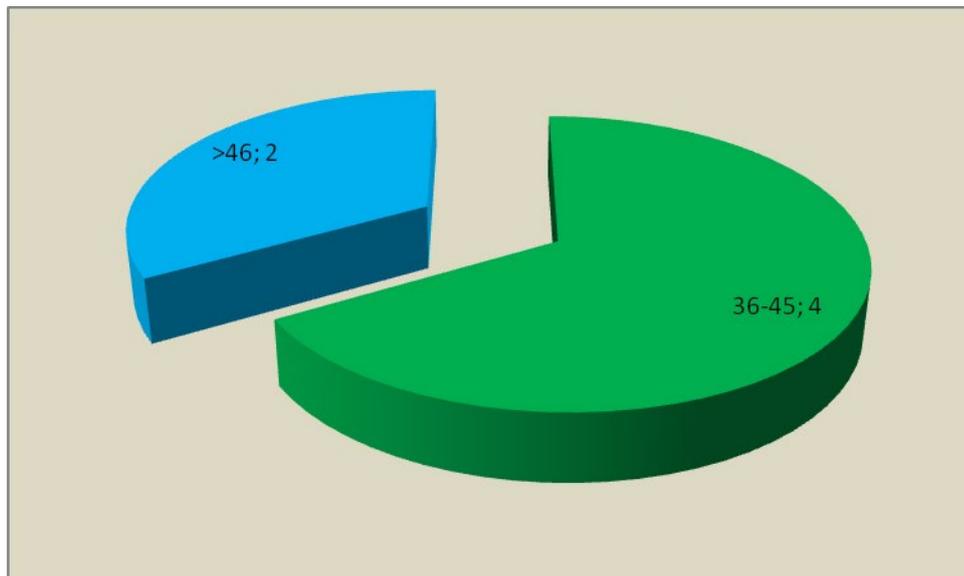
## Grupo II – Chefes de Vendas

Gráfico 9 – Género dos inquiridos do Grupo II (Chefes de vendas)



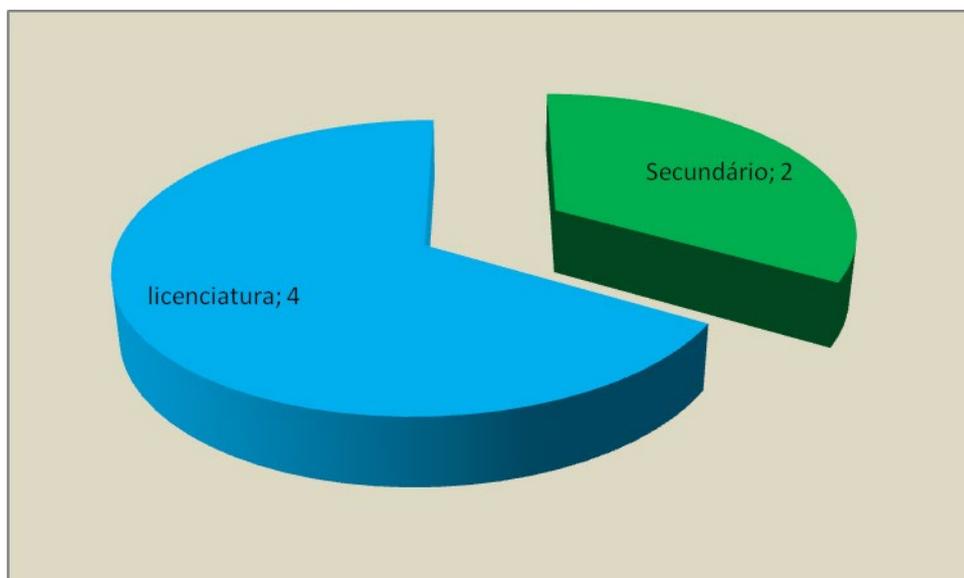
A amostra de estudo do Grupo II, constituído pelos Chefes de vendas, pertence na sua maioria, 6 ao género masculino e 1 é do género feminino.

**Gráfico 10 – Idades**



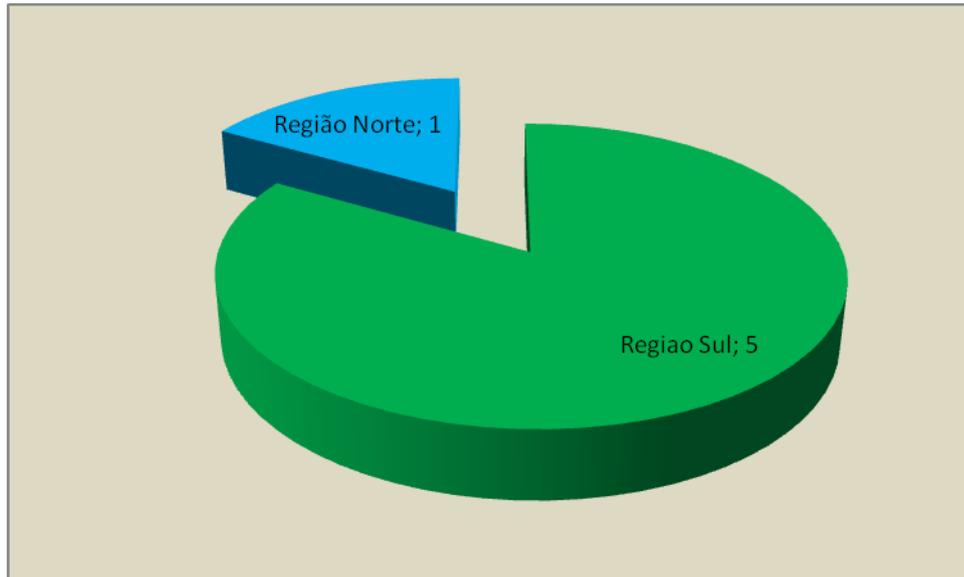
4 dos inquiridos do Grupo II, pertencem à faixa etária entre os 36 e os 45 anos de idade, e 2 pertencem à faixa etária de >46 anos.

**Gráfico 11 – Habilitações Literárias**



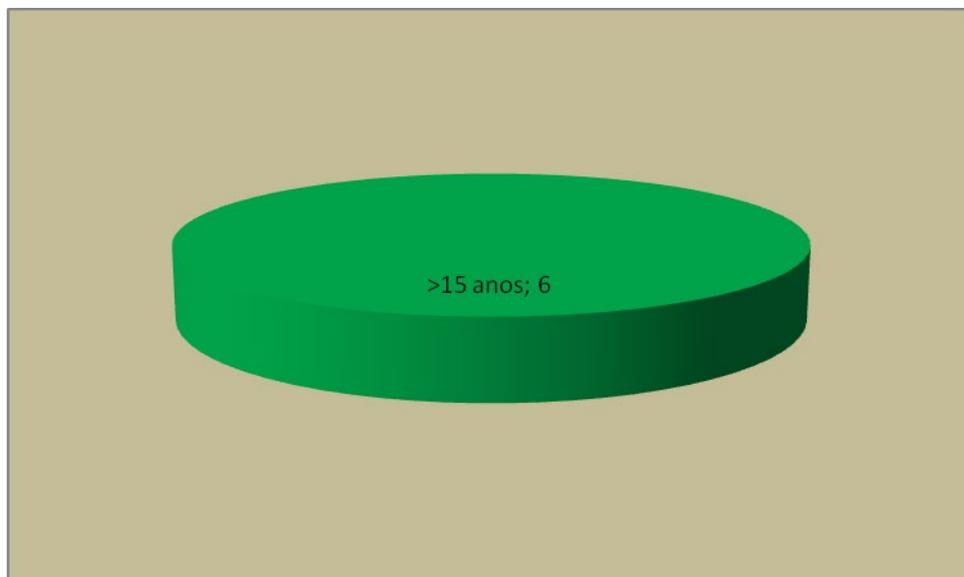
4 Dos inquiridos têm como habilitações literárias a Licenciatura e 2 o ensino secundário.

**Gráfico 12 – Local de Trabalho**



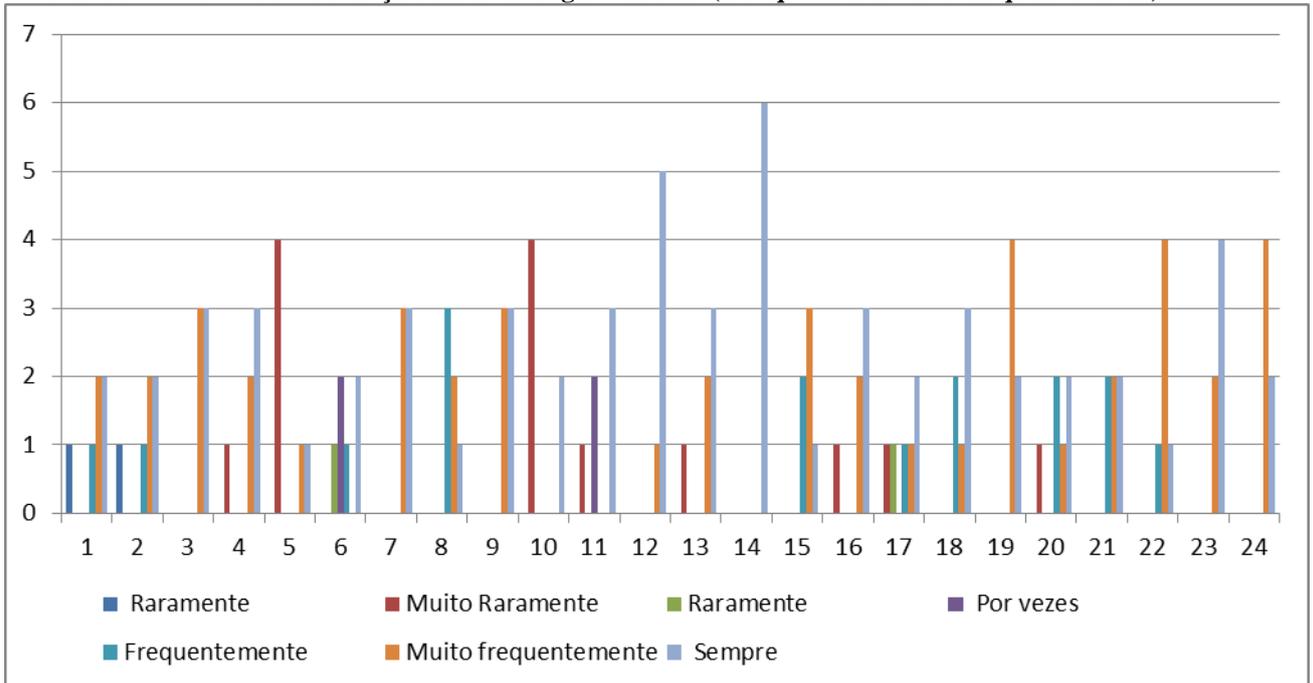
Observa-se através do gráfico 12 que 5 dos inquiridos têm como local de trabalho a região Sul e 1, a Região norte.

**Gráfico 13 – Anos de experiencia**



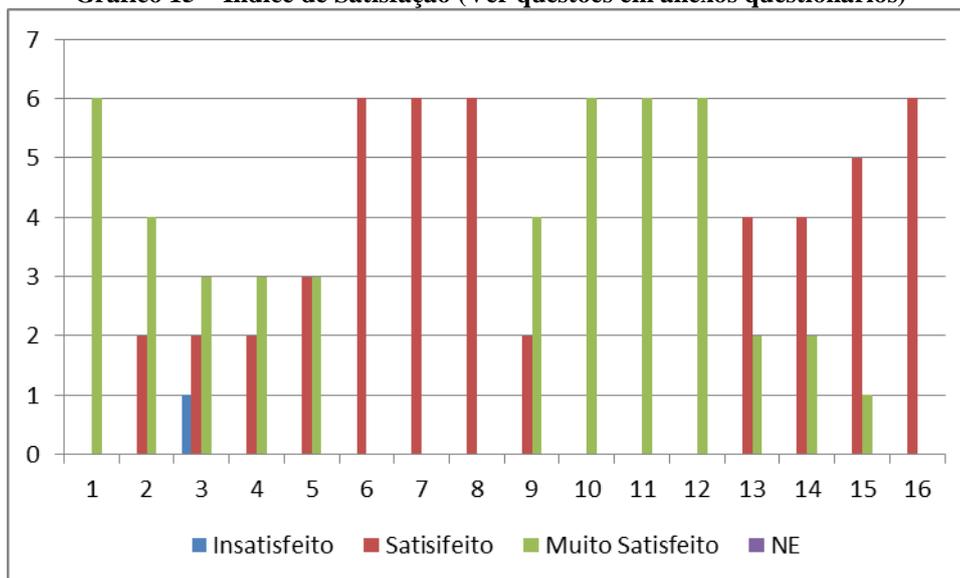
Observa-se que 100% (n=6) dos inquiridos do Grupo II, tem >15 anos de experiencia profissional

**Gráfico 14 - Perfil de Liderança e Cultura Organizacional (Ver questões em anexos questionários)**



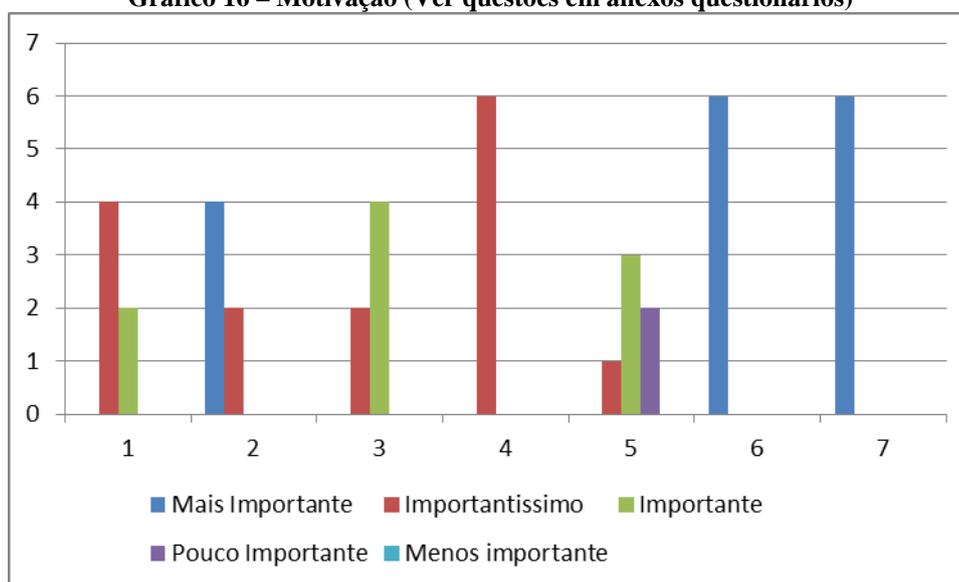
No que se refere ao perfil de liderança e cultura organizacional, observou-se que maior parte dos inquiridos define-o através de um conjunto de variáveis como, Trabalha eficazmente em situações de mudança e ambiguidade, Planeia estabelecendo prazos realistas e estimando recursos necessários, Preocupa-se com planeamento adequado das atividades.

**Gráfico 15 – Índice de Satisfação (Ver questões em anexos questionários)**



No gráfico 15 pode-se observar que o nível de satisfação dos inquiridos é elevado, nomeadamente nas variáveis, O seu contributo para o desempenho global da organização, A remuneração e outros benefícios adicionais (ex.: assistência médica e odontológica, complementação de auxílio – doença), A forma como o horário de trabalho é aplicado na organização, a flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais.

**Gráfico 16 – Motivação (Ver questões em anexos questionários)**



Através do gráfico 16 pode-se observar que os aspetos mais importantes descritos pelos inquiridos na motivação do trabalho são: Conjunto de relações de trabalho hierárquicas, funcionais e corporativas que estabelece com os restantes colaboradores, Autonomia e poder (margem de liberdade e poder no exercício das suas funções, bem como a responsabilidade e independência), Realização pessoal e profissional (concretização das possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional).

## **8. Análise de informação e conclusões - Dados tratados**

O principal objetivo do trabalho de investigação é analisar o que motiva os Delegados de Informação Médica, o que influencia e o que molda, para tornar as empresas mais competitivas. Para tal, propuseram-se as seguintes questões de partida:

Quais os fatores intervenientes na motivação de um Delegado de Informação Médica? Qual é a hierarquização de importância desses mesmos fatores intervenientes no processo de motivação?

Utilizamos uma amostra de estudo igual ao universo, constituída de dois grupos. O grupo I, referente a 40 Delegados de Informação Médica e o grupo II, referente a 6 chefes de vendas, com diferentes graus de experiência, formação académica e mercados de trabalhados.

No que se refere ao grupo I, Delegados de Informação Médica, achamos pertinente salientar que é constituída por 58% de inquiridos que pertencem ao género feminino e, 42% pertencentes ao género masculino, inseridos na faixa etária entre os 25 e os >46 anos, nomeadamente, 55% estão na faixa etária dos 36 aos 45 anos, 38% estão na faixa etária >46 anos e, 7% estão na faixa etária dos 25 aos 35 anos de idade.

De diferentes locais de trabalho, nomeadamente, 30% trabalham na região de Lisboa, 25% trabalham na região sul, 25% trabalham na região norte e, 20% na região centro. Em relação à experiência profissional, 45% dos inquiridos têm >15 anos de experiência, 30% têm entre 10 a 15 anos, 15% têm entre 5 a 10 anos, 8% têm 2 a 5 anos, e 2% têm <2 anos de experiência.

Perante as variáveis a estudar, achamos pertinente o estudo do perfil de liderança e a cultura organizacional dos Delegados de Informação Médica, pelo que se observou que são referidos como mais importantes os aspetos relacionados com a organização: manter a unidade motivada para os resultados, impelir a unidade de trabalho a atingir as metas afixadas, sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas, coordenar e controlar o processo de trabalho, gerir eficazmente os conflitos na equipa, Preocupar-se com planeamento adequado das atividades.

Já em relação ao índice de satisfação dos Delegados de Informação Médica observamos que é positivo, referindo os seguintes aspetos: desempenho global da organização, a imagem da organização junto da concorrência e stakeholders, envolvimento e participação em atividades de melhoria, sistemas de recompensa e remuneração, a flexibilidade de horário e o reconhecimento do trabalho pelos superiores.

Achamos pertinente igualmente, o estudo da motivação dos inquiridos. Pelo que se observou um índice de motivação satisfatório, através das seguintes afirmações: a estabilidade no emprego, Autonomia e poder (margem de liberdade e poder no exercício das suas funções, bem como a responsabilidade e independência) e Realização pessoal e profissional (concretização das possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional).

Passamos então, à análise do Grupo II – Chefes de vendas:

Amostra constituída por 6 chefes nacionais de vendas, que pertencem na sua maioria, 86% ao género masculino e 14% são do género feminino. Na sua maioria, 67%, os Chefes de Vendas, pertencem à faixa etária entre os 36 e os 45 anos de idade e 33% pertencem à faixa etária de >46 anos. Em relação às habilitações literárias, 67% dos inquiridos têm a Licenciatura e 33% o ensino secundário. No que se refere ao local de trabalho, que 83% dos inquiridos reside na região Sul e 17%, na Região norte, embora o âmbito das suas funções seja nacional. Observa-se que 100% dos inquiridos do Grupo II, tem >15 anos de experiência profissional

Analisamos os índices de satisfação e motivação, bem como o perfil de liderança e cultura organizacional, dos Chefes de Vendas. Pelo que em relação ao perfil de liderança e cultura organizacional observou-se que maior parte dos inquiridos define-o através de um conjunto de variáveis como, Trabalha eficazmente em situações de mudança e ambiguidade, Planeia estabelecendo prazos realistas e estimando recursos necessários, Preocupa-se com planeamento adequado das atividades.

No que se refere aos índices de satisfação, observamos que o nível de satisfação dos inquiridos é elevado, nomeadamente nas variáveis, O seu contributo para o desempenho global da organização, A remuneração e outros benefícios adicionais (ex.: assistência médica e odontológica, complementação de auxílio – doença), A forma como o horário de

trabalho é aplicado na organização, a flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais.

Igualmente, a motivação representa um dos fatores importantes de análise, pelo que se observou que os aspetos mais importantes descritos pelos inquiridos na motivação do trabalho são: Conjunto de relações de trabalho hierárquicas, funcionais e corporativas que estabelecem com os restantes colaboradores, Autonomia e poder (margem de liberdade e poder no exercício das suas funções, bem como a responsabilidade e independência), Realização pessoal e profissional (concretização das possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional).

## 9. Conclusões

A realização de qualquer estudo implica a tomada de consciência de que sem objetividade e rigor científicos, a validade do mesmo será sempre questionável.

De qualquer forma, deverá ser também dado assente para o investigador que existem sempre variáveis que estão fora do seu controlo, pelo que, o trabalho acabará por reunir apesar do seu esforço, algumas limitações. A este gesto de humildade deve ser associada à ideia de que as brechas existentes numa investigação são também positivas, na medida, em que podem servir de ponto de partida para novas investigações.

Desde que assim se pretenda uma investigação nunca está concluída e pode sempre servir de base para o surgimento de novas inquietações e consequentes estudos, daí que a ciência, em qualquer dos seus domínios, seja uma área incompleta por natureza e daí a sua riqueza particular.

Ao finalizar o trabalho que apresentamos, é tempo de refletir, analisar e crescer com tudo aquilo que foi desenvolvido. Esperamos que, com muito mais luzes do que sombras, aquilo que agora se conclui possa constituir um farol para quem, como nós, se interessa por esta área, sempre na procura constante de ser melhor profissional de Marketing e melhor pessoa.

Tendo em conta o tema como ponto de partida para a elaboração deste trabalho reflexivo, “O que motiva as equipas de vendas da Indústria Farmacêutica O Caso Roche”, propusemos refletir no interesse da relação de motivação e satisfação dos Delegados de Informação Médica, com a Chefia de Vendas.

Refletimos sobre o conceito de motivação, baseamo-nos em leituras feitas de variados autores e sobre outros conceitos que dele advêm como sejam a participação, envolvimento e parceria. Sabemos que a motivação implica cooperação e envolvimento de todos os intervenientes, trabalhando em conjunto, para atingir objetivos comuns, implica também uma participação ativa e estar presente, mantendo uma relação de parceria, partilha de ideias e opiniões.

Como limitações e sugestões para futuras investigações, apresentamos algumas considerações. Aquando da recolha de dados no terreno, verificamos algumas dificuldades

como a disponibilidade dos inquiridos em facultar o questionário, pela sua falta de tempo, e a falta de documentação no historial sobre a empresa que gostaríamos de ter no nosso trabalho.

No entanto, devido ao facto do inquérito ter incidido exclusivamente sobre o universo de trabalhadores duma só empresa e de um sector específico, qualquer ilação no sentido de uma maior abrangência ou generalização das conclusões pode ter pouca consistência.

## **9.1 As conclusões para a empresa**

Verificamos, porém, que podem ser muitas as formas de motivação e influencia para a equipa de vendas, e que estas nem sempre correspondem ao que seria desejável. Pelo que é essencialmente, a estabilidade de emprego, e a realização profissional que faz com que os trabalhadores se sintam motivados para o sucesso individual e de grupo.

O nível de satisfação é importante para o sucesso de vendas e sucesso com a concorrência, como a imagem da organização na concorrência, envolvimento e participação em atividades de melhoria, sistemas de recompensa e remuneração, a flexibilidade de horário e o reconhecimento do trabalho pelos superiores.

No que se relaciona com a importância da hierarquização destes mesmos intervenientes no processo de motivação, concluímos após a análise dos dados que manter a equipa motivada para os resultados, saber dialogar e saber ouvir, gerir de forma eficaz os conflitos que possam existir e construir um percurso positivo para a competitividade.

Embora seja comumente aceite por todos os participantes do estudo que as atividades diárias são diferentes, e ter um local que satisfaz essas necessidades faz a diferença.

Além das sugestões para futuros estudos, anteriormente mencionados ao longo do presente texto, consideramos interessante desenvolver-se um estudo comparativo entre vários tipos de empresas, em cada setor, de modo a conhecer os tipos de organização, as práticas de funcionamento e as dificuldades sentidas por parte dos atores intervenientes.

Este trabalho é apenas um modesto contributo para abordar um tema que além de vasto requer uma maior amplitude.

## **9.2 Utilidade para a empresa**

A informação existente pode ser utilizada pela Roche, porque responde às seguintes questões:

- Trata-se duma informação obtida de forma confidencial dirigida ao universo da força de vendas da Roche, a nível nacional, representando 100% da força de vendas para o mercado hospitalar. Responderam 100% do total possível de inquiridos. Inicialmente foi feita uma divisão entre Delegados de Informação Médica da Unidade de Oncologia, que trabalham apenas clientes da área oncológica e Delegados de Informação Médica da Unidade de Specialty Care que trabalham as áreas da reumatologia e infecciologia (sida e hepatites). As chefias respectivas foram divididas da mesma forma. Depois concluímos, que deveríamos focar numa análise conjunta, dada a dimensão da estrutura de vendas.
- Foram utilizados conceitos da literatura mais recente sobre a gestão da força de vendas, entrosadas com a realidade do passado recente da Roche.

Os dados pretendem ser exaustivos e precisos, não só relativamente às questões colocadas como ao universo dos inquiridos.

## **9.3 Formas de implementação**

Pensamos que estão a ser dados grandes passos para a solução do problema da motivação. O problema da motivação da equipa de vendas da Roche, bem como a hierarquização dos fatores que motivam estão para além de estudos regulares do grau de satisfação.

Consideramos que este estudo de investigação demonstra que ainda existe algum trabalho a fazer no âmbito da Gestão organizacional, tendo em atenção que é a comunidade, os clientes e os funcionários os que mais ganham. Neste tipo de profissão, os fatores como a transmissão de confiança, e segurança são essenciais na estabilidade organizacional interna.

Sugerimos que seja feito um projeto onde sejam desenvolvidas acções para fortalecer a motivação da equipa de vendas da Roche em duas dimensões: Social e Mental.

Desta forma poderá ser a equipa motivada e reforçar o sentido de pertença, fazendo com que haja superação constante de objectivos e se mantenham elevados indices de rendimento.

Propomos que o plano seja desenvolvido na Dimensão social, através de um plano de comunicação com diferentes stakeholder dos quais a Direção, equipa de Gestão e as Chefias de vendas têm um papel fundamental. Por outro lado, um plano numa dimensão mental, cujo objectivo é reforçar os niveis de confiança e pertença, onde a Direção de Recursos Humanos e a chefia de vendas têm um papel chave para o atingimento destes objectivos.

### **Dimensão social**

#### Comunicação com chefia direta

- A Chefia de Vendas deve concentrar não apenas sobre o que deve ser comunicado, mas como está a ser comunicado às equipas de vendas
- A Chefia de vendas de assegurar um feedback construtivo
- A chefia de vendas deve ouvir as suas ideias da sua equipa de vendas, envolvendo-os nas mudanças de comportamento e atitude

#### Comunicação entre equipas e restantes departamentos

- A equipa de gestão deve desenvolver ainda mais o ambiente informal e apoio entre departamental
- A equipa de gestão deve estimular uma maior interação entre departamentos e equipas para criar uma ideia de pertença maior, isto poderá ser desenvolvido através de formações conjuntas, reuniões de empresa, eventos desportivos, estas ações vão estimular relações mais próximas e reduzir fosso de comunicação entre eles

#### Comunicação interna em reuniões de equipa

- A equipa de gestão deve assegurar que em cada reunião de equipa, cada Delegado de Informação Médica, tem tempo suficiente para expressar as suas opiniões sobre as matérias em discussão.
- A equipa de gestão deve garantir que cada elemento poderá expressar livremente a sua opinião de forma aberta

- A equipa de gestão deve assegurar que o feedback da equipa é refletido em ações concretas

#### Reconhecimento pelo bom trabalho

- A equipa de gestão deve garantir reconhecimento pelo bom trabalho recebido pela chefia de vendas
- Na Roche já existe um prémio de Top Performance e esse reconhecimento deve ser feito na intranet e na revista interna da Roche “Entre Nós”
- A equipa de gestão deve garantir que o bom trabalho e o esforço são reconhecidos e levam a uma melhor perspectiva de desenvolvimento de carreira

#### Capacidade de liderança por parte dos chefes de vendas

- Os Chefes de vendas devem delegar tarefas e ajudar os Delegados de Informação Médica no seu trabalho e desenvolver mais coaching
- Os chefes de vendas devem assegurar padrões elevados de exigência para que os vendedores olhem para eles como fonte de inspiração
- Os chefes de vendas devem fazer críticas construtivas, que ajudem os Delegados de Informação Médica a superarem-se

### **Dimensão Mental**

#### Variedade de tarefas

Numa altura em que o trabalho de Delegado de Informação Médica também está em mudança, a estabilidade que é referida pela força de vendas da Roche pode também ser ganha através do treino de novas competências.

- A Equipa de gestão em conjunto com a Direção de Recursos Humanos deve procurar treinar as equipas de vendas em novas áreas de competência, como por exemplo, a farmaco-economia.
- Treinar a equipa de vendas a funcionar num ambiente multi-tasking de modo a que eles tenham de se concentrar em fazer tarefas que exijam diferentes habilidades (skills) tornando o seu trabalho mais rico e interessante para eles

### Importância das tarefas

- A equipa de gestão deve incentivar os colaboradores a funcionar como uma unidade mais coesa para que cada Delegado de Informação Médica possa ver quanto significado o seu trabalho tem para o atingimento dos resultados da equipa
- A equipa de gestão deve ser um impulsionador de confiança, entusiasmo e nível de experiência para manter as equipas de vendas motivadas

### Identificação com as tarefas

- A Direção de Recursos Humanos deve garantir programas de treino regulares para reciclar e aprofundar conhecimento sobre as diferentes dimensões da venda na Indústria Farmacêutica
- A Chefia de vendas deve incentivar a sua equipa a chegar a novas formas para satisfazer as necessidades dos clientes e para fazer o seu trabalho de uma forma mais eficaz e eficiente
- A Direção deve desenvolver abertura para novas ideias, cooperação entre equipas e departamentos, para criar um maior nível de comprometimento para alcançar os objectivos.

Seguindo as sugestões acima mencionadas, a Roche poderá tornar a sua força de vendas ainda mais satisfeitos utilizando os fatores motivadores que impactam mais a sua motivação, sendo um trunfo importante para manter os elementos da equipa de vendas felizes, comprometidos e produtivos para atingirem os objectivos da empresa.

## **10. Limitações à investigação, futuras investigações**

Atendendo à definição das dimensões sobre as quais estruturamos a nossa investigação e tendo em consideração a análise e interpretação dos dados, pretendemos, em futuras investigações, propor que seja analisada a motivação em pelo menos duas organizações de setores diferentes, nomeadamente, uma organização pertencente ao setor farmacêutico hospitalar e uma organização pertencente ao setor farmacêutico de ambulatório.

A conjugação das leituras e dos dados emergentes do campo de ação, permitiram a identificação dos seguintes pressupostos de partida anteriormente enunciados e descritos. De acordo com os pontos de partida enunciados para a construção do objeto de estudo do trabalho de investigação, mobilizam-se diferentes áreas de estudo (disciplinas) que concorrem para uma maior reflexão e um aprofundado esclarecimento sobre a realidade estudada.

## Bibliografia

APIFARMA; Indústria Farmacêutica em Números 2010

Del Vecchio, S. et al. (2005). *Effective executive management in the pharmaceutical industry*; Journal of Healthcare Finance; 2005; 32 (1); 8-15

Drucker, P. (1997). *Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F Drucker sobre administração*, 3ª ed. S. Paulo: Pioneira.

Ferreira, J.M.C; Neves, J; Abreu, P.N. e Caetano, A. (1996), *Psicossociologia das Organizações*, Lisboa, McGraw Hill.

Gillies, C; Pitt, L; Robson, M. e Berthon, P. (1998), *Communication in the salesperson/customer dyad: an empirical investigation*, Bradford, Marketing Intelligence Planning vol. 16 nº. 2, pp. 101-107.

Harmon, H.A; Jurkus A.F; Webster, R.L. e Hammond, K.L. (1997), *A gender blind system for promotion in the sales force*, Bradford, Marketing Intelligence Planning vol. 15 nº. 1, pp. 28-31.

IMS Market Prognosis 2011-2015

Kohn, A. (1993), *Why incentive plans cannot work*, in Kerr, S. (1997), *Ultimate rewards, what really motivates people to achieve*, Boston, Harvard Business Review Book.

Kerr, S. (1997), *Ultimate rewards, what really motivates people to achieve*, Boston, Harvard Business Review Book

Kotler, Philip et al, *Marketing Management*, Prentice Hall; 11 edition (May 2002) Sieger, R.; *Vencedores Natos*, 2005; “Como atingir a realização pessoal”; 215-216

Latham, G.P.; (2008); *Work Motivation, history, theory, research and practice*; USA, SAGE

Liu, S.S.; *Research note: Reward perceptions of Hong kong and mainland Chinese sales personnel*; *Journal of personal selling & sales management*; vol.XVIII; nº3; summer 1998; 47-55

Lourenço, L.; (2010). *Mourinho a descoberta guiada: Criar e Gerir Equipas de Sucesso*; 1ª edição (Abril 2010); 80-103

Neves, A.L. (1998), *Motivação para o trabalho*, Lisboa, Editora RH.

Rego, A. (2000). "Justiça organizacional: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida." *Psicologia* 14:285-307.

Ryerson, A.; A proposed study measuring behavioral aspects of self-efficacy as compared to general self-efficacy; *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing* (2008); vol.2; Nº3; 181-194

Roche in Brief 2010

Roche A Company History 1896-1996

Rodgers, R.W.; make hiring more of a science less of an art; *Sales and Marketing Journal*; Sep.1991

Simpson, W.A. (1990), *A motivação*, Lisboa, Gradiva Editora.

Teas, R.K. et al; Casual attributions and expectancy estimates: A frame work for understanding the dynamics of sales force motivation; Journal of Marketing; vol50 (Jan. 1986); 75-86

Tyagi, P.K; Perceived organizational climate and the process of salesperson motivation; Journal of Marketing; Vol. XIX (May 1982); 240-54

Tyagi, P.K. (1985). The effects on stressful organizational conditions on salesperson work motivation; Journal of the academy of Marketing sciences; spring 1985; vol.13 n°3; 290-309

Yin, Robert K.; Case study Research design and methods, Sage, fourth edition (2009)

ZS Associates; Pharmaceutical sales force management – strategies for success; International Journal of Medical marketing; vol.2;2; 185-186

Anexos Questionário Delegados de Informação Médica e Chefias Nacionais de Vendas

## Questionários

O presente questionário faz parte de um estudo que pretende compreender os processos de motivação das equipas de vendas na Indústria Farmacêutica.

Este estudo é elaborado pelo Mestrando Amílcar Barreto. A sua colaboração é indispensável, as informações do questionário são anónimas e confidenciais, às quais solicito que responda as questões com maior sinceridade possível.

### I – Caracterização da amostra

#### Sexo:

- Masculino  
 Feminino

#### Idade:

- 17 – 24 Anos  
 25 – 35 Anos  
 36 – 45 Anos  
 >De 46 anos

#### Habilitações Literárias:

- Secundário  
 Licenciatura  
 Mestrado  
 Doutoramento

Função na empresa: Delegado Informação Médica \_\_\_ Chefe de Vendas \_\_\_

Local de trabalho: \_\_\_\_\_

Anos de Experiencia no setor: \_\_\_\_\_

## Questões

### Questionário utilizado para diagnóstico do estilo de liderança e cultura organizacional

(Felício, Lopes, Salgueiro, & Parreira, 2007)

#### Questionário Perfil de Liderança e Cultura Organizacional

Afirmações	1	2	3	4	5	6	7
1. Mantém a unidade motivada para os resultados							
2. Cria coesão e espírito de grupo							
3. Projeta as atividades para chegar com eficiência aos resultados							
4. Facilita o diálogo e sabe ouvir							
5. Procura que os seus subordinados se desenvolvam profissionalmente							
6. Identifica tendências e planeia mudanças necessárias							
7. Mantém uma rede de contactos influentes							
8. Resolve problemas de forma criativa e inteligente							
9. Estabelece objetivos claros e define planos para os atingir							
10. Proporciona oportunidades de desenvolvimento dos seus colaboradores							
11. Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipa							
12. Trabalha eficazmente em situações de mudança e ambiguidade							
13. Impele a unidade de trabalho a atingir as metas fixadas							
14. Planeia estabelecendo prazos realistas e estimando recursos necessários							
15. Consegue negociar bem envolvendo as partes							
16. Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas							
17. Coordena e controla o processo de trabalho							
18. Gera abertura e participação na equipa criando um ambiente positivo							
19. Redige os documentos necessários com clareza e objetividade							
20. Gere eficazmente os conflitos na equipa							
21. Concebe soluções inovadoras e eficazes							
22. Seleciona criticamente a informação							
23. Preocupa-se com planeamento adequado das atividades							
24. A sua motivação e empenhamento mantêm-se em situações de tensão ou de falta de tempo							

**Escala a utilizar:** 1 Nunca, 2 Muito Raramente, 3 Raramente, 4 Por vezes, 5 Frequentemente, 6 Muito Frequentemente, 7 Sempre

**Satisfação:** *“Um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho”* Locke (1976)

Avalie o seu nível de satisfação de acordo com a se o seu nível de satisfação de acordo com a seguinte escala seguinte:

1 = Insatisfeito, 2 = Satisfeito, 3 = Muito Satisfeito, NE = Não existe na organização

Afirmação	1	2	3	NE
O seu contributo para o desempenho global da organização				
A imagem da organização no ambiente competitivo (clientes, fornecedores, concorrentes, etc.)				
O seu envolvimento e participação nos processos de tomada de decisão				
O seu envolvimento e participação em atividades de melhoria e desenvolvimento				
O tipo de comunicação efetuada pela gestão de topo (Diretores)				
O tipo de comunicação efetuada pela gestão intermédia (Franchise Managers)				
A forma como são fixados os objetivos individuais e comuns dentro da organização				
O sistema de avaliação de desempenho relativamente aos objetivos fixados				
O sistema de recompensas dos esforços individuais e de grupo				
A remuneração e outros benefícios adicionais (ex.: assistência médica e odontológica, complementação de auxílio – doença)				
A forma como o horário de trabalho é aplicado na organização				
A flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais				
As oportunidades oferecidas pela organização para o desenvolvimento de novas competências profissionais				
A igualdade de tratamento dentro da organização				
As tarefas que desempenha atualmente na organização				
O reconhecimento do seu trabalho pelos seus superiores				

1 = Insatisfeito, 2 = Satisfeito, 3 = Muito Satisfeito, NE = Não existe na organização

**Motivação:** *“O conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”* Baron (1991)

Ordene as seguintes dimensões de satisfação profissional de acordo com a sua importância motivacional (ou seja, aquela que deveria contribuir mais para a sua satisfação em termos de ideais.

Utilize a seguinte escala: De 1 (mais importante) a 5 (menos importante), não podendo a pontuação ser repetida.

Afirmção	Ordenação
Remuneração e outros benefícios (horas extraordinárias, prémios)	
Estabilidade no emprego	
Reconhecimento do desempenho	
Conjunto de relações de trabalho hierárquicas, funcionais e corporativas que estabelece com os restantes colaboradores	
<i>Status</i> e Prestígio Socioprofissional (inclui a autoimagem e a autoestima)	
Autonomia e poder (margem de liberdade e poder no exercício das suas funções, bem como a responsabilidade e independência)	
Realização pessoal e profissional (concretização das possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional)	

1 (mais importante), 2 (importantíssimo); 3 (importante); 4 (pouco importante); 5 (menos importante).

A satisfação é, na sua opinião, um fator indispensável para o para o bom desempenho?

Sim

Não

*Obrigado pela atenção*

