

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Cinira Águida Ferreira Marcondes

Impacto das competências emocionais na
força de vendas:
O caso da indústria farmacêutica

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

SÃO PAULO

2010

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP
Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração

Cinira Águida Ferreira Marcondes

Impacto das competências emocionais na
força de vendas:
O caso da indústria farmacêutica

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para a obtenção do título de MESTRE em Administração, sob a orientação do Professor Doutor Leonardo N. Trevisan.

SÃO PAULO
2010

Autorizo, exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação por processos de foto copiadoras ou eletrônicos.

São Paulo, _____ de _____ de 2010.

Cinira Águida Ferreira Marcondes

Banca Examinadora

“It is not because the truth is too difficult to see that we make mistakes... we make mistakes because the easiest and most comfortable course for us is to seek insight where it accords with our emotions - especially selfish ones.”

Alexander Solzhenitsyn

“O coração e a razão tem razões e emoções que ambos desconhecem.”

Renato Barbieri Junior.

AGRADECIMENTOS

Aos meus queridos filhos, **Guilherme** e **André**, pelo verdadeiro significado do amor, da alegria e por toda a paciência ao longo destes dois anos que nos custaram finais de semana de convívio. Prometo que tiraremos o atraso!

Ao meu marido **Renato**, por todo o seu apoio, amor, presença e companheirismo que me permitiram realizar este sonho. Simplesmente não teria conseguido sem você.

Aos meus pais, **Nelson** e **Cida**, pelo amor, dedicação e compreensão pela minha ausência. Tenho certeza que sem o incentivo de vocês eu não seria um terço do que sou hoje.

Ao sopro divino de Deus que me diz sempre para seguir em frente e que coloca em meu caminho pessoas maravilhosas.

A empresa onde trabalho, que permitiu equilibrar meu horário de forma a cumprir com os requisitos do mestrado.

Ao meu querido orientador, Professor Trevisan, que nas horas de desespero soube administrar minha ansiedade com a crença de que eu daria conta do recado. Muito obrigada!

Ao meu estimado e inesquecível Professor Angelo Soares, que compartilhou seu conhecimento e mesmo a distância, me deu sustentação para a elaboração científica deste tema tão emocionante!

A Professora Maria Cristina Amorim, que é inspiração profissional e modelo de conduta para mim. Suas orientações foram fundamentais para toda esta jornada.

A minha amiga Juliana Vantine, que conheci no meu primeiro dia de mestrado. Você é a prova de que as pessoas não aparecem por acaso na minha vida. Foi uma honra construir o conhecimento das emoções com o seu apoio, confiança e incentivo.

Rita, você me ajudou muito. Eu consegui chegar até aqui! Obrigada por tudo.

Ao Professor Onésimo, Professor Ladislau, Professor Luciano Junqueira, Professor Serralvo e ao amigo mestrando Adriano pelo apoio, inspiração e revolução cultural que me proporcionaram.

RESUMO

Ao implementar uma estratégia de desenvolvimento para uma força de vendas de uma indústria farmacêutica no Brasil, identificou-se a oportunidade de dar foco nas competências emocionais destes profissionais em um projeto que aconteceu durante dois anos. O objetivo desta ação foi fortalecer as potencialidades dos indivíduos e do grupo em relação ao seu papel profissional e para fortalecer o relacionamento com os clientes, pautados pela ética e por relações de longo prazo. O cenário inserido nesta decisão e o resultado foram objeto de discussão desta pesquisa. A evolução da carreira de 256 atores de vendas, considerando como limite de tempo a integração e a reestruturação decorrente de uma fusão que a empresa realizou, marcaram as variáveis deste estudo de caso que procurou identificar a influência das competências emocionais nos caminhos profissionais destes atores.

Os comportamentos emocionais que fundamentaram o projeto e a análise desta pesquisa contemplaram competências emocionais intrapessoais, tais como Autoavaliação, Autoconhecimento Emocional, Auto Gerenciamento e Adaptabilidade; e competências emocionais interpessoais, Empatia, Orientação para o Cliente, Gestão de Conflito, Catalisador da Mudança, Influência, Trabalho em Equipe e Colaboração, diretamente relacionadas ao momento e as necessidades da empresa. Esta matriz de competências constitui a ferramenta ECI[®] (Emotional Competence Inventory - Hay Group[®] Consultants), constituída por uma avaliação 360^o e que propõe a identificação de pontos fortes e os de melhoria para desenvolver as competências emocionais no trabalho e atingir a alta performance. Este estudo de caso levanta hipóteses identificando a probabilidade de quais competências emocionais podem ter influenciado a evolução da carreira destes profissionais, tanto no contexto do crescimento profissional como na perspectiva dos que deixaram a organização voluntária ou involuntariamente.

A crença que suporta este projeto é que a emoção e a razão andam juntas, e que consciente das habilidades emocionais, o ser humano possui condição de escolher racionalmente seu comportamento para construir relações sociais que beneficiem as pessoas e o sistema em que estão inseridas. A ética está no quanto empático o indivíduo é em suas atitudes para com os outros, adaptando-se as condições do ambiente para contribuir com suas habilidades de forma a construir uma vida, pessoal e profissional, mais harmoniosa e feliz.

Palavras chave: Competência Emocional, Evolução da Carreira, Fusão.

SUMMARY

During the implementation of the sales force development strategy of a Brazilian pharmaceutical company it was identified the opportunity to focus on emotional competences of those employees in a project that lasted two years. The goal of this initiative was to strengthen the potentials of both individuals and groups in relation to their professional roles and to reinforce the relationship with clients, based on ethical principles and long term relations. The scenario and the results of this decision were the object of discussion in this research. The career evolution of 256 sales actors, considering as the cutoff event the integration and restructuring that resulted from a merger that happened to this company, marked the variables of this case study which tried to identify the influence of emotional competences in the professional trajectories of those actors.

The emotional behaviours that served as the basis for the project and the analysis in this research include intrapersonal emotional competences such as Self-evaluation, Emotional Self-knowledge, Self-management and Adaptability; and interpersonal emotional competences, Empathy, Client Orientation, Conflict Management, Change Catalyst, Influence, Teamwork and Collaboration, directly related to the moment and needs of the company. This competence matrix makes up the ECI[®] tools (Emotional Competence Inventory - Hay Group[®] Consultants), that is comprised of a 360° evaluation and proposes an identification of strengths and improvements to help develop emotional competences at work and reach high performance. This case study raises questions identifying the probability of which emotional competences may have influenced the career evolution of those professionals, both in the context of professional growth as well as in the perspective of those that left the company voluntarily or not.

The belief that supports this project is that emotion and reason walk hand-in-hand, and that conscious of those emotional abilities, human beings are more able to choose rationally their behaviour in order to build social relations that would benefit people and the system in which they are inserted. Ethics is in how empathic an individual is in his/her attitudes with others, adapting to environmental conditions to contribute with his/her abilities in order to build a happier and more harmonious, personal and professional, life.

Key-words: Emotional Competence, Career Evolution, Merger.

SUMÁRIO

Lista de figuras.....	11
Lista de gráficos.....	11
Lista de tabelas.....	11
Lista de quadros.....	12
INTRODUÇÃO.....	13
CAPÍTULO 1: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – A gestão por competências e as competências emocionais.....	16
1.1. Gestão por competências.....	16
1.2. Competências emocionais.....	21
1.2.1 Inteligência cognitiva (IC)	22
1.2.2 A emoção.....	23
1.2.3 Inteligência emocional (IE)	24
1.3 Matriz de competências emocionais.....	25
1.4 Medidas e aplicações: aspectos críticos.....	29
CAPÍTULO 2: GESTÃO DE CARREIRA – O ator de vendas na indústria farmacêutica.....	31
2.1 Indústrias farmacêuticas e o seu papel na saúde no Brasil.....	31
2.2 Brasil, país emergente: uma oportunidade para a inovação nos negócios.....	36
2.3 Representantes de vendas da indústria farmacêutica: papéis e responsabilidades.....	39
2.3.1 Histórico e características desta profissão no Brasil.....	41
2.4 Representantes de vendas: as oportunidades de carreira.....	48
2.4.1 Carreira e Desenvolvimento Profissional.....	50
2.4.1.1 Carreira proteana.....	53

2.4.1.2 Carreiras sem fronteiras.....	54
2.5 Formação curricular como requisito para a atuação profissional.....	57
2.6 Área de vendas: porta de entrada no segmento.....	59
CAPÍTULO 3: Regulamentação do mercado farmacêutico.....	61
3.1 ANVISA & a assistência farmacêutica.....	62
3.2. Leis e parâmetros para o exercício profissional e a auto regulação: novos rumos para a relação com o cliente no Brasil.....	63
3.3 Novas mídias e o uso da tecnologia.....	65
CAPÍTULO 4: Ações metodológicas e planejamento do estudo de caso.....	67
4.1 Metodologia: situando o problema.....	67
4.2 Estudo de caso.....	69
4.2.1 Etapas de implantação do projeto na empresa.....	74
CAPÍTULO 5: Análise dos dados.....	76
5.1 Informações sociodemográficas.....	76
5.2 Delineamento da pesquisa: para definir parâmetros no SPSS.....	77
5.2.1 População da equipe de vendas e marketing em 2008 e amostra.....	78
5.3 Dimensões da competência emocional.....	84
5.4 Análise da correlação.....	85
5.5 Análise da variância.....	90
5.6 Análise do <i>feedback</i> – perguntas abertas.....	107
CAPÍTULO 6: Discussão dos resultados.....	109

CONCLUSÃO.....116

REFERÊNCIAS.....119

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Cadeia de valor da indústria farmacêutica: da pesquisa a comercialização.....	38
Figura 2: Áreas de influência ou de mobilização de informação do representante	40
Figura 3: Áreas de mobilidade de carreira na indústria farmacêutica	60
Figura 4: População participante do projeto ECI® e amostra do estudo de caso	78

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Vendas Globais da Indústria Farmacêutica.....	32
Gráfico 2: Faturamento da indústria farmacêutica no Brasil (US\$ e R\$).....	34
Gráfico 3: Volume de vendas no Brasil em bilhões de unidades.....	35
Gráfico 4: Déficit da balança comercial.....	37
Gráfico 5: Posição atual vs. Gênero.....	82
Gráfico 6: Posição atual vs. tempo de empresa.....	83
Gráfico 7: Diagrama barra de erro da não-sobreposição de intervalo de confiança: posição atual para demitidos e de sobreposição às demais posições.	95
Gráfico 8: Diagrama barra de erro da não-sobreposição de intervalo de confiança: promovido na fusão.....	98
Gráfico 9: Diagrama barra de erro com sobreposições de intervalo de confiança: região do país.....	101
Gráfico 10: Diagrama barra de erro discreta sobreposição de intervalo de confiança: gerente na fusão.....	106
Gráfico 11: Análise dos pontos fortes.....	108
Gráfico 12: Análise das áreas de melhoria.....	108

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Participação de mercado dos maiores laboratórios farmacêuticos do mundo.....	33
Tabela 2: Crescimento do mercado na América Latina em 2009 (%).....	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Competências para o profissional. DUTRA, 2001 (adaptado pelo autor).....	19
Quadro 2: Matriz de competências emocionais pessoais (GOLEMAN, 1998).	27
Quadro 3: Matriz de competências emocionais sociais (GOLEMAN, 1998).	28
Quadro 4: ECI®	29
Quadro 5: Medicamentos mais vendidos globalmente pela indústria farmacêutica.....	33
Quadro 6: Competências emocionais- 2002 Boyatzis, Goleman & Hay Acquisition Co. Inc.....	70
Quadro 7: Competências emocionais intrapessoais e interpessoais (adaptado pelo autor).....	72
Quadro 8: Gênero.....	76
Quadro 9: Idade.....	76
Quadro 10: Tempo de empresa.....	77
Quadro 11: Região de atuação.....	77
Quadro 12: Distribuição e processamento dos questionários ECI®	80
Quadro 13: Gênero do gerente – avaliação CE	80
Quadro 14: Promovido até a fusão.....	81
Quadro 15: Gerente direto presente na fusão.....	81
Quadro 16: Posição atual.....	81
Quadro 17: Posição atual vs. tempo de empresa.....	82
Quadro 18: Posição atual vs. região de atuação.....	83
Quadro 19: Posição atual vs. mesmo gerente até a fusão.....	83
Quadro 20: Análise fatorial.....	85
Quadro 21: Correlação (r): CE e as variáveis independentes analisadas no estudo de caso.....	86
Quadro 22: Correlação entre a CE e todas as variáveis analisadas no estudo de caso.....	87
Quadro 23: Correlação entre a CE e as variáveis dependentes analisadas no estudo de caso.....	88
Quadro 24: Análise da variância das competências emocionais que compõem ECI® do estudo de caso.....	91
Quadro 25A: Análise da variância das competências emocionais e posição atual (A)	92
Quadro 25B: Análise da variância das competências emocionais e posição atual (B)	94
Quadro 26A: Análise da variância das competências emocionais e promoção na fusão (A)	96
Quadro 26B: Análise da variância das competências emocionais e promoção na fusão (B)	97
Quadro 27A: Análise da variância das competências emocionais e região do país (A)	99
Quadro 27B: Análise da variância das competências emocionais e região do país (B)	100
Quadro 28A: Análise da variância das competências emocionais e idade (A).	102
Quadro 28B: Análise da variância das competências emocionais e idade (B)	103
Quadro 29A: Análise da variância das competências emocionais e gênero do gerente (A)	104
Quadro 29B: Análise da variância das competências emocionais e gênero do gerente (B)	104
Quadro 30A: Análise da variância das competências emocionais e presença do gerente na fusão (A)	105
Quadro 30B: Análise da variância das competências emocionais e presença do gerente na fusão (B)	106

INTRODUÇÃO

As organizações utilizam com frequência a matriz de competências funcionais (técnicas) como parâmetro para descrições de cargos, requisitos e comportamentos desejados dos candidatos a empregos, ou mesmo dos funcionários em processos seletivos internos, buscando a consequente ascensão na carreira. Aspectos funcionais que estão diretamente relacionados ao “*know-how*” procuram descrever a habilidade instalada e percebida através dos comportamentos observados dos funcionários que desempenham determinado papel.

A matriz de competências funcionais é um importante norteador para a definição do que a organização espera como desempenho dos seus funcionários. A empresa busca estabelecer metas e métricas aos funcionários na tentativa de deixar claro “o que” espera, avaliando constantemente suas capacidades de entrega ou seus resultados. Deparamo-nos, então, com a possibilidade de ampliar a perspectiva comportamental para além das competências funcionais relativas e específicas a cada cargo. A adição ao “o que” deste desempenho a avaliação do “como” obter os resultados é o escopo deste estudo, que tem ainda como recorte buscar entender o impacto das competências emocionais e sociais nas relações interpessoais e no desenvolvimento profissional e de carreira.

Damasio (2004) propõe que existe uma cadeia complexa de acontecimentos, que começa na emoção (processo que se torna público) e termina no sentimento (que se mantém privada). Damasio menciona que algumas reações podem ser modificadas, especialmente quando controlamos os estímulos que as provocam. A regulação das emoções representa uma habilidade fundamental para a interação social, influenciando o comportamento e a expressão emocional (MOCAIBER, 2008). Assim, podemos considerar que a pessoa de certa forma decide e escolhe a sua atitude frente aos acontecimentos da vida, incluindo as perspectivas de evolução de sua carreira. A consciência do ator social quanto à condição de protagonista de sua história passa pela maturidade e pelo autoconhecimento.

Ao longo do projeto discutiremos as competências emocionais diante do comportamento observado, ou o que o indivíduo faz ou diz e que é o resultado de atitudes e conhecimentos. Avaliaremos as competências emocionais intrapessoais, como o autogerenciamento, o autoconhecimento e a adaptabilidade, no contexto de sua representatividade no comportamento de profissionais de destaque na empresa e junto aos clientes, sendo que a premissa é que estas competências podem ser desenvolvidas ao longo do tempo diante das experiências vividas e das atividades de treinamento implementadas. As

emoções podem ser o gatilho para a construção das relações sociais. Ao considerar as relações com outros atores podemos ter indícios das habilidades sociais para a construção de redes de relacionamento, o que está relacionado às competências emocionais interpessoais, tais como a empatia e o gerenciamento de conflito.

Desse modo, a pergunta ponto de partida deste trabalho é: a implementação de atividades para o desenvolvimento das competências emocionais trouxe impacto para a evolução da carreira dos representantes de vendas de uma indústria farmacêutica no período de 2008 a 2010 no Brasil?

A hipótese de trabalho deste projeto repousa sobre a contribuição ao administrador, no contexto do ambiente organizacional, quanto ao entendimento e o cuidado relativo às emoções e ao desenvolvimento destas habilidades nas relações de trabalho. Procura-se ampliar o olhar para a identificação de talentos e o desenvolvimento de carreira dos funcionários de modo a impactar nos negócios da empresa e na consequente representatividade da organização na evolução sustentável do ambiente de trabalho do país, que tem recebido investimentos significativos de capital estrangeiro, o que intensifica as oportunidades de crescimento, bem como proporcionar aos atores de vendas uma reflexão sobre o seu papel e sua responsabilidade no autogerenciamento de carreira, considerando as emoções no contexto das construções sociais impactadas pelo cenário social e político de uma organização e por seus diversos influenciadores.

Este estudo de caso tem por principal objetivo avaliar o impacto das competências emocionais (CE) na evolução da carreira de um grupo de profissionais da força de vendas de uma indústria farmacêutica em um período de dois anos. Ampliaremos o olhar para identificar possíveis características complementares destas competências emocionais e suas variáveis em relação ao impacto na carreira no período em que ocorreu o processo de integração subsequente à fusão.

Os profissionais são contratados pela competência técnica, mas demitidos pela competência emocional (BOCATO, 2009). Esta é uma máxima de várias consultorias de recursos humanos, que poderia ser explicada em parte pela existência de mais evidências sobre as habilidades técnicas que podem ser obtidas através das informações relacionadas às experiências vividas pelo profissional e mesmo através das entrevistas que acompanham os processos de contratação. As nuances de sua habilidade no trato com as pessoas, considerando as influências que elas trazem à sua vida, como a sua atitude perante os desafios no ambiente empresarial e social, terão maior chance de serem identificadas à medida que for estabelecido

o convívio entre as partes. Neste contexto, as emoções ocupam um papel central na adaptação do ator social no convívio organizacional.

Desse modo, as hipóteses desta pesquisa são:

Hipótese principal

A competência emocional (CE) dos representantes de vendas foi um diferencial para o seus processos de promoção no momento de fusão da empresa.

Hipóteses secundárias

1. Há uma diferença nos escores de CE dos profissionais que deixaram a empresa neste período em comparação aos demais profissionais (incluindo os que foram promovidos).
2. A continuidade da gestão direta impactou na evolução da carreira destes profissionais até a fusão.
3. Há uma diferença nos escores de CE do gênero feminino.

Competências emocionais abrangem um contexto amplo e podem estar relacionadas às bases do comportamento ético, da cidadania e da contribuição à sociedade, na busca de um equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Essa discussão levantará pontos para a identificação de aspectos para a construção de uma visão sobre o profissional do futuro como potencial agente de mudança para o ambiente de saúde do país. São questões relacionadas às escolhas que o indivíduo fez e faz em sua vida, incluindo a identificação da congruência dos seus valores com os da empresa e a evolução de sua carreira.

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – A gestão por competências e as competências emocionais

A relevância deste projeto parte da premissa de que o processo de aprendizado organizacional está vinculado ao desenvolvimento das pessoas que fazem parte da organização. O desafio está em compreender a capacidade de as pessoas agregarem valor para a organização como competência em uma relação "ganha-ganha", incluindo a evolução da carreira dos atores de vendas no contexto deste projeto.

1.1. Gestão por competências

A gestão por competências é um conjunto de ferramentas capazes de promover o contínuo aperfeiçoamento dos comportamentos de cada funcionário. É muito mais do que uma forma de gerir pessoas, mas uma filosofia de desenvolvimento de talentos em uma organização. Através disto, as empresas orientam e implementam ações contínuas de aprendizado no intuito de enriquecer o potencial dos funcionários e potencializar os resultados para os negócios, atingindo assim as metas e os objetivos propostos. É um instrumento que auxilia o gestor a atuar como *coach*, ao utilizar as ferramentas disponibilizadas para orientar, desenvolver, acompanhar, monitorar e incentivar os funcionários a desenvolver as competências-chave para atingir os resultados propostos pela organização.

O modelo tradicional de gestão adotado pela maioria das empresas está ancorado nos princípios do taylorismo-fordismo e no modelo hierárquico-funcional desenvolvido por Fayol no início do século XX (FLEURY, 2002), segundo o qual resta para o homem seguir “uma única maneira certa de fazer” para maximizar a eficiência. A unidade básica é o cargo, sendo a empresa estruturada em uma hierarquia funcional. A necessidade de gerenciar o imprevisto, a comunicação sem fronteiras, as inovações tecnológicas e a noção de serviços tanto externos quanto internos à organização são os fundamentos para a mudança do modelo tradicional de cargos e salários para a gestão por competências. O indivíduo é o centro, considerando-se que ele deve ou deveria produzir voltado às necessidades dos outros, com um olhar para a sustentabilidade dos recursos.

A definição de competência é muito vasta e não se pretende aqui esgotar o assunto, mas posicionar a reflexão dentro do recorte deste projeto. É possível pensar em competência através de duas formas (RUAS, 2005): organizacional, que pode ser associada às atividades

da empresa e de suas áreas de atuação; ou individual, associadas às pessoas e às competências desenvolvidas e apropriadas pelos indivíduos, sendo capaz de exercer importante influência no desenvolvimento das competências da organização. O foco prioritário deste estudo será no indivíduo, porém sem deixar de considerar os desafios e o cenário onde está inserida esta organização, o que reflete diretamente nas variáveis comportamentais dos atores sociais.

Competência é uma palavra do senso comum utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. Por competência entende-se um conjunto de características técnicas e comportamentais (capacidades humanas) formada por conhecimentos, habilidades e atitudes que correspondem ao perfil de uma pessoa e que ajudam a executar um trabalho com um nível superior de *performance*. O conhecimento tem relação com a formação acadêmica, com o conhecimento teórico, ou com o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa. A habilidade está ligada ao prático, à vivência e ao domínio do conhecimento, ou seja, é a demonstração de um talento particular na prática. Já a atitude representa as emoções, os valores e os sentimentos das pessoas, isto é, o comportamento humano ou o talento natural da pessoa que pode vir a ser aprimorado.

Os autores que desenvolveram este conceito nos anos 70 e 80, MCCLELLAND (1972) e BOYATZIS (1982), acreditam que as melhores *performances* estão fundamentadas na inteligência e na personalidade das pessoas. Dr. Boyatzis traz para a perspectiva comportamental a procura por ações ou comportamentos efetivos esperados, demonstrando o desempenho através da análise de seus traços, características e habilidade, de modo a estabelecer o CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitudes), que é muito utilizados nas organizações. Foi a partir da construção do Dr. Boyatzis que a competência surgiu no discurso empresarial como contraponto à qualificação. No estudo de caso deste projeto utilizamos os conceitos de competências emocionais desenvolvidos pela consultoria Hay McBer, onde trabalharam os Drs. Boyatzis e McClelland, através da aplicação de uma matriz de competências que será discutida posteriormente.

Embora o foco da análise seja o indivíduo, a maioria destes autores americanos aponta a importância de alinhar as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos ou posições existentes nas organizações (FLEURY, 2002), o que dá foco à tarefa prescrita para o cargo revelando fundamentos nos princípios do taylorismo-fordismo, como mencionado anteriormente. A escola francesa se contrapõe a este conceito indo além da qualificação, e descreve o trabalho não como um conjunto de tarefas associadas ao cargo, mas como o prolongamento das competências que o indivíduo mobiliza diante de situações cada vez mais

complexas, onde o imprevisto torna-se rotina. RUAS (2005) defende que é a escola francesa que traz a contribuição mais efetiva para o conceito de competência individual, à medida que fala em mobilização e aplicação de conhecimentos e capacidades numa situação específica, na qual se apresentam recursos e restrições próprios a estas situações.

Assim, nos anos 80 e 90, os autores BORTEF (1994), ZARIFIAN (1996) e JACQUES (1990) associaram ao conceito as realizações das pessoas, aquilo que elas provêm ou produzem, ou seja, saber ser e saber mobilizar. Para eles, o fato da pessoa deter as qualificações necessárias para um trabalho não assegura que ela irá entregar o que lhe é demandado. DUTRA (2001) adiciona à competência o termo “entrega”, ou seja, aquilo que a pessoa realmente quer entregar; a organização refere-se ao indivíduo que sabe agir de forma responsável, reconhecendo-o por isso.

Outra linha de discussão de competências está associada à atuação da pessoa em áreas de conforto profissional, onde o uso de seus pontos fortes potencializa as possibilidades de realização e felicidade, o que é proposto por SCHEIN (1990) em âncoras de carreira. Nesta abordagem, a experiência profissional anterior permite identificar as âncoras que norteiam a vida profissional (SCHEIN, 1978). SCHEIN (1996) define que elementos da realidade de uma pessoa determinam preferências que resultam em padrões de escolha durante sua trajetória profissional. Seu estudo, que envolveu 44 alunos da *Sloan School of Management* do MIT no período de 1961 a 1973, identificou que as escolhas profissionais são determinadas por padrões individuais de comportamento e que as pessoas estarão atentas às suas âncoras no momento em que forem forçadas a fazer escolhas que se relacionem ao autodesenvolvimento, à família ou à carreira, pois estas influenciam as escolhas, afetam decisões para a mudança de um trabalho para outro, determinam visões de futuro, influenciam na escolha de ocupações específicas e afetam as reações do indivíduo frente ao trabalho.

É também neste período que as empresas passam a adicionar ao conceito de competência as escalas de diferenciação por níveis de complexidade. O grau de complexidade das atribuições (conjunto das funções e atividades executadas pela pessoa) e o das responsabilidades (conjunto das decisões exigidas da pessoa pela organização) caracteriza o nível de desenvolvimento da pessoa. Segundo Le Boterf, competência é um saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades num contexto profissional determinado (FLEURY, 2002).

Fleury (2002) amplia esta definição de competência como um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Este conjunto de saberes (definições inspirada na obra de Le Bortef e ilustradas no Quadro 1: FLEURY, 2002) amplia a visão das competências necessárias para o desenvolvimento profissional, sendo que a rede de conhecimentos em que se insere o indivíduo (*know-whom*) é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere competência.

Saber agir.	Saber o que e porque faz. Saber julgar, escolher e decidir.
Saber mobilizar recursos.	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar.	Compreender, trabalhar e transmitir informações e conhecimentos.
Saber aprender.	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais e saber se desenvolver.
Saber se engajar e se comprometer.	Saber empreender, assumir riscos e comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades.	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica.	Conhecer e entender o negócio da organização e seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Quadro 1: Competências para o profissional. DUTRA, 2001 (adaptado pelo autor).

Este projeto está alinhado à definição proposta por FLEURY (2002), pois os comportamentos emocionais são complementares à descrição de competência por ela estruturada, retratando aspectos que necessitam do autoconhecimento do ator quanto às suas habilidades para exercitar os saberes, como também do comportamento empático e da ética nas relações sociais.

O foco desta pesquisa está na possibilidade de o ator social atingir o desenvolvimento da sua carreira ancorado ou não nas competências emocionais e em equilíbrio com o que a organização e o ambiente de saúde solicitam, em um constante repensar das expectativas e do

significado de cada um neste ambiente de trabalho. Além disso, é preciso considerar a realidade das empresas organizadas em estruturas matriciais que demandam profissionais com habilidade na gestão de projetos e intensa entrega em um ambiente de alta complexidade.

É importante entender que as pessoas entregam o que a organização espera de diferentes formas, porque as pessoas são diferentes na forma como articulam seus conhecimentos, habilidades e atitudes no contexto ambiental. Um chegarão ao resultado esperado através das redes de relacionamento, outras através das habilidades técnicas etc., o que é fundamental para a diversidade de aprendizado e a competitividade da empresa.

Todos os conceitos de competência citados anteriormente são complementares e podem ser atribuídos a diferentes atores: de um lado, a organização possui um conjunto de competências que lhe são próprias, desde a sua gênese e formação ao longo do tempo, e que são as características de seu patrimônio de conhecimentos e lhe confere vantagens competitivas no contexto de mercado em que se insere. De outro lado, as pessoas também possuem um conjunto de competências, que podem ou não estar sendo aproveitadas pela organização, ou a capacidade de a pessoa agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização (DUTRA, 2009). Assim, proporciona-se uma contínua troca de competências, na qual a organização transfere seu conhecimento para as pessoas, que se preparam para novos desafios dentro ou fora da organização em benefício do desenvolvimento da sua carreira e, em contrapartida, as pessoas que são os agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência, que ao desenvolverem sua capacidade individual transferem para a organização o seu aprendizado, agregando valor ao patrimônio de conhecimentos da organização e capacitando-a a enfrentar novos desafios. Ao agregar valor a pessoa entrega algo para a organização de forma efetiva, ou seja, que fica mesmo quando a pessoa sai da organização. Assim, agregar valor não é atingir uma meta de faturamento ou de produção, mas a melhoria de um processo ou a introdução de uma nova tecnologia, ou capacidade da pessoa em lidar com atribuições e responsabilidades de maior complexidade (DUTRA, 2009). A competência emocional pode estar a serviço do ator social, principalmente na busca pelo seu equilíbrio em um ambiente de alta complexidade.

Para a organização de vendas de uma indústria farmacêutica, os investimentos em atividades de desenvolvimento estão muito conectados às possibilidades de potencializar resultados, sendo os de maior foco os quantitativos, mensurados através de pesquisa de mercado e nível de entrega dos indivíduos. No entanto, estar atento à qualidade dos processos e aos comportamentos que levaram a estes resultados pode ser decisivo para a

sustentabilidade do que é esperado como meta ao longo do tempo, tanto do ponto de vista da organização como da sociedade. Este segmento profissional é alvo constante da mídia quanto às discussões sobre a ética estabelecida nas relações com a classe médica, o que será discutido posteriormente. A congruência entre o discurso e a prática é fator relevante para o comportamento não só da liderança, mas de todos os funcionários da empresa, em equilíbrio com seus valores tanto nas relações sociais que constroem no ambiente empresarial, como também com os clientes, produzindo efeitos significativos na imagem empresarial. Estes aspectos fortalecem a importância da discussão em torno das competências da organização e dos atores que a compõe.

Os subsistemas da Gestão por competências são: Mapeamento do perfil de competências organizacionais, Mapeamento e mensuração por competências de cargos e funções, Seleção por competências, Avaliação por competências, Plano de desenvolvimento por competências, Avaliação de eficácia das competências a serem desenvolvidas e Remuneração por competências (RABAGLIO, 2008). Neste projeto, nosso enfoque será o mapeamento e a mensuração das competências emocionais como um subsistema da gestão por competências, posto ser muito solicitado pelos profissionais de vendas no contexto do inter-relacionamento com os clientes. Nas variáveis do projeto e no teste da hipótese estão inseridos aspectos de desenvolvimento por competências, à medida que após a avaliação dos escores dos funcionários seguem-se atividades de treinamento para o entendimento e a incorporação dos conceitos, o que será discutido posteriormente.

1.2. Competências emocionais

A competência emocional é uma capacidade passível de aprendizado que está baseada na inteligência emocional e que resulta em uma *performance* superior no trabalho (GOLEMAN, 1998). Para situar competência emocional é importante descrever alguns dos conceitos sobre inteligência, na perspectiva de identificarmos a potencial complementaridade com a gestão por competências, considerando que o foco deste projeto é a avaliação das competências emocionais e seu impacto na evolução da carreira dos representantes de vendas em uma indústria farmacêutica.

1.2.1 Inteligência cognitiva (IC)

O desejo do homem de medir o intelecto é antigo, dado que os testes de inteligência surgiram na China do século V, tendo começado a serem usados cientificamente no século XX na França. O conceito de inteligência é muito utilizado para avaliar resumidamente o quão bem os aspectos cognitivos do indivíduo operam. É possível perceber duas correntes teóricas para a definição de inteligência: há autores que a definiram como uma capacidade geral de compreensão e raciocínio, enquanto há outros que a descreveram como envolvendo diversas capacidades mentais relativamente independentes uma das outras (WOYCIEKOSKI; HUTZ, 2009).

O termo “QI” (quociente de inteligência) foi proposto por Wilhelm Stem em 1912. “QI” é uma medida obtida por meio de testes desenvolvidos para avaliar as capacidades cognitivas (inteligência cognitiva) de um sujeito, em comparação ao seu grupo etário.

A inteligência cognitiva (IC) serve como indicador de capacidade intelectual. Os estudos de IC utilizam-se de testes (como o GMAT – *Graduate Management Achievement Test*) e recebem várias críticas pela subjetividade dos dados obtidos. Há também o conceito de Gottfredson (1997), que define IC como uma capacidade mental de espectro conceitual que envolve a capacidade de raciocínio, de planejamento, de resolução de problemas, de pensamento abstrato, de compreensão de ideias complexas, de aprendizagem rápida e a partir da experiência. Os testes de medidas de inteligência utilizam recursos variados, como números e figuras, podendo ser adequados ao nível cultural do indivíduo. A corrente de Gottfredson (1994) defende a métrica da inteligência e ressalta que estes não medem a criatividade, as características, a personalidade ou outras diferenças importantes e específicas de cada indivíduo.

A *American Psychological Association (APA)*, no relatório intitulado “*Inteligência: conhecidos e desconhecidos*” (*Intelligence: Knowns and Unknowns, 1997*), afirma que onde quer que se tenha estudado, as crianças com escores altos em testes de inteligência tendem a aprender mais do que é ensinado na escola do que seus pares de menor pontuação. Conseguir boas notas depende de muitos fatores além do QI, como "a persistência, o interesse na escola, e a vontade de estudar". A APA enfatizou que pouco se sabe sobre as possíveis formas de inteligência, e que os testes atuais seriam capazes de captar apenas algumas destas inteligências sugerindo a existência de outras, que ainda foram pouco estudadas ou compreendidas (APA, 1997).

Estes aspectos da inteligência cognitiva parecem estar relacionados às competências funcionais, onde a capacidade e a mobilização do ator social em um determinado contexto depende do pensamento abstrato, da análise e do aprendizado rápido e experimental, sendo que neste caso a entrega pode estar relacionada ao nível de desenvolvimento do indivíduo. Porém, não é só isto. Considera-se que a racionalidade seja limitada, pois razão e emoção andam juntas na formação do comportamento humano. A aprendizagem ou as experiências passadas vêm associando emoções e pensamentos numa rede que funciona em duas direções. Certos pensamentos evocam certas emoções e certas emoções evocam certos pensamentos. Os planos cognitivos e emocionais estão constantemente ligados por essas interações (DAMASIO, 2009). Em processos de decisão, a ausência de emoção destrói a racionalidade. Damásio acredita que o corpo e a mente estão intimamente conectados: a mente comanda o corpo inteiro, mas são as sensações que o corpo manda para mente que a induzem a funcionar daquela maneira, contrapondo o dualismo cartesiano no qual a alma (razão pura) é independente do corpo e das emoções.

1.2.2 A emoção

As emoções são ações ou movimentos, muitos deles públicos, que ocorrem no rosto, na voz ou em comportamentos específicos. É cientificamente comprovado que alguns comportamentos não perceptíveis a olho nu podem se tornar visíveis, como a determinação de níveis hormonais sanguíneos ou de padrões de ondas eletrofisiológicas. As emoções ocorrem no teatro do corpo (DAMASIO, 2009). Portanto, estar atento às emoções dos outros e também àquelas que manifestamos pode trazer impacto nas relações sociais de qualidade e de longo prazo que queremos construir. Além disso, para compreender a inteligência emocional (IE) é importante ter clareza sobre a concepção de emoção.

As emoções demarcam fatos importantes em nossa vida e influenciam a forma como reagimos a estas experiências. Elas são um meio natural de avaliar o ambiente que nos rodeia e reagir de forma adaptativa. Por vezes avaliamos o objeto que nos causa a emoção, mas também a sua relação com outros objetos e a sua ligação com o passado e a mente avalia também. Como resultado desta coavaliação, Damasio (2009) menciona que podemos modular as nossas respostas emocionais. Essa modulação é uma tentativa de acomodar as nossas respostas emocionais aos ditames da cultura. O conceito de competências emocionais e sua aplicabilidade estão a serviço deste “trabalho emocional”, pois o ser humano é essencialmente

social e precisa deter habilidades para adaptar-se ao ambiente, onde certamente as emoções possuem um papel fundamental no comportamento social inteligente. Esta visão tem influenciado e inspirado o interesse pelo tema, como sua aplicação em escolas e no ambiente organizacional.

Assim, para avançarmos, faz-se necessário integrar os conceitos de inteligência e emoção. Desde o século XVIII os psicólogos e seus predecessores têm reconhecido a influência da divisão da mente em três partes: cognição (ou pensamento), afeto (incluindo a emoção) e motivação. A esfera cognitiva inclui as funções humanas do tipo memória, raciocínio, julgamento e pensamento abstrato, e seu funcionamento é relacionado à inteligência. Isto é, a inteligência está ligada a habilidades tais como o poder de combinar ou separar conceitos, julgar e raciocinar, e dedicar-se ao pensamento abstrato. A emoção pertence à esfera afetiva da função mental, que inclui as emoções em si, o humor, as avaliações e outros estados de sentimento, incluindo fadiga ou energia. As definições de inteligência emocional (IE) deveriam de alguma forma conectar emoção com inteligência, desde que o significado dos dois termos sejam preservados. Considera-se que a motivação é a terceira esfera da personalidade, referindo-se às necessidades biológicas ou ao comportamento aprendido de perseguir objetivos. No que tange ao seu envolvimento na IE, deve-se considerá-la como secundária (MAYER; SALOVEY, 1997).

1.2.3 Inteligência emocional (IE)

Gardner (1983) amplia a definição de inteligência ao estabelecer sete tipos, ao que chamou de inteligências múltiplas: lógico-matemática; linguística; corporal sinestésica; espacial; musical; interpessoal e intrapessoal. O cientista ainda apoia a sua teoria em uma visão cognitiva da inteligência, orientada para a compreensão do mundo através da linguagem, da expressão, da análise dos motivos e da interpretação dos hábitos. No entanto, duas destas inteligências se tornam os elementos centrais da inteligência emocional: a interpessoal e a intrapessoal.

Salovey e Mayer (1990), então definiram inteligência emocional como: “a capacidade de perceber e expressar a emoção, assimilá-la ao pensamento, compreender e raciocinar com ela e saber regulá-la em si próprio e nos outros.” Esta proposta buscava respeitar a percepção, a compreensão e a regulação das emoções do próprio indivíduo e dos outros, com o objetivo de promover o crescimento emocional e intelectual, sendo o pensar mais inteligente. Neste

período, uma série de artigos foi escrita no sentido de estabelecer os limites deste construto, sua medição e comprovação empírica, com base no modelo psicométrico de inteligência denominado MSCEIT (MAYER; SALOVEY; CARUSO, 2002). Este teste tem amplo uso empírico, sendo citado por cerca de setecentos e oitenta artigos científicos.

Foi em 1995 que o conceito de IE ganhou projeção mundial e se popularizou, através das contribuições de Daniel Goleman com o lançamento do livro “Inteligência Emocional”, que desenvolveu um modelo baseado nos estudos de Gardner (1983) e de Salovey & Mayer (1990), destacando comportamentos para as dimensões intrapessoal e interpessoal, que discutiremos a seguir. Seu trabalho recebeu fortes críticas da comunidade científica, por incluir aspectos da personalidade no modelo. O fato é que o conceito se expandiu e passou a integrar as discussões e sua aplicação no ambiente organizacional.

Salovey & Mayer (1997) realizaram uma revisão conceitual para IE em resposta à popularização do conceito, sendo que Daneil Goleman escreve o prefácio desta publicação. Os autores dividiram a competência emocional em quatro domínios:

1. Percepção e expressão das emoções: inclui habilidades envolvidas na identificação de sentimentos por estímulos, como a voz ou a expressão facial. A pessoa que possui essa habilidade identifica a variação e a mudança no estado emocional de outra.
2. Uso das emoções como facilitadoras do raciocínio: implica na capacidade de empregar as informações emocionais para facilitar o pensamento e o raciocínio.
3. Entender as emoções: é a habilidade de captar variações emocionais nem sempre evidentes.
4. Controle (e transformação) da emoção: constitui o aspecto mais facilmente reconhecido da inteligência emocional, e a aptidão para lidar com os próprios sentimentos e os dos outros.

1.3 Matriz de competências emocionais

Define-se competência emocional como a capacidade aprendida em inteligência emocional que contribui de forma efetiva no trabalho (MCCLLELAND, 2005).

Na elaboração das inteligências múltiplas de Gardner (1983), vistas anteriormente, distinguem-se as expressões das inteligência intrapessoal e interpessoal:

Intrapessoal: expressa na capacidade de se conhecer, estando mais desenvolvida em escritores, psicoterapeutas e conselheiros, como Sigmund Freud.

Interpessoal: expressa pela habilidade de entender as intenções, motivações e desejos dos outros. Encontra-se mais desenvolvida em políticos, religiosos e professores, como Mahatma Gandhi.

Goleman (1995) desenvolveu, então, um modelo sobre o papel das emoções na interpretação da inteligência e estabeleceu uma matriz que compreende as duas dimensões:

Dimensão pessoal: inclui o autoconhecimento e o autocontrole das emoções que se referem à capacidade de compreender e distinguir os impulsos emocionais próprios e controlá-los em seu benefício.

Dimensão social: inclui a relação do indivíduo com os outros, destacando-se componentes de empatia ou de “sintonia emocional”, sendo a capacidade de compreender a natureza e as motivações das emoções dos outros, avaliando as situações a partir das suas perspectivas.

Goleman (1998) utiliza as dimensões para fazer um recorte do seu uso no ambiente de trabalho, procurando esclarecer algumas concepções. Inteligência emocional não significa simplesmente ser bonzinho: em momentos estratégicos, é-nos solicitado não ser bonzinho, mas sim dialogar assertivamente com alguém sobre uma desconfortável verdade que se estava evitando. Além disso, IE não significa que devemos deixar as emoções soltas, mas sim que devemos gerenciá-las e expressá-las apropriada e efetivamente, o que possibilita às pessoas trabalhar em conjunto com outras para atingir objetivos comuns. Além disso, as mulheres não são mais espertas que os homens em decorrência da IE: cada um de nós tem um perfil pessoal de potencialidades e fraquezas relacionados às suas capacidades. Entretanto, em análises de IE realizadas entre homens e mulheres, verificou-se que as mulheres são, em média, mais conscientes de suas emoções e mostram-se mais empáticas e adeptas da interpersonalidade (ou relações com os outros). Os homens, por sua vez, são mais otimistas e autoconfiantes, adaptam-se mais facilmente e lidam melhor com o estresse (GOLEMAN, 1998). No geral, contudo, homens e mulheres possuem mais familiaridades do que diferenças.

Além disso, diferentemente do que acontece com o nosso QI, que muda muito pouco após os nossos dez anos de idade, a IE parece poder ser aprendida, e continua a ser desenvolvida diante dos aprendizados decorrentes das experiências que passamos pela vida, ou seja, a nossa competência emocional pode manter um crescimento constante ao longo da vida (GOLEMAN, 1998). Isto ocorre à medida que o indivíduo decide por adaptar-se e manejar suas próprias emoções e impulsos, melhorando seu comportamento empático e social.

A competência emocional nos mostra o quanto do nosso potencial para aprender e praticar habilidades emocionais está sendo traduzido em capacidades para o trabalho e as relações sociais. Estas habilidades estão baseadas em cinco dimensões: autoconhecimento, motivação, autogerenciamento, empatia e construção de relacionamentos. Neste modelo proposto por Goleman (1998), inclui-se a motivação; para Salovey e Mayer (1997), ao contrário, a motivação deveria ser considerada um elemento secundário para a IE. Nos Quadros 2 e 3, estão descritas as competências e as dimensões propostas por Goleman (1998), Matriz de competências emocionais pessoais e sociais:

Competências pessoais: são as que determinam como nos autogerenciamos	
Autoconhecimento: conhece o seu estado interno, suas preferências, recursos e intuições.	
Autoconhecimento emocional.	Reconhece suas emoções e seus efeitos.
Autoavaliação acurada.	Conhece seus potenciais e limites.
Autoconfiança.	Forte senso de seu alto valor e capacidades.
Autogerenciamento: autogerenciamento dos estados internos, impulsos e recursos.	
Autocontrole.	Mantém em cheque emoções e impulsos negativos.
Confiança.	Mantém padrões de honestidade e integridade.
Consciência.	Toma a responsabilidade pela <i>performance</i> pessoal.
Adaptabilidade.	Flexibilidade em lidar com mudanças.
Inovação.	Sente conforto ao lidar com novas ideias, abordagens e novas informações.
Motivação: tendência emocional que guia ou facilita atingir os objetivos.	
Foco no resultado.	Esforça-se por melhorar ou atingir um padrão de excelência.
Comprometimento.	Alinhamento com os objetivos do grupo ou da organização.
Iniciativa.	Prontidão para agir nas oportunidades.
Otimismo.	Persistência em perseguir os objetivos a despeito dos obstáculos.

Quadro 2: Matriz de competências emocionais pessoais (GOLEMAN, 1998).

Competências sociais:	
Estas competências determinam como nós lidamos com os relacionamentos.	
Empatia: conhecimento sobre as emoções, necessidades e preocupações dos outros.	
Entendimento dos outros.	Percepção dos sentimentos e das perspectivas dos outros e interesse ativo por suas preocupações.
Desenvolvimento dos outros.	Percepção das necessidades de desenvolvimento dos outros, reforçando suas habilidades.
Orientação a serviços.	Antecipa, reconhece e atende às necessidades dos clientes.
Promoção da diversidade.	Cultiva oportunidades através dos diferentes tipos de pessoas.
Habilidade política.	Lê as correntes emocionais e relacionamentos de poder do grupo.
Habilidades sociais: habilidade de induzir respostas desejáveis nos outros.	
Influência.	Exercita táticas efetivas de persuasão.
Comunicação.	Ouve abertamente e envia mensagens convincentes.
Gestão de conflitos.	Negocia e resolve desentendimentos.
Liderança.	Inspira e guia indivíduos e grupos.
Catalisador de mudanças.	Inicia ou gerencia mudanças.
Constrói laços.	Cultiva relacionamentos instrumentais.
Colaboração e cooperação.	Trabalha com outros em direção a objetivos comuns.
Capacidades do time.	Cria grupos sinérgicos para atingir objetivos coletivos.

Quadro 3: Matriz de competências emocionais sociais (GOLEMAN, 1998).

As mesmas competências podem fazer com que as pessoas tenham sucesso em trabalhos diferentes, o que permite a aplicação desta matriz de competências a qualquer segmento de mercado ou nível hierárquico em uma organização.

A Hay Group[®] Consultants desenvolveu, juntamente com os professores Richard Boyatzis, McClelland e Daniel Goleman (membros do *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*), a matriz de competências emocionais (CE), batizada de ECI[®] (*Emotional Competence Inventory*), para o desenvolvimento de profissionais do mercado de trabalho e que será analisada adiante, pois foi a ferramenta utilizada pela população da empresa do estudo de caso em questão. A ECI[®] é uma ferramenta 360° desenhada para avaliar as competências emocionais de indivíduos e organizações. É baseada nas CE identificadas por Goleman (1998) em *Working with Emotional Intelligence*, nos conceitos do *Generic Competency Dictionary* (1996), de Hay/McBer, assim como no *Self-Assessment Questionnaire* (SAQ) do Dr. Richard Boyatzis. A matriz ECI[®] está ilustrada no Quadro 04 e será discutida em detalhes em metodologia:

<i>INTRAPESSOAL</i>	<i>INTERPESSOAL</i>
<p>AUTOCONHECIMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoconhecimento emocional • Autoavaliação acurada; • Autoconfiança; 	<p>ENTENDIMENTO DAS RELAÇÕES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empatia; • Orientação para o cliente; • Conhecimento organizacional;
<p>AUTOGERENCIAMENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autocontrole emocional; • Adaptabilidade; • Transparência; • Iniciativa; • Otimismo; • Realização; 	<p>CONSTRUÇÃO DO RELACIONAMENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Influência; • Gerenciamento de conflito; • Trabalho em equipe e colaboração; • Catalisador de mudanças; • Desenvolvimento dos outros*; • Liderança inspiradora*;

Quadro 4: ECI[®].

1.4 Medidas e aplicações: aspectos críticos

Há numerosos artigos e construções teóricas sobre o assunto na literatura, no entanto há ainda muita controvérsia quanto à metodologia e à validação das escalas apropriadas à avaliação dos comportamentos emocionais para a aplicação empírica. Contudo, não se pode

mais desconsiderar a sua importância, à medida que reflete o estudo das interações entre emoção e inteligência.

A IE é medida através de instrumentos de avaliação de dois tipos: os de desempenho, que medem a *performance* de determinado sujeito em tarefas específicas, e os de autorrelato, constituídos por questionários onde o sujeito relata as habilidades que acredita possuir. Os testes mais recomendados são o MSCEIT (citado anteriormente, sendo uma medida de habilidade), ECI[®], ou *Emotional Quotient Inventory* (foi o instrumento utilizado pela população da empresa deste estudo de caso e tem como fundamento a competência observada) e o EQ-i, ou *Emotional Quotient Inventory* (BAR-ON, 1997). Este último é citado em 978 artigos científicos e examina as potencialidades e as fraquezas dos indivíduos no âmbito da IE, sendo uma escala de autorrelato.

A crítica aos métodos também está ancorada na questão de basearem-se em autorrelato, de maneira que estaria em jogo a capacidade de o indivíduo relatar suas próprias habilidades. Procura-se no meio acadêmico o desenvolvimento de testes de desempenho ao invés de testes de autorrelato, visto que escalas de *performance* poderiam medir algo relacionado à capacidade do pensamento abstrato e de gerar pensamentos sobre emoções, além de evitar avaliações subjetivas.

Neste estudo de caso, que se refere à competência emocional, parte dos resultados dos participantes e que consta nos relatórios de *feedback* considera a autoavaliação. Esta é comparada à média das avaliações de terceiros, dentre eles o gerente direto, os pares e os clientes, o que pode minimizar um pouco a questão da validade do autorrelato. Aqui também utilizaremos os resultados, que são a média dos relatos de terceiros, e não avaliaremos o autorrelato, pois o que se pretende também identificar neste estudo é a percepção de valor do cliente para com o serviço prestado pelo representante da indústria farmacêutica. Fica ainda a questão da validação do instrumento de medida, o que discutiremos posteriormente, mas que não perde o seu valor pois traz indícios das relações entre as variáveis em estudo, contribuindo para a tomada de decisão.

A verificação das relações entre cognição e emoção poderia resultar no reconhecimento da capacidade do homem em lidar com o seu mundo emocional de forma inteligente, compatível com os seus objetivos mais amplos de vida (WOYCIEKOSKI; HUTZ, 2009).

CAPÍTULO 2: GESTÃO DE CARREIRA – O ator de vendas na indústria farmacêutica

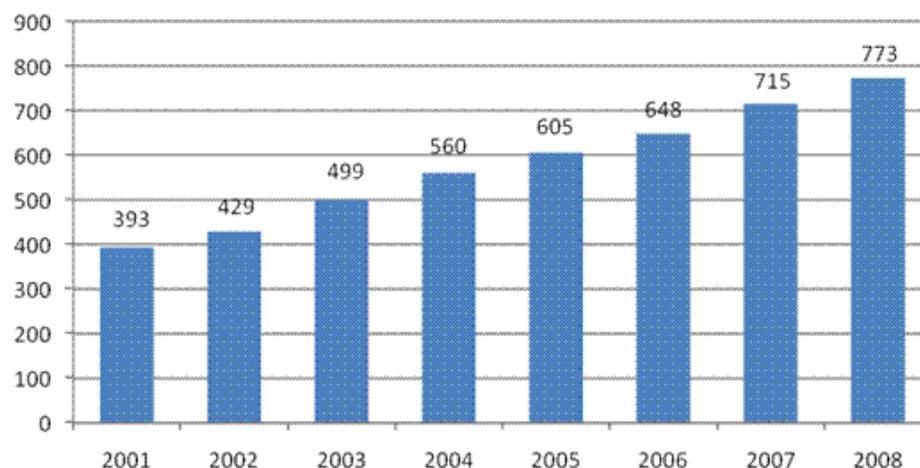
É sabido que a organização definirá o papel e o perfil desejado para cada função na empresa, mas cada pessoa é dona de seu perfil e pode buscar as oportunidades de aprendizado que estejam relacionadas aos objetivos de desenvolvimento de sua carreira. Essas escolhas conscientes influenciam o indivíduo na definição do mercado em que irá atuar, na profissão que irá escolher e no caminho que espera trilhar. Assim, para situarmos a escolha do ator de vendas para o segmento de saúde e, neste estudo de caso, em uma indústria farmacêutica, faz-se necessário o entendimento de aspectos específicos deste mercado, para entender as forças que atuam na rotina diária deste profissional de vendas.

2.1 Indústrias farmacêuticas e o seu papel na saúde no Brasil

O mercado farmacêutico mundial fechou o ano de 2008 com um faturamento da ordem de US\$ 773 bilhões, dos quais o Brasil representou 2,21% (Gráfico 1: Vendas globais da indústria farmacêutica). A participação de mercado destas empresas é concentrada nas posições de liderança, no entanto qualquer ponto percentual que se altere neste cenário representa um volume de dinheiro significativo. Assim, a briga pela liderança é constante e as empresas têm lançado mão de movimentos globais de fusão e aquisição, concentrando ainda mais o mercado. Esta estratégia pode responder à necessidade de a empresa ampliar seu portfólio de produtos para complementar sua ação em mercados nos quais não atuava, ou até mesmo pela linha de pesquisa com maior potencial inovador, à medida que está mais difícil e mais cara a obtenção de drogas devido ao desenvolvimento de biológicos, que prometem maior especificidade para o arsenal terapêutico, segurança e eficácia ao paciente.

Vendas globais da indústria farmacêutica

Em US\$ bilhões



Fonte: IMS Health (Inclui mercados auditados e não auditados pela IMS)

Gráfico 1: Vendas Globais da Indústria Farmacêutica

As maiores indústrias farmacêuticas do mundo possuem subsidiárias no país, e a grande maioria utiliza forças de vendas próprias para promover a lista dos medicamentos mencionados como os mais vendidos no mundo em 2008, dentre outros produtos e serviços, o que dá uma dimensão importante para este mercado de trabalho. É importante ainda citar a onda de fusões e aquisições que trouxe reflexos ao mercado em 2009 no Brasil, inclusive entre as empresas citadas na Tabela 1 e no Quadro 5 a seguir, com impacto na oferta de trabalho, assim como na busca por profissionais qualificados para atuar em mercados até então não abrangidos pela empresa. Isto pode significar a abertura de muitas oportunidades de desenvolvimento de carreira dentro e fora da empresa, principalmente aos talentosos que se adaptem rapidamente às mudanças.

Contudo, neste contexto, a empresa pode não estar preparada e, assim, sentir dificuldade para preencher seus postos de trabalho com o perfil profissional desejado, ou mesmo por não ter estabelecido políticas de retenção de talentos, colocando em risco a estratégia de integração e, conseqüentemente, reduzindo os benefícios da fusão.

Maiores laboratórios farmacêuticos do mundo

Em US\$ milhões

	Laboratórios	2008		2007	2006	2005	2004	Cresc. médio 2004/08
		Vendas	Part.%					
1	Pfizer	43.363	6,0	44.651	45.622	45.869	49.401	-3,2
2	GlaxoSmithKline	36.506	5,0	37.951	37.516	35.256	33.231	2,4
3	Novartis	36.172	5,0	34.409	31.560	29.616	26.404	8,2
4	Sanofi-Aventis	35.642	4,9	33.819	31.460	30.953	28.446	5,8
5	AstraZeneca	32.516	4,5	30.107	27.540	24.741	22.526	9,6
6	Roche	30.336	4,2	27.578	23.354	20.105	16.787	15,9
7	Johnson & Johnson	29.425	4,1	29.092	27.730	27.190	26.919	2,3
8	Merck & Co	26.191	3,6	27.294	25.174	23.872	24.334	1,9
9	Abbott	19.466	2,7	17.587	16.065	14.849	13.310	10,0
10	Eli Lilly	19.140	2,6	17.386	15.388	14.232	13.042	10,1
11	Amgen	15.794	2,2	16.536	16.270	13.435	10.944	9,6
12	Wyeth*	15.682	2,2	15.965	14.695	14.469	14.019	2,8
Faturamento global		724.465	100,0	673.043	612.013	572.659	530.909	8,1

Fonte: IMS Health *Adquirida pela Pfizer em 2009

Tabela 1: Participação de mercado dos maiores laboratórios farmacêuticos do mundo

Medicamentos mais vendidos no mundo em 2008

Marca	Laboratório	Indicação	Vendas (em US\$ bilhões)
1 Lipitor	Pfizer	Combate ao colesterol	13,655
2 Plavix	Bristol-Myers Squibb	Tratamento da trombose	8,634
3 Nexium	AstraZeneca	Úlcera	7,842
4 Seretide	GlaxoSmithKline	Asma	7,703
5 Enbrel	Wyeth	Artrite reumatóide	5,703
6 Seroquel	AstraZeneca	Esquizofrenia / Transtorno do humor bipolar	5,404
7 Zyprexa	Eli Lilly	Psicose	5,023
8 Remicade	Schering-Plough	Artrite reumatóide	4,935
9 Singulair	Merck & Co.	Asma	4,673
10 Lovenox	Sanofi-Aventis	Tratamento da trombose	4,435
11 Mabthera	Roche	Linfoma	4,321
12 Takepron	Takeda	Úlcera	4,321
13 Effexor	Wyeth	Antidepressivo	4,263
14 Humira	Abbott	Artrite reumatóide	4,075
15 Avastin	Roche	Câncer do colo	4,016

Fonte: IMS Health

Quadro 5: Medicamentos mais vendidos globalmente pela indústria farmacêutica

O mercado farmacêutico brasileiro é composto por empresas privadas nacionais, multinacionais e estatais que têm por atividade o desenvolvimento, a produção, a comercialização e a distribuição de medicamentos e vacinas. Uma característica peculiar da indústria farmacêutica no Brasil é a existência de um parque público de laboratórios, dentre estes a FURP (Fundação para o remédio popular – SP), a FARMAGUINHOS (FIOCRUZ-RJ) e outros voltados para a produção de medicamentos e vacinas primordialmente destinados aos programas de saúde pública e prioritários para a assistência farmacêutica à população.

De uma maneira geral, o conjunto de laboratórios públicos é capaz de produzir aproximadamente 11 bilhões de unidades farmacêuticas por ano, com 195 apresentações farmacêuticas, abrangendo mais de 107 princípios ativos. A produção desses laboratórios representa cerca de 3% da produção nacional em valor e 10% em volume, o equivalente à cerca de 10% do total de compras em medicamentos do Ministério da Saúde (OLIVEIRA; LABRA; BERMUDEZ, 2006).

A indústria farmacêutica no Brasil apresentou, no ano de 2008, segundo dados do FEBRAFARMA (Gráfico 2), faturamento em torno de US\$ 17,1 bilhões, ou R\$ 30,8 bilhões. Se levarmos em conta os últimos 12 meses móveis até julho/09, as vendas somam US\$ 15,7 bilhões, colocando o Brasil em posição de destaque no mercado mundial de medicamentos:

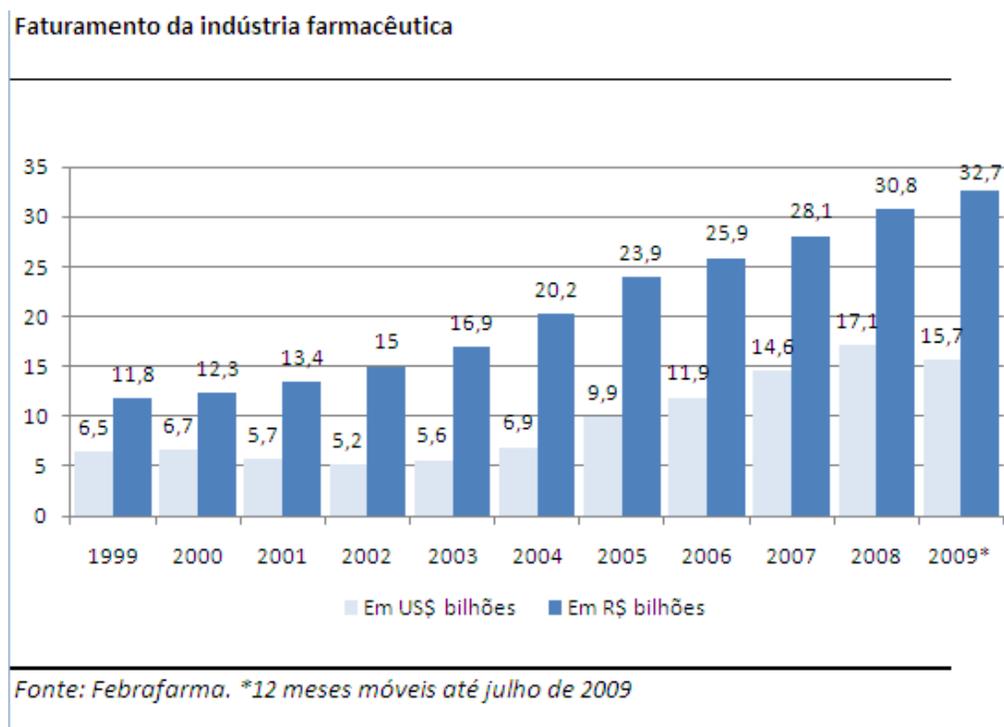


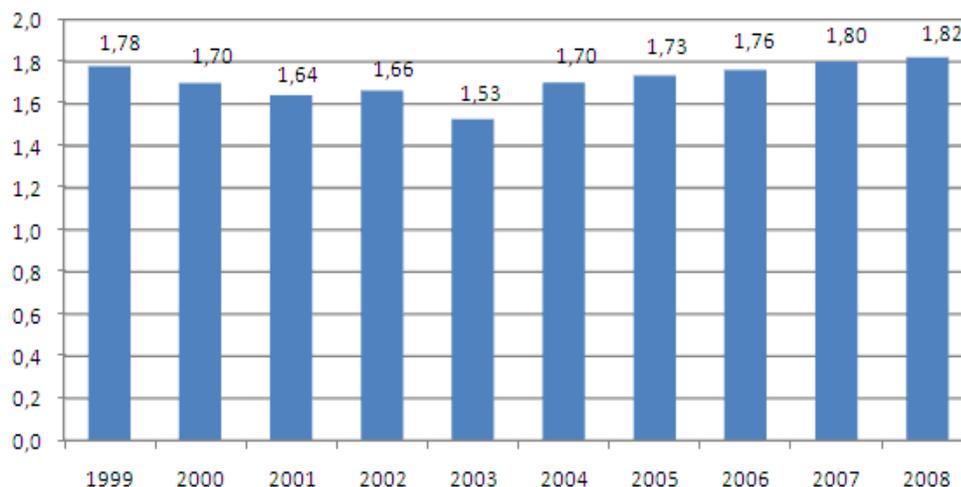
Gráfico 2: Faturamento da indústria farmacêutica no Brasil (US\$ e R\$)

Em 2009, o consumo médio *per capita* de medicamentos no Brasil foi inferior ao de 1997: 10,4 unidades por ano. A partir de 2000, a queda foi acentuada (Gráfico 3), mas houve recuperação a partir de 2005, chegando hoje a 8,8 unidades por pessoa/ano. As classes A e B gastam por ano uma média de R\$ 34,00 por pessoa com remédios, valor cinco vezes maior que o gasto pela classe E e mais que o dobro da classe C. Assim, pode-se considerar que a entrada de genéricos não foi suficiente para turbinar o mercado de medicamentos em geral, e que o governo terá que pensar em novas formas de garantir o acesso da população à saúde. O brasileiro destina 5,9% de sua renda para ter acesso à saúde, sendo que no mundo esta taxa é de 4,9%, e de 1,4% no Reino Unido. Considerando os gastos públicos e privados, 7,4% do PIB nacional vai para o setor de saúde por ano, enquanto a média mundial é de 8,7%.

Se o PIB crescer a taxas de apenas 1% ou 2%, o país terá potencial de incorporar de três a quatro milhões de consumidores a cada ano, ou seja, um contingente equivalente à metade da população da Suíça. E, num contexto de demanda reprimida de bens e serviços na área da saúde, as perspectivas dos laboratórios farmacêuticos são ainda melhores, pois ampliar o acesso da população aos medicamentos continua sendo um grande desafio (VISCONDE JR, 2010).

Volume de vendas no Brasil

Em bilhões de unidades



Fonte: Grupemef

Gráfico 3: Volume de vendas no Brasil em bilhões de unidades

2.2 Brasil, país emergente: uma oportunidade para a inovação nos negócios

O crescimento dos mercados do BRIC estão ilustrados nos dados do *IMS World Review Brazil 2009* (Tabela 2); índices que têm gerado aporte de investimentos maior do que o visto anteriormente, o que reflete em aumento de recursos promocionais e ampliação da força de trabalho na indústria farmacêutica. Há formação de grupos de trabalho de marketing e vendas que buscam especializar-se para atender mercados específicos, como o de biológicos, produtos sem patente, explorando a busca por fatias no mercado de genéricos e a ampliação da presença no segmento de saúde suplementar e governamental. A movimentação de executivos é intensa no país, na tentativa de identificar oportunidades de crescimento, que nos demais mercados da Europa e dos Estados Unidos, mesmo que ainda muito expressivos para o negócio, apresentam atual estagnação. Todo este movimento também contribui na intensificação de oportunidades de desenvolvimento de carreira para os profissionais qualificados, que estão nesta situação escolhendo seus caminhos.

Crescimento na América Latina e na Ásia é o maior do mercado global

Mercado	2008		% Crescimento (Const US\$)	
	Vendas US\$ bn	% Mkt Shr	2008	CAGR 03-07
Mundial	724.5	100,0	4,4	
América do Norte	311.9	43,1	1,3	
Europa	237.4	32,8	5,4	
AAA	72.3	10,0	15,7	
Japão	68.6	9,5	2,6	
América Latina	34.3	4,7	12,9	12,7
10 principais mercados	564.0	77,8	3,1	6,1

Fonte: IMS World Review Brazil 2009.

Tabela 2: Crescimento do mercado na América Latina em 2009 (%)

Várias empresas farmacêuticas multinacionais decidiram estabelecer estratégias específicas aos países do BRIC, descolando o Brasil da sua estratégia da América Latina. Outras empresas farmacêuticas, concentradas na Ásia e Europa, decidiram estabelecer negócios no Brasil. Em paralelo, há a estratégia do Complexo Industrial de Saúde do Governo Brasileiro, que busca identificar suas prioridades para produzir medicamentos e vacinas localmente, incentivar a inovação tecnológica através de parcerias e auxiliar a equilibrar a balança comercial, hoje em déficit, conforme dados do Ministério de Desenvolvimento de Indústria e Comércio Exterior (Gráfico 4):

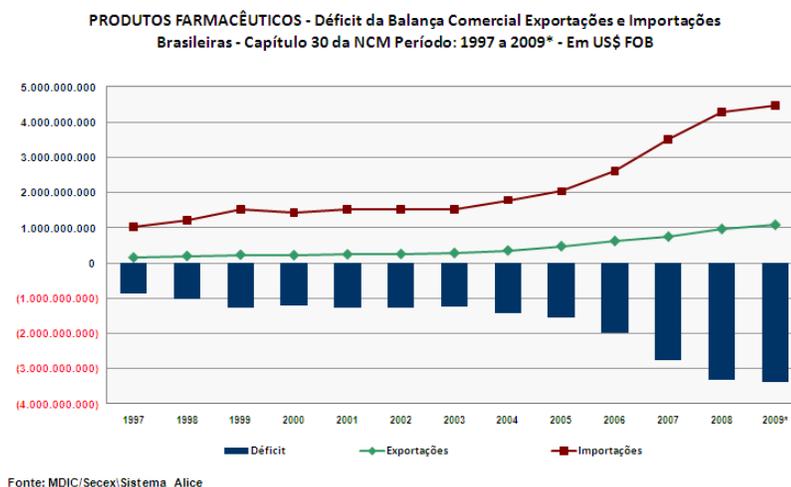
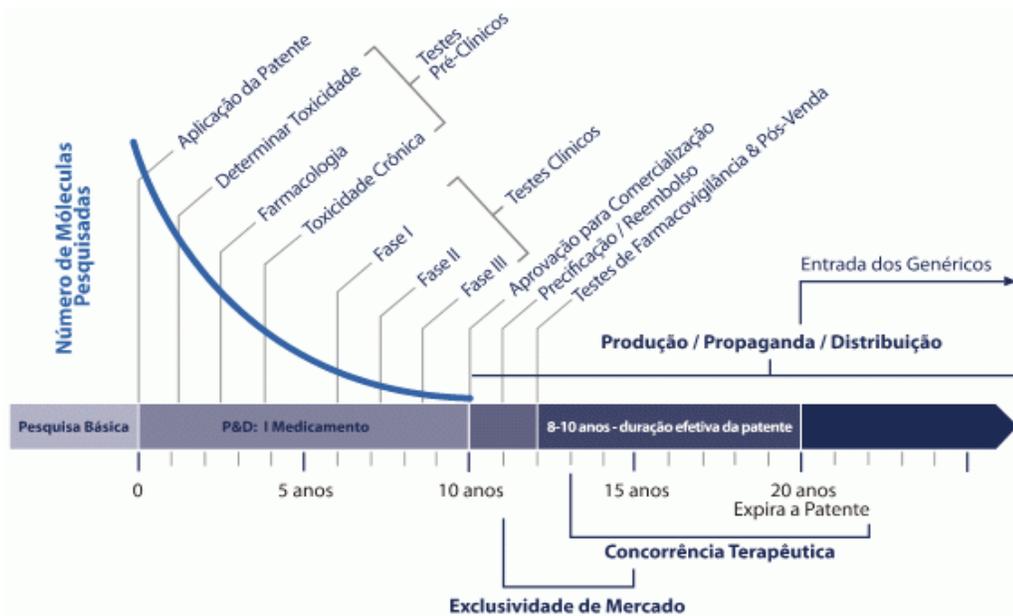


Gráfico 4: Déficit da balança comercial

A inovação é o *core business* deste segmento, principalmente da empresa de âmbito global, que procura atuar em toda a cadeia de valor do segmento, ou seja: desde a descoberta de moléculas, sua produção, pesquisa clínica, comercialização, distribuição e política de acesso à população. O investimento em pesquisa e desenvolvimento desta indústria é significativo e acontece mediante a identificação de oportunidades de desenvolvimento conjunto com universidades, empresas ou em seu próprio balcão de laboratório. A Figura 1 a seguir retrata o tempo necessário para a produção de uma molécula e sua comercialização, ilustrando o tempo de proteção de patente até a liberação para a produção de produto genérico:



Fonte: <http://www.interfarma.org.br/site2/index.php/artigos-e-noticias/artigos/367-o-sus-e-a-incorporacao-de-tecnologias>

Figura 1: Cadeia de valor da indústria farmacêutica: da pesquisa a comercialização.

A indústria farmacêutica mundial destina 18,7% do seu faturamento à Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de novos tratamentos, que contribui para o aumento da expectativa e da qualidade de vida das pessoas. Em 1900, a expectativa de vida média da população mundial era de 48 anos, sendo hoje de 78 anos. Doenças consideradas fatais na década de 80 tornaram-se crônicas, e o avanço em saúde que tem a terapêutica medicamentosa como parte deste resultado. Um medicamento leva em média 10 a 15 anos para ser desenvolvido, e sete entre dez medicamentos não cobrem os custos envolvidos em P&D, sendo boa parte desta parcela utilizada na condução dos estudos clínicos com as drogas antes da comercialização. Por outro lado, estes medicamentos inovadores são proibitivos para boa parte da população em razão dos altos custos de tratamento, desafiando as políticas de acesso nos países, onde todos têm parcela de responsabilidade. Tanta complexidade e importância para a saúde das pessoas precisa ser gerenciada por profissionais qualificados e que busquem a ética nas suas relações, para poder contribuir com as necessidades da sociedade, diante dos desafios relacionados à limitação de recursos e frente a uma população ainda carente de atendimento e que está envelhecendo. A qualificação profissional certamente terá um componente técnico frente às novas tecnologias para a produção de fármacos, mas deverá ter também um

componente comportamental, diante da necessidade da integração de iniciativas e otimização de recursos entre os vários participantes deste mercado.

2.3 Representantes de vendas da indústria farmacêutica: papéis e responsabilidades

As indústrias farmacêuticas, através de seus profissionais de vendas, compartilham suas inovações com o mercado. Esta atividade profissional recebe críticas que chegam de diversas fontes. A mídia frequentemente se refere ao papel desta indústria, por intermédio de seus representantes e das ações de marketing, como deturpadores da relação médico/paciente, onde os altos investimentos oneram os medicamentos e dificultam o acesso da população. A ANVISA regulamenta a propaganda de medicamentos e busca estabelecer regras para a relação desta indústria com o mercado. Os profissionais têm por desafio no dia a dia fortalecer a crença do valor que agregam à saúde dos pacientes, principalmente em relação à promoção de informações e de atualização científica, com o objetivo de auxiliar os médicos a melhorar a saúde de seus pacientes, o que acontece também mediante o interesse pelo desenvolvimento dos negócios nas diversas áreas da saúde onde atuam as empresas que estes representam.

A profissão modificou-se ao longo do tempo e é frequente no mercado farmacêutico a discussão sobre a necessidade de um novo modelo de negócios, que tem no representante a figura central para a o diálogo com os participantes deste segmento: médicos, hospitais, distribuidores, associações de pacientes, governo, seguradoras de saúde e outros. Através do contato presencial, o representante visita o cliente, com ou sem dia e hora marcados, e discute aspectos relacionados aos medicamentos com que trabalha. Com o avanço da tecnologia, estes contatos passam, em parte, a acontecer à distância, via Internet banda larga e/ou telefone, o que exige novas habilidades destes profissionais e diferentes investimentos por parte do segmento. Esta nova forma de trabalho tem permitido às empresas atingir mercados distantes ou onde não possuem forças de vendas, embora a dinâmica de contato com os clientes seja distinta da que ocorre presencialmente.

A Figura 2 ilustra as áreas de influência ou de mobilização de informação que existem na relação entre a empresa, o mercado e os representantes, contribuindo para a gestão do conhecimento que se constrói ao redor desta atividade profissional. Este ator social sofre e produz intensa cobrança interna e externa à empresa ao interagir com os diversos influenciadores mencionados, sendo também fonte de informações para a indústria quanto aos comportamentos e às necessidades dos clientes, as ações dos concorrentes, as tendências de

mercado etc. A habilidade deste profissional na integração e gestão deste conhecimento tem impacto na evolução de sua carreira neste segmento e nos resultados da empresa, do contrário a indústria farmacêutica já teria alterado completamente o modelo.

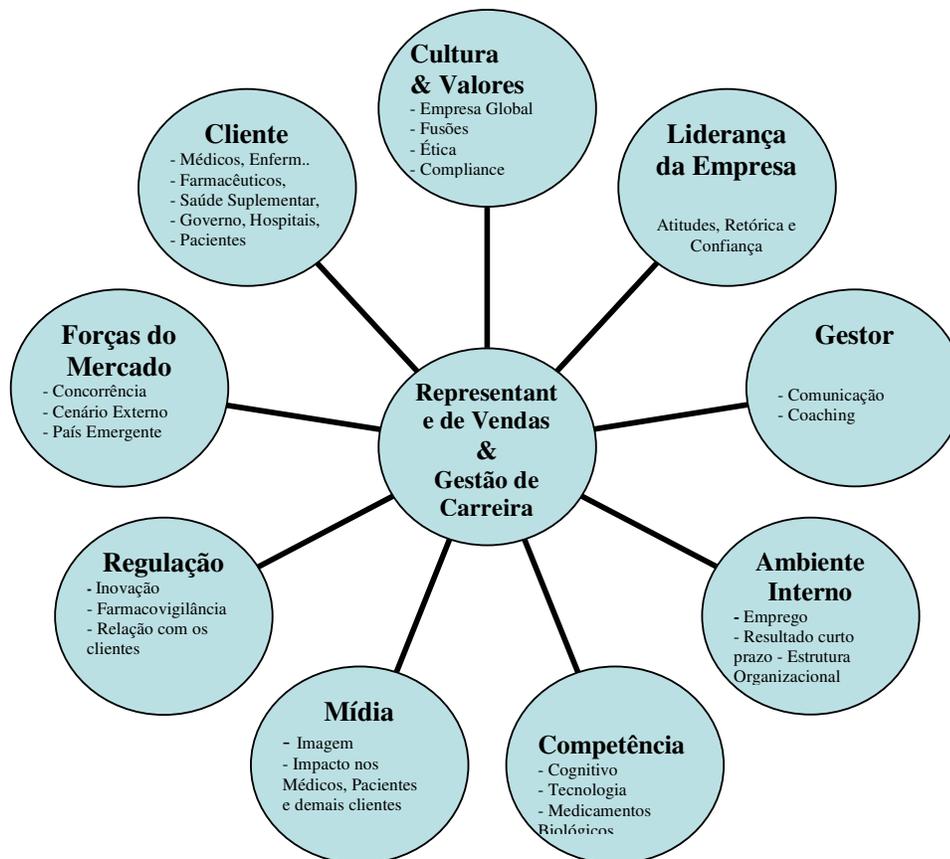


Figura 2: Áreas de influência ou de mobilização de informação do representante

A empresa destina parte de seu tempo no desenvolvimento do conhecimento técnico da força de vendas relativo à especificidade dos produtos que comercializa. Ao ser contratado, um novo representante é envolvido em atividades de ensino à distância e presenciais, que tem por objetivo integrá-lo ao ambiente empresarial, tanto no entendimento de suas políticas e procedimentos como no aprendizado técnico dos produtos. Estas atividades acontecem em média por 120 horas. Periodicamente, a força de vendas é reunida para revisar conceitos e estratégias, o que acontece em média duas vezes por ano e que consome em média mais 80 horas deste profissional por ano, com uma intensiva carga de treinamento em conceitos e atividades comportamentais. Ao longo de todo o ano, as áreas de treinamento destas empresas

lançam mão da tecnologia e de diversos recursos para atingir estes profissionais, que recebem informações e revisam conceitos através de CD-ROMs, conferência via *web* e mensagens por celular, com o objetivo de complementar o aprendizado.

A comunicação influenciadora por parte da liderança também pode potencializar o desenvolvimento das competências dos atores de vendas gerando conhecimento e, conseqüentemente, impacto no negócio. O gerente direto deste profissional mantém contato frequente e funciona como um canal de comunicação da cultura e dos valores e é responsável por realizar discussões customizadas às características do mercado da empresa onde o profissional de vendas atua. A comunicação com os clientes, através do profissional de vendas, deve então acontecer de forma transparente e ética, traduzindo os valores da empresa que representa e que estão em harmonia com os seus. Assim, a indústria farmacêutica direciona parcela significativa (e não divulga o quanto) de seu investimento em ações de marketing que incluem a presença dos representantes nos consultórios médicos e nos diversos ambientes do segmento de saúde. São crenças bastante enraizadas e que valorizam a relação humana e social para a construção e obtenção dos resultados de negócios e que, por outro lado, levantam discussões sobre o impacto destes investimentos nos altos custos dos medicamentos.

2.3.1 Histórico e características desta profissão no Brasil

A primeira regulamentação a disciplinar a atividade da profissão submeteu-a ao regime da Consolidação das Leis do Trabalho, uma vez que eram dependentes das empresas que representavam, arcavam com os custos das viagens e pagavam os salários, o que ocorreu pela publicação da Lei nº 3.207 de 18 de julho de 1957 (publicada no DO em 27 de julho de 1957, pág.18.069), sancionada pelo então presidente da República Juscelino Kubitschek, sendo então a função denominada: Vendedores e Viajantes.

A Lei nº 3.207/57 assim determina:

Art. 1º – As atividades dos empregados vendedores, viajantes ou praticistas serão reguladas pelos preceitos desta lei, sem prejuízo das normas estabelecidas na Consolidação das Leis do Trabalho – Decreto lei número 5.452, de 1º de maio de 1943, no que lhes for aplicável.

É ainda comum ouvir a denominação “viajante”, pois é o profissional de vendas que atua nas cidades do interior dos estados com uma rotina de viagens frequentes e que cria um universo à parte em relação à construção das relações sociais, do contato com a família e do desenvolvimento da carreira. Talvez isto também explique o porquê da inclusão feminina tardia neste segmento. Estabelecer uma rotina de estudos é desafiador para os profissionais nesta condição, o que é fundamental para seguir na carreira. Além disso, a concentração das empresas nas capitais exige destes indivíduos uma significativa mudança de estilo de vida, caso decidam atrelar seu futuro às oportunidades da empresa. A mobilidade destes profissionais é muito valorizada pelas empresas e um desafio a considerar junto à família. O custo emocional destes atores é diferente quando comparado às escolhas dos profissionais que residem perto da matriz, onde estão mais próximos das oportunidades de carreira. *Pracista* é o termo que caracteriza o vendedor que atua na cidade sede de sua residência e que não viaja com frequência a serviço da empresa:

Art. 2º – O empregado vendedor terá direito à comissão avançada sobre as vendas que realizar. No caso de lhe ter sido reservada expressamente, com exclusividade, uma zona de trabalho, terá esse direito sobre as vendas ali realizadas diretamente pela empresa ou por um posto desta.

O salário dos representantes é constituído por uma parcela fixa e outra variável que acompanha o cumprimento de metas estabelecidas aos produtos que promove aos clientes. Há variações dos percentuais diante da estratégia estabelecida pela empresa, assim como o resultado individual, da equipe e do Brasil, pode trazer impactos a este cumprimento de metas mensais. Em média, a parcela fixa representa de 75 a 80% do salário mensal deste profissional:

§ 1º – A zona de trabalho do empregado vendedor poderá ser ampliada ou restringida de acordo com a necessidade da empresa, respeitados os dispositivos desta lei quanto à irredutibilidade da remuneração.

É muito comum observar, em processos de reestruturação, a adequação da força de vendas, com a expansão ou a redução de territórios de vendas, o que na prática pode significar a necessidade de mobilidade deste profissional ou até mesmo a perda do emprego por escolha do profissional ou da empresa. São movimentos que acontecem em decorrência de uma determinação global ou mesmo por decisão estratégica local. As indústrias farmacêuticas

concentram seus investimentos (planta de produção e matriz) no eixo Rio-São Paulo, no entanto distribuem a força de vendas por todo o país, considerando as oportunidades de mercado existentes. Há formação de novos pólos de indústrias no país incentivados por políticas fiscais, como ocorre nos estados de Pernambuco e de Goiás.

§ 2º – Sempre que, por conveniência da empresa empregadora, for o empregado viajante transferido da zona de trabalho com redução de vantagens, ser-lhe-á assegurado, como mínimo de remuneração, um salário correspondente à média dos 12 (doze) últimos meses anteriores à transferência.

Este é um aspecto importante a ser considerado, posto que as empresas concedem aos funcionários, nestes casos, um período de adaptação, ficando o prêmio garantido. No entanto, é visível neste parágrafo da lei o foco no interesse da empresa, sendo que o benefício oferecido ao funcionário será financeiro (externo) e não sua escolha preferencial ou de desenvolvimento de carreira:

Art. 3º – A transação será considerada aceita se o empregador não a recusar por escrito, dentro de 10 (dez) dias contados da data da proposta. Tratando-se de transação a ser concluída com comerciante ou empresa estabelecida em outro Estado ou no estrangeiro, o prazo para aceitação ou recusa da proposta de venda será de 90 (noventa) dias podendo, ainda, ser prorrogado, por tempo determinado, mediante comunicação escrita feita ao empregado.

Art. 4º – O pagamento de comissões e percentagem deverá ser feito mensalmente, expedindo a empresa, no fim de cada mês, a conta respectiva com as cópias das faturas correspondentes aos negócios concluídos. Parágrafo único - Ressalva-se às partes interessadas fixar outra época para o pagamento de comissões e percentagens, o que, no entanto, não poderá exceder a um trimestre, contado da aceitação do negócio, sendo sempre obrigatória a expedição, pela empresa, da conta referida neste artigo.

Este é um aspecto bastante específico à época desta lei, quando era comum o representante possuir um cadastro de médicos a visitar e uma carteira de clientes para realizar a venda propriamente dita, no caso a farmácia ou drogaria, que é o estabelecimento responsável por fazer o medicamento ser dispensado corretamente para chegar às mãos do

paciente. O maior contingente de profissionais que atuam como representantes de vendas hoje trabalha diretamente em consultórios, clínicas ou hospitais e realiza a venda conceitual, devendo conhecer a fundo as características, os benefícios, os riscos e os eventos adversos dos medicamentos que trabalham para comunicar aos médicos (incluindo farmacêuticos e enfermeiros), que são os responsáveis por prescrever o que é melhor para a saúde de cada paciente. Os representantes contam com o apoio de uma estrutura de vendas à parte, em geral denominados gerentes de contas, que as realizam diretamente ao distribuidor que se encarrega de comercializar e distribuir os medicamentos aos pontos de vendas (farmácias, drogarias ou hospitais). De certa forma, a empresa concentra hoje as suas negociações nos distribuidores, que se encarregam de vender os produtos na ponta e por vezes participam das concorrências junto ao governo, arcando assim com os riscos paralelos relativos aos pagamentos das faturas.

As comissões dos representantes de vendas da indústria farmacêutica ocorrem através do pagamento da parcela variável do salário e mediante o cumprimento de cota ou objetivo de vendas. Pode ser composta por prêmios mensais, trimestrais e anuais estabelecidos de acordo com o potencial de mercado e que são medidos através da demanda de seus produtos na região (bairro, cidade, estado) em que atuam e pelo volume de prescrição dos medicamentos que promove ao grupo de clientes de seu cadastro. A demanda representa a reposição ou o giro do estoque dos produtos nas prateleiras das farmácias e drogarias. As indústrias contratam serviços terceirizados de empresas que auditam a demanda e a prescrição dos produtos nos pontos de vendas e que ainda analisam o mercado total por patologia, conseguindo estabelecer um *ranking* nacional e mundial do segmento farmacêutico através da medida de participação de mercado (%) de suas moléculas, para o que utiliza o dólar como base para a informação.

A empresa procura implantar a meritocracia e, com isto, maior foco no resultado. Há uma discussão de qualidade *versus* quantidade, onde o segmento busca identificar clientes de alto potencial para os produtos e estabelecer uma meta de visitas que também são utilizados como indicador de *performance* dos representantes de vendas neste mercado. A média de visitas ao cliente está em torno de 10 a 12 por dia, porém depende do território de atuação do profissional e do estabelecimento de meta com o gerente direto. É possível que este aspecto tenha auxiliado na mudança do perfil dos representantes de hoje, quando o objetivo da indústria é a qualificação do profissional para uma abordagem mais técnica frente à classe médica e o pessoal administrativo de clínicas e hospitais, pois procuram entender suas necessidades para entregar o melhor serviço e estabelecer uma relação de confiança e de

longo prazo com o cliente. Por outro lado, com a concentração da venda pelo distribuidor, a indústria distanciou-se do ponto de venda, o que trouxe o desafio para o entendimento das necessidades destes clientes que se encarregam da dispensação dos medicamentos, além da sua venda estar nas mãos de poucos distribuidores pelo Brasil, o que pode ser uma ameaça aos negócios desta indústria.

São aproximadamente 15 mil propagandistas ou representantes de vendas atuantes no mercado farmacêutico brasileiro. De modo geral, seus direitos trabalhistas são os seguintes: salário mínimo; jornada semanal de 44 horas; irredutibilidade salarial; seguro desemprego; 13º salário; participação nos lucros; horas extras com adicional; férias anuais; licença a gestante; licença paternidade; aviso prévio; aposentadoria; reconhecimento de normas coletivas; seguro acidente de trabalho; fundo de garantia por tempo de serviço; direito a greve e estabilidade provisória de membros de comissões de prevenção de acidentes, empregados vitimados por acidente de trabalho, gestante etc.

A empresa em estudo oferece ainda plano de previdência privada, opção de ações atrelada ao plano de desempenho anual, carro em padrão definido pela empresa, auxílio babá nos dois primeiros anos da criança e cooperativa aos funcionários por adesão. O profissional de vendas recebe recursos que possibilitam maior agilidade na comunicação com a empresa através do celular, banda larga, *notebook* e impressora, utilizados para desenvolver suas habilidades e explorar serviços para seus clientes através do contato a distância se este desejar.

Art. 5º – Nas transações em que a empresa se obrigar por prestações sucessivas, o pagamento das comissões e percentagens será exigível de acordo com a ordem de recebimento das mesmas.

Art. 6º – A cessação das relações de trabalho ou a inexecução voluntária do negócio pelo empregador, não prejudicará a percepção das comissões e percentagens devidas.

Art. 7º – Verificada a insolvência do comprador, cabe ao empregador o direito de estornar a comissão que houver pagado.

Art. 8º – Quando for prestado serviço de inspeção e fiscalização pelo empregado vendedor, ficará a empresa vendedora obrigada ao pagamento adicional de 1/10 (um décimo) da remuneração atribuída ao mesmo.

Art. 9º – O empregado vendedor viajante não poderá permanecer em viagem por tempo superior a 6 (seis) meses consecutivos. Em seguida a cada viagem

haverá um intervalo para descanso, calculado na base de 3 (três) dias por mês da viagem realizada não podendo, porém, ultrapassar o limite de 15 (quinze) dias.

Art. 10º – Caracterizada a relação de emprego aplicam-se os preceitos desta lei a quantos exercerem funções iguais, semelhantes ou equivalentes aos empregados - viajantes, embora sob outras designações.

Em 14 de julho de 1975, o então presidente da República Ernesto Geisel sancionou a Lei n 6.224 (publicada no DOU em 15 de julho de 1975, pág.132), que regula o exercício da profissão de Propagandista e Vendedor de Produtos Farmacêuticos. Nesta década prevalecia o interesse das empresas, que eram hierárquicas e paternalistas, sendo que neste período recebiam em seu quadro funcionários com baixa qualificação:

Art. 1º Considera-se Propagandista e Vendedor de Produtos Farmacêuticos aquele que exerce função remunerada nos serviços de propaganda e venda de produtos químico-farmacêuticos e biológicos, nos consultórios (vetado), empresas, farmácias, drogeries e estabelecimentos de serviços médicos, odontológicos, médico - veterinários e hospitalares, públicos e privados.

Talvez motivado pela especificidade da função em promover informações técnicas e tendo por interlocutor o médico, que é um profissional especializado, a denominação propagandista tenha surgido. O que percebemos hoje é uma tentativa de as empresas adotarem uma mudança conceitual da terminologia propagandista ou representante, pois pode passar a ideia de uma divulgação uniforme de conceitos ou produtos, sem levar em conta as especificidades de cada cliente. A denominação 'consultor' tem aparecido em muitas discussões, porém a carteira profissional da categoria considera “propagandista” na determinação da função deste profissional no mercado farmacêutico.

Parágrafo único. Considera-se, ainda, Propagandista e Vendedor de Produtos Farmacêuticos aquele que, além das atividades previstas neste artigo, realiza promoção de vendas, cobrança ou outras atividades acessórias.

Art. 2º O Propagandista e Vendedor de Produtos Farmacêuticos somente poderá exercer função diferente daquela para a qual for contratado, quando, previamente, e com a sua anuência expressa, proceder-se à respectiva anotação na Carteira Profissional.

Parágrafo único. O Propagandista e Vendedor de Produtos Farmacêuticos chamado a ocupar cargo diverso do constante do seu contrato, terá direito à percepção do salário correspondente ao novo cargo, bem como à vantagem do tempo de serviço, para todos os efeitos legais e, ainda, ao retorno à função anterior com as vantagens outorgadas à função que exercia.

Art. 3º É vedado o exercício da profissão de Propagandista Vendedor de Produtos Farmacêuticos ao menor de 18 (dezoito) anos.

Art. 4º As infrações à presente Lei, para as quais não esteja prevista penalidade específica, serão punidas de acordo com os critérios fixados, para casos semelhantes, na Consolidação das Leis do Trabalho.

A carreira do representante é composta por níveis de experiência com matriz de competências adequadas às suas habilidades, o que discutiremos posteriormente. Estes profissionais são contratados como representante júnior e, conforme seu desenvolvimento, entrega de resultados e valor para empresa, medidos pelos indicadores de *performance* (resultados mensurados, aspectos comportamentais e de liderança na equipe), são promovidos a pleno, sênior e, na sequência, executivo. Ao longo do desenvolvimento de carreira, são remunerados de acordo com cada posição que ocupam, sendo elegíveis a determinados investimentos suportados, em parte, pela empresa, tais como inglês e pós-graduação, além de programas internos de desenvolvimento; porém os indicadores de *performance* permanecem os mesmos e com maior exigência para os aspectos comportamentais. Há variações nas denominações dos cargos entre as empresas, e a regra quanto ao reconhecimento via mérito, remunerações e benefícios são bastante próximos no mercado.

Há um movimento neste segmento para a criação de equipes de vendas especializadas para responder à necessidade da especificidade em algumas patologias, segmentos de clientes (como o governo) ou tecnologias de produção de fármacos (como os desenvolvidos por biotecnologia e imunobiológicos). Estas equipes de profissionais, denominadas consultores ou coordenadores de vendas, assumem uma posição de destaque na força de vendas, sendo remunerados para isto, com matriz de competências funcionais específicas, mas o conceito da atividade permanece o mesmo frente à valorização da construção das relações humanas com os clientes. Estas posições antecedem a função gerencial em vendas e permitem o amadurecimento do profissional em relação às construções das relações tanto internas quanto externas à empresa.

2.4 Representantes de vendas: as oportunidades de carreira

Hall (2002) define carreira como “a sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associada com experiências relacionadas ao trabalho e atividades durante a vida de uma pessoa”. Este autor pontua conotações distintas para carreira, que podem ser identificadas nos aspectos comportamentais e também na terminologia popular, sendo que esta última reconhece carreira como um processo progressivo de *status*, onde certas ocupações são consideradas carreiras e outras não, ou de mobilidade vertical de promoções em uma hierarquia organizacional. Esta conotação popular de carreira é facilmente identificada no ambiente de trabalho dos representantes de indústrias farmacêuticas, pois é desafiador estabelecer uma relação com o cliente que diferencie este profissional e que considere a carreira desenvolvida por estes.

Para Hall (2002), nos aspectos comportamentais de carreira não há juízo de valor sobre o tipo de ocupação ou seu nível, e sim a representação de sua história ou a série de posições ocupadas. Assim, todas as pessoas com histórias de trabalho têm carreiras. Inclui-se também a maneira como a pessoa experimenta a sequência de trabalhos e atividades que representam sua história, composta por experiências que consideram as mudanças de aspirações, padrões de satisfação, crenças e outras atitudes da pessoa voltadas para o seu trabalho e para a sua vida. Há, ainda, que se considerar as influências do ambiente, tais como: pressão familiar, tanto motivadora e inspiradora quanto impeditiva; pressão da sociedade, que influencia no julgamento da ocupação que é de prestígio ou sem futuro; e pressão cultural, que é invisível e afeta através dos vários juízos de valor.

No contexto dos atores de vendas da indústria farmacêutica, a escolha pela profissão é caracteristicamente influenciada pela rede social e pela família, pois não raro observa-se que ocorre de pai para filho, entre marido e mulher e entre irmãos. São poucas as pessoas que chegam a esta profissão sem saber o que significa. A empresa em questão estabelece políticas internas de conflito de interesse, onde o funcionário deve anualmente responder a uma série de questões, comunicando a possível existência de potenciais conflitos e assumindo a responsabilidade por isto. A empresa, por sua vez, estabelece aos funcionários nestas condições, posições hierárquicas e atuação em mercados de saúde distintos da pessoa de sua relação pessoal, de forma que não beneficiem nem prejudiquem as relações profissionais, e também para proteger a imagem da empresa.

Esta atividade profissional apresenta intensa mobilidade entre empresas do mesmo segmento, onde a indicação tem peso relevante no processo seletivo, sobretudo para as multinacionais. Este movimento é visto com bons olhos pelos contratantes, que recebem as pessoas com histórico profissional construído no mercado e com carteira de clientes e treinamentos técnicos em parte já realizados, o que pode facilitar a agilidade na entrega de resultados, persistindo o desafio do desenvolvimento das competências organizacionais alinhadas à cultura da nova empresa. Podemos considerar também que estas características podem intensificar o desafio para a adoção da mudança, já que há forte especificidade nas habilidades requeridas e adquiridas na área de vendas da indústria farmacêutica. Invariavelmente estabelece-se um padrão, que se não cuidado, intensifica o desafio na diferenciação frente aos clientes.

Percebe-se no mercado o estabelecimento crescente de empresas de recursos humanos focadas em *outplacement* especializadas na área farmacêutica, o que pode ser decorrente da movimentação de indústrias estrangeiras que chegam ao país e ampliam o mercado. Este segmento está mais diversificado e se modifica tecnicamente em razão dos medicamentos desenvolvidos por biotecnologia, e também pelo crescimento das empresas nacionais em reflexo aos medicamentos genéricos. Além disso, podemos considerar que há maior mobilidade das pessoas no mercado, maior longevidade profissional e encurtamento das carreiras (DUTRA, 2009), portanto exigência de competências diferentes para atender a esta demanda por profissionais. Estas empresas de RH diversificam suas atividades no segmento através da formação de equipes de vendas estruturadas para prestar serviços às indústrias farmacêuticas, sendo algumas delas empresas de representação de organizações estrangeiras. Estas empresas são frequentemente formadas por profissionais que atuam na indústria farmacêutica local nas áreas de recursos humanos, vendas e marketing e estruturam equipes de vendas com profissionais já aposentados na indústria farmacêutica. Estas empresas também se transformam em porta de entrada para o segmento no caso de profissionais mais jovens e inexperientes, tendo com isto alta rotatividade de profissionais que seguem em busca de estabelecer a sua carreira no segmento. Com isto, os profissionais de vendas chegam às multinacionais com seu diploma universitário e em sua maioria por volta dos 25 anos. A idade média dos atores de vendas deste estudo de caso é de 40 anos, o que traz desafios específicos para o constante desenvolvimento, reconhecimento e retenção de talentos, e que precisam ser repensados diante do envelhecimento da população no Brasil, com os seus impactos na

sustentabilidade das carreiras e dos negócios da empresa, à medida que a relação com o mercado é feita pelo profissional de vendas da empresa.

2.4.1 Carreira e Desenvolvimento Profissional

A análise sintética sobre a evolução das teorias de carreira contribui para inserir a discussão de carreira proteana e sem fronteiras no contexto dos comportamentos emocionais necessários ao desenvolvimento profissional dos atores deste projeto. As discussões sobre a carreira têm início após a Segunda Guerra Mundial, quando grandes companhias investiram em planos de carreira para conseguir lealdade de seus funcionários. A seguir, procura-se identificar as questões no ambiente vigente no Brasil na época e seus reflexos até hoje, especificamente no cenário da organização de vendas da indústria farmacêutica.

Nos anos 70, as empresas, em decorrência do acelerado crescimento econômico, contavam com mão de obra de baixa qualificação e a carreira era vista como a vida na empresa (VELOSO; DUTRA, 2010). A abordagem tradicional de gestão de recursos humanos mostra o uso de talentos individuais no desenvolvimento da carreira e prevê carreiras com vários níveis hierárquicos em empresas paternalistas. Tanto na abordagem vocacional como na de recursos humanos, surge a ideia de potencial humano, mas o sujeito é inerte e seu desenvolvimento é influenciado pelos interesses das companhias. Na teoria tradicional desenvolvimentista, há foco na carreira como ciclos de vida formados por interações complexas entre escolhas pessoais e forças externas da família, classe e circunstâncias econômicas e organizacionais, com sucessivas fases de formação da identidade, do desenvolvimento de competências, da construção de relacionamento e da liderança (DALTON; THOMPSON, 1977).

Estes aspectos influenciaram muito na estruturação das organizações, à medida que a continuidade dos interesses da companhia reflete no ambiente e no desenho organizacional da área de vendas da indústria farmacêutica e na prevalência da estrutura tradicional e hierárquica. Tal é, na maioria das vezes, pautada por comportamentos autoritários da liderança, com o popular “*manda quem pode e obedece quem tem juízo*”, construído em um processo linear de desenvolvimento profissional onde a empresa define sua estrutura, posições e seus papéis e abre oportunidades de participação em processos seletivos internos. Este desenho traz aos funcionários a percepção de que níveis hierárquicos significam

oportunidades de desenvolvimento de carreira na organização e, ao mesmo tempo, para a organização, possibilidades de controle.

Como consequência das discussões de qualidade que nasceram das propostas de Deming (2000), a estrutura matricial passa a ser a escolha na condução de projetos, demonstrando oportunidades de desenvolvimento aos profissionais com habilidades específicas. Este exercício pode resultar na redução de níveis hierárquicos no desenvolvimento e implementação de projetos e consequente diluição do poder, com uma atuação que visa a facilitar os processos de decisão de forma a responder mais agilmente às exigências de mercado. Este contexto traz uma mudança cultural às organizações quanto a identificar e pensar nas oportunidades para os negócios e para os seus atores, sendo fundamental identificar as habilidades para a atuação em cada projeto e posição diante da história profissional e a promoção de um ambiente organizacional específico para isto. A empresa pode se utilizar da hierarquia para instituir o poder, que está na origem da palavra: do grego *hieros (sagrado) + arché (poder, comando)* e raramente abre mão dela, sobretudo nas posições operacionais. Mas, ao mesmo tempo, existe no cenário profissional uma segurança menor proveniente da organização, o que gera desconforto entre os funcionários, porém maior liberdade e oportunidade para o indivíduo criar segurança proveniente de suas habilidades e de aprendizado, o que pede maturidade e autoconhecimento para agir na construção de seu próprio caminho.

Nos anos 80, o desenvolvimento da teoria de carreira, pesquisa e prática tinha a atenção voltada ao planejamento de recursos humanos, “o processo de articular as estratégias do gerenciamento de recursos humanos aos objetivos básicos do negócio”, e as pesquisas envolviam planos de sucessão, avaliação e desenvolvimento do potencial da gerência, além de treinamentos em forma de *coaching e counselling* (HALL, 1986a). Surgia interesse também pelos movimentos não tradicionais de carreira, como das mulheres e das minorias. No Brasil, esta época foi marcada pela estagnação econômica, redução de postos de trabalho e hiperinflação. A carreira na empresa era pautada por uma sequência de cargos (VELOSO; DUTRA, 2010).

A profissão de representante de vendas na indústria farmacêutica até a década de 80 no Brasil era em sua maioria constituída por profissionais do gênero masculino. Era comum no caderno de empregos existir, entre parênteses, a preferência pela contratação de profissionais do gênero masculino. É provável que esta postura discriminatória tenha sido em parte reflexo da ampliação da licença maternidade na época, tendo sido preciso uma iniciativa empresarial

para ampliar as possibilidades de emprego para as mulheres. Apenas no final da década de 80 as multinacionais farmacêuticas iniciaram o movimento de contratação de mulheres para a sua força de vendas, o que foi seguido pelas nacionais ainda mais tardiamente. Há a aprovação da lei 11.770 de 9 de setembro de 2008 que institui o Programa Empresa Cidadã, destinado à prorrogação da licença-maternidade para 180 dias mediante concessão de incentivo fiscal (e que altera a Lei no 8.212, de 24 de julho de 1991). Sendo a adesão das empresas não obrigatória, há o movimento em 134 municípios, incluindo Curitiba, Fortaleza, São Paulo e Rio de Janeiro onde esta já é lei (BORGES, 2010). Coincidentemente, nestas capitais há algum tempo maior contingente de mulheres trabalhando na posição de representante de vendas na indústria farmacêutica. Ainda existe oportunidade de ampliação dos benefícios e iniciativas no que diz respeito aos impactos sociais, econômicos e de melhora de saúde e a qualidade de vida das mães e de seus filhos (BACHUR; VIEIRA, 2009). Nas multinacionais, é comum existir a discussão quanto à inclusão das minorias, com o olhar para a necessidade de um maior contingente de mulheres nos cargos de liderança das empresas, sendo que no Brasil desconhecemos cargo de presidente de empresa ocupado pelo gênero feminino. É importante observar também que os profissionais que residem nas cidades onde está a matriz da empresa possuem mais oportunidade de desenvolvimento de carreira, onde as posições funcionais e de gestão se concentram. Com a ampliação do mercado nacional, este é um desafio para a empresa que precisa ter mão de obra qualificada em todo o país, por isso as condições e oportunidades de desenvolvimento devem ser ponderadas pelo administrador, considerando que a responsabilidade das decisões recai sobre o funcionário que terá que optar pelo melhor para si, do ponto de vista pessoal e profissional.

Assumir o papel de gestor de sua própria carreira não é tarefa das mais fáceis, pois exige autoconhecimento (MARTINS, 2001) para que a pessoa tenha consciência de suas referências nas escolhas profissionais e, assim, realizar seu potencial e não se frustrar. Herminia Ibarra (2009) posiciona que este é um raciocínio ocidental, onde se acredita que o ser humano é definido pelos “estados internos” – talentos, metas e preferências – sendo esta uma abordagem convencional sobre decisões de carreira. A autora defende que as pessoas aprendem sobre si mesmas por meio da experiência, agindo ao em vez de pensar, pois as identidades mudam na prática à medida que fazemos coisas novas (experiências concretas), interagimos com pessoas diferentes (mudando conexões) e reinterpretamos nossa história de vida pelas lentes das novas possibilidades (dando sentido). Este pensamento descreve comportamentos das carreiras não tradicionais.

2.4.1.1 Carreira proteana

Nos anos 90, a discussão proposta por Hall nos anos 70 sobre carreira proteana, na qual ela é gerenciada pela pessoa e não pela organização, ganha contexto mais concreto. Nessa época, os recursos se tornaram mais escassos e culturas organizacionais e sociais haviam mudado o suficiente para que as pessoas não tivessem ou não quisessem ter expectativas profissionais de longo prazo em nenhuma organização. Era um período econômico turbulento, que diminuiu a segurança em todos os níveis hierárquicos e sociais. As discussões sobre carreiras passaram a ter mais foco em significado que em dinheiro; em propósito que em poder; em identidade que em ego; em aprendizado que em talento (HALL, 1996). No ambiente organizacional brasileiro, e em especial na indústria farmacêutica, prevalecia a carreira organizacional, oferecida por um bom período de vida da pessoa, sendo os empregados considerados parte da organização, com uma forte relação de interdependência entre empresa e pessoa, onde a carreira é predeterminada pela companhia, sendo que o processo não é dirigido pelos indivíduos e a aprendizagem acontece no ambiente interno.

Estes comportamentos ainda são prevalentes nas empresas fortemente hierárquicas. Surge, então, a tendência de remuneração variável e de foco no conceito de competências, que trouxe a concepção de agregação de valor e busca do comprometimento. A carreira passou a ser representada por empregabilidade (VELOSO; DUTRA, 2010).

A Carreira Proteana é definida como uma série de experiências ao longo da vida relacionadas a qualificações, aprendizados, transições e mudanças de identidade, na qual conta a idade da carreira, e não a idade cronológica. A carreira proteana (do deus grego do mar, Proteu, que mudava sua forma corporal conforme a própria vontade) é condizente com a afirmação de Hall (2002) segundo a qual o contrato tradicional com promessas de segurança e de longo prazo (contrato psicológico relacional baseado na relação de confiança entre indivíduo e organização) foi substituído por contratos de curto prazo (contrato psicológico transacional baseado em trocas utilitárias, de benefícios e contribuições entre indivíduos e organizações), que são renovados periodicamente com base em necessidades correntes e na *performance*. A motivação na carreira proteana é o sucesso psicológico e as necessidades pessoais, oposto de sucesso exterior, e tem por características: mudanças frequentes, autoinvenção, autonomia, autodireção, habilidade para aprender, habilidade para redirecionar a carreira e a vida e habilidade para construir relações. Tais características exigem alto senso

de identidade e de adaptabilidade pessoal. Hall (2002) denomina senso de identidade como metacompetência, que é a capacitação que habilita a pessoa a adquirir novas habilidades e é baseada em autorrespeito e sinais pessoais sobre o que a pessoa quer fazer, o que provê os elementos necessários para que a pessoa encontre o “caminho do coração”. Já a adaptabilidade é a flexibilidade no trabalho e o desenvolvimento de competências pessoais que têm validade no mercado. É preciso que a pessoa saiba o que e como aprender, e também que aprenda continuamente, inclusive sobre os outros e sobre ela própria, para que consiga lidar com o novo contrato de carreira (VELOSO: DUTRA, 2010). Todos estes conceitos estão conectados com as competências emocionais já discutidas.

2.4.1.2 Carreiras sem fronteiras

Nos anos 2000 (HALL 2002), como resultado do *downsizing* e do *outplacement*, observou-se o aumento do autoemprego, de organização de consultores privados, empreendedorismo e similares. A teoria de carreiras passou a considerar de forma concreta a perda de fronteiras, sendo que estas se tornaram mais permeáveis, naturais e essenciais. Maniero e Sullivan (2006) estudaram a questão do gênero enfatizando o fenômeno “*the opt-out revolution*”, que relata a opção das mulheres altamente capacitadas de não aspirar a cargos executivos e por afastar-se da organização. As autoras identificaram padrões onde tanto homens quanto mulheres estão atualmente trabalhando dentro e fora das fronteiras organizacionais visando primordialmente conciliar suas necessidades particulares de autenticidade, balanceamento e desafios. Dutra (2007, 2008) demonstra a necessidade de adequação da gestão de carreira das organizações que atuam no Brasil à nova realidade, na qual a carreira não é mais sinônimo de cargo e o indivíduo não tem mais sua vida profissional conduzida pela organização. Neste período, o Brasil enfrenta uma forte onda de privatizações, fusões e aquisições, passando por adaptação a novas políticas de cotas, regras de assédio moral e à governança corporativa. Busca-se o alinhamento entre vida pessoal e profissional, considerando o indivíduo responsável e cidadão, quando as carreiras gradativamente tornam-se sem fronteiras.

Então, ao pensar carreiras sem fronteiras no contexto organizacional, a necessidade de flexibilidade é condição para a atuação em um ambiente altamente competitivo, o que pode levar à tendência da transformação para “organizações sem fronteiras”, atuando em mercados abertos de trabalho e permitindo aos indivíduos e às empresas experimentarem e aprenderem

continuamente, recombinao conhecimento local, qualificações e tecnologia (SAXENEIAN, 1995). Este comportamento é essencial e pode impactar na atuação da empresa privada e governamental no segmento da saúde na lógica da discussão das oportunidades de aprendizado conjunto, proposição da agenda de inovação no Brasil, que dá as bases para o desenvolvimento do complexo industrial de saúde no país. Este é um grande desafio de mudança comportamental para ambas, ora por pensamento centrado no lucro, por reserva de mercado, choque no entendimento das prioridades de saúde, por redução de custos, desenvolvimento e acesso da população a saúde de qualidade.

Por sua vez, os trabalhadores que serão cada vez menos amparados pelas fronteiras organizacionais necessitarão planejar suas carreiras de forma independente e proativa, tendo a flexibilidade como comportamento. Tanto as mudanças organizacionais como a crescente consciência dos trabalhadores sobre as suas necessidades pessoais independentes da organização devem ser consideradas ao analisar as mudanças de comportamento de carreira. As pessoas são responsáveis por sua carreira futura, o que pode acontecer através de *network* e com a busca constante de acesso ao conhecimento e aos recursos de outras pessoas. As carreiras sem fronteiras transcendem a economia e a vida comunitária e são desenvolvidas por meio do aprendizado coletivo. Dessa forma, o comportamento e a motivação de carreira são dependentes da participação em *networks* sociais (VELOSO; DUTRA, 2010).

Weick (1976) utiliza o conceito de participação, termo que se refere a tolerância, confiança, orientação para o presente e cooperação não contratual para esclarecer o entendimento de carreira sem fronteiras, na qual os planos de carreira influenciados por participação diferem dos planos orientados para o futuro e dominados por objetivos impostos pela organização. Participação, neste caso, refere-se à prontidão e à adaptabilidade, assim como uma ação refere-se à iniciativa e à adaptação. O tema da continuidade é também crucial porque a aprendizagem por ela mesma é um processo de construção baseado em similaridades e diferenças entre o presente e o passado; sem continuidade não há aprendizado. Para Weick (1976), novos sistemas de carreira são capazes de criar continuidades com as quais as pessoas têm pouca familiaridade, e quando a pessoa atua sobre essas continuidades, a necessidade de aprender se incrementa.

Então, ao considerar a empregabilidade aliada às expectativas de qualidade de vida como um dos maiores desafios dos profissionais neste mundo complexo, diverso e individualista e a cada momento mais intenso, Scheim (2007) vê motivação suficiente para o estudo de carreiras. Há um bombardeio de informações promovido pela tecnologia e uma

mudança nas interações sociais. Não é raro observarmos a ruptura de laços de relacionamento profissionais e pessoais como resultado da dificuldade que as pessoas encontram em administrar ou adaptar-se a todo este cenário, com um repensar constante das escolhas que faz na vida gerando ansiedade e tensão. As pessoas são impelidas a pensar a carreira dentro de parâmetros totalmente diferentes, cada vez tendo menos a empresa como referência para suas decisões e cada vez mais utilizando a si próprias e às oportunidades oferecidas pelo mercado como base para o seu posicionamento profissional e construção de seu futuro (VELOSO: DUTRA, 2010).

Há também uma nova geração chegando ao mercado de trabalho, o que pode ser um dos pilares de influência no ambiente interno e também na relação com o cliente, pois se percebem reflexões diferentes sobre propósito de vida e, com isso, maiores tendências no autogerenciamento da carreira. São os indivíduos da geração Y (nascidos entre 1978 a 1994), que possuem diferentes inclinações em relação à adoção de movimentos *opt-out* e a construção de carreiras descontínuas (SCALABRIN; KISHORE; CASADO, 2010). Para estes atores, o movimento pode significar uma forma mais saudável de relação com a instituição de trabalho e, talvez, de mais curto prazo, características das carreiras não tradicionais. Para o administrador pode significar a tarefa de identificar, desenvolver e reter talentos para ajudar a empresa a obter resultados sustentáveis no curto, médio e longo prazos. Já para a organização, se a diferenciação das ofertas tanto internas como externas acontece através das pessoas, potencializar talentos individuais e de equipe pode significar ser mais ou menos competitivo no mercado e agregar mais ou menos valor à sociedade. É preciso estar preparado enquanto gestor para administrar as mudanças relativas às necessidades dos funcionários alinhadas ao mercado mais competitivo ocasionadas por alterações no contexto econômico, social e organizacional, que influenciam a gestão de pessoas e de carreira, assim como a gestão de competências específicas a este novo cenário.

No entanto, não se pode perder de perspectiva que a organização tem um papel a cumprir e buscará profissionais alinhados à sua estratégia de crescimento. Os profissionais, por sua vez, são cada vez mais responsáveis pelos caminhos a seguir e por potencializar a sua realização e contribuição através da evolução de sua carreira, em um constante ajuste de expectativas consigo, com a empresa, com o mercado de trabalho e com as políticas públicas. Este é um desafio importante para o olhar do administrador, que pode atuar em parceria no processo de desenvolvimento de carreira dos profissionais em uma relação interdependente, discutindo abertamente os interesses do profissional e da empresa. Este contexto é descrito

nas bases das teorias tradicionais de carreira, que reconhecem a conexão entre carreira e realização pessoal, enfatizando a interdependência entre a carreira e a organização (VELOSO: DUTRA, 2010), fundamentos da carreira proteana.

Para a organização, pode ser desafiador pensar em carreira sem fronteiras para seus funcionários, pois ela precisa reter talentos e buscar continuamente identificar meios para tanto, principalmente ao se deparar com as necessidades de negócios em posições estratégicas. É possível considerar que discutir carreira sem fronteiras seria hoje quase que dizer para o funcionário buscar explorar suas potencialidades onde quer que seja, o que exige muita maturidade na relação entre o gestor e o funcionário. É provável que a organização brasileira não esteja preparada para isto. Uma alternativa poderia ser a proposição de projetos interdisciplinares identificando potencialidades nas pessoas e deixando a elas a opção de escolha em participar entre ou dentro de projetos, com uma gestão de carreira pelo gestor mais próxima como apoiador e não como direcionador diante apenas dos interesses da empresa, onde a aprendizagem e o desenvolvimento de *know-how* são os fatores cruciais, e o responsável central pelo desenvolvimento profissional e a continuidade da carreira é o funcionário.

Já quanto à carreira proteana, as possibilidades de discussão são maiores devido aos instrumentos gerenciais que a empresa possui, quando por meio de uma discussão genuína com o gestor o funcionário é convidado a explorar e planejar sua carreira, sendo central para o diálogo o seu interesse e a sua necessidade, para o que, com ou sem o apoio da organização, o funcionário assume o papel de protagonista de sua busca pelo aprendizado e a empresa lhe proporciona tarefas desafiadoras e um ambiente favorável ao desenvolvimento de relações e de conhecimento contínuo, o que resulta em empregabilidade. Ao mesmo tempo, as relações de longo prazo são mais valorizadas pelo sistema, porém tem-se que lidar com o pressuposto que a outra parte permanecerá durante o tempo em que as necessidades forem satisfeitas.

2.5 Formação curricular como requisito para a atuação profissional

A partir da década de 50, com a regulamentação profissional para vendedor e viajante bastante focada na relação comercial e do controle de pedidos, e mais especificamente em 70, onde a ênfase do propagandista era a entrega da informação de forma por vezes insistente mas atenta ao relacionamento construído com o cliente, o perfil do profissional de vendas necessita de transformação para uma visão ampliada e fora do contexto tradicional. Todos os

clientes querem comprar melhor e cabe ao representante de vendas entender suas necessidades e construir soluções personalizadas para seus problemas. É preciso melhorar a relação humana deste profissional, de forma que ele possa perceber, interferir e auxiliar nos problemas do seu público alvo.

Desde o final da década de 80 as indústrias farmacêuticas multinacionais com subsidiárias no Brasil têm procurado contratar profissionais graduados. Neste período, era comum solicitarem profissionais formados na área de saúde (biomédicos, farmacêuticos, veterinários, dentistas etc.), por entenderem que a formação técnica seria um facilitador pelo conhecimento adquirido nas faculdades, medida que qualificou a força de vendas na época. É importante dizer que na década de 90 este não era requisito para a contratação da força de vendas em empresas nacionais, inclusive não era estimulado que o funcionário estudasse, sendo motivo de troca de emprego por muitos que decidiram investir em seu desenvolvimento.

No final da década de 90, empresas multinacionais tais como Rhodia, Merck Sharp & Dohme, Bayer e Roche, dentre outras, com a intenção de qualificar ainda mais seu pessoal e como preparo para a introdução da gestão por competências, passaram a exigir de sua liderança formação universitária e deram apoio aos funcionários para cumprir este objetivo, o que foi fundamental para a organização de vendas que recebia profissionais cada vez mais qualificados. Em paralelo, as exigências de formação na área de saúde foram gradativamente ampliadas para área de humanas. Buscavam também profissionais com formação em jornalismo, administração e marketing, para obter uma mescla de conhecimentos para potencializar a troca e a construção do aprendizado, com o objetivo de melhorar o entendimento das necessidades dos clientes e a entrega de serviços. Com isto, o treinamento técnico foi intensificado e buscaram-se formas efetivas de técnicas de vendas, planejamento e análise de negócios, o que pode ter contribuído para a profissionalização da função de representante na última década. As empresas passaram a contratar pessoas com formação profissional diferenciada, alguns chegavam às empresas com pós-graduação e experiência no exterior adquirida durante o período de estudante ou em cursos de extensão universitária. O domínio da língua inglesa passou a ser um diferencial, e a habilidade com tecnologia foi cada dia mais valorizada frente às ferramentas que se apresentam. Em 2000, a contratação por competências toma corpo e a definição das habilidades técnicas funcionais passa a ser a base para a identificação dos profissionais. A maior parte dos funcionários admitidos pelas multinacionais chega à empresa com experiência prévia em outros laboratórios, e o mais

comum é adquirir experiência em empresas de menor porte, sendo indicado à posição por sua rede social ou por familiares. Amplia-se hoje o espaço para empresas de *outplacement*, que em alguns casos auxiliam a empresa na contratação de estagiários para projetos específicos. Estes estudantes estão, geralmente, no terceiro ou quarto ano de faculdade e perdem o vínculo com o projeto ao se formarem. Porém, este tem sido um caminho para a formação de um banco de candidatos para a empresa. É importante mencionar que na contratação deste profissional avalia-se o perfil técnico e o comportamental, procurando identificar congruência de valores com a empresa. Há um novo perfil de cliente que chega ao segmento da saúde, perfil este que cresceu e se graduou utilizando os recursos da Internet. Além disso, os médicos passam a perceber sua clínica como um negócio, buscando a profissionalização de sua equipe e também a ampliação de seus conhecimentos em administração, o que abre oportunidade para a prestação de serviços. Todos estes aspectos exigem dos representantes de vendas constante reflexão sobre suas habilidades e necessidades de desenvolvimento para potencializar as oportunidades de carreira.

2.6 Área de vendas: porta de entrada no segmento

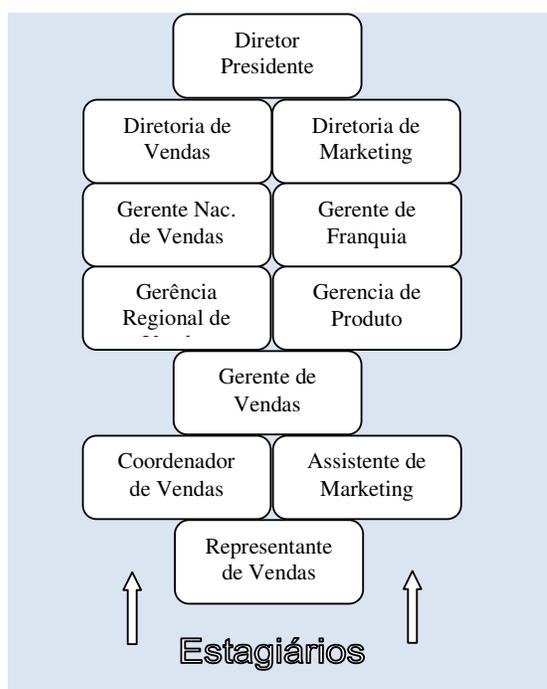
De forma geral, considera-se no mercado que a área de vendas é a porta de entrada mais frequente para o desenvolvimento profissional na indústria farmacêutica no Brasil. Mesmo pessoas que iniciam atividades em outras áreas da empresa e são identificadas como potencial a desenvolver e reter, na maior parte das vezes passam por uma experiência em vendas, de forma a entender a perspectiva do cliente para os negócios deste segmento e, também, dentre outros motivos, para fortalecer habilidades de comunicação e negociação, fundamentais para qualquer posição na empresa.

Avaliando-se a empresa deste estudo de caso, pode-se dizer que das dez posições existentes no comitê executivo, 50% destes profissionais iniciou sua carreira na força de vendas, sendo que um deles iniciou como estagiário, e são todos do gênero masculino. Da mesma forma, em algum momento de suas carreiras, foram designados para posições em outros países, com projetos a serem desenvolvidos por três a cinco anos. No ano de 2008, existiam seis profissionais expatriados, dos quais três iniciaram a carreira como representantes de vendas na indústria farmacêutica. Histórias que descrevem carreiras por longo período na mesma empresa serão mais raras. O fator segurança pode estar mais relacionado às qualificações pessoais e às atitudes sobre a própria carreira que às possibilidades atreladas ao

empregador (VELOSO; DUTRA, 2010). Estas pessoas, através do aprendizado desenvolvido, inclusive na experiência internacional, podem ter adquirido relações sociais que facilitam hoje a discussão de negócios, em movimentos que permitem a capacitação constante.

As oportunidades existem e, no cenário de país emergente e com reorganização da empresa, o olhar para o desenvolvimento de profissionais e o desafio da retenção pode significar a sobrevivência da empresa, principalmente para os negócios das subsidiárias que dependem muito da adequação de estratégias para atender às necessidades locais. Estar atento aos interesses dos talentos-chave e permitir um ambiente favorável para o desenvolvimento de projetos pode auxiliar na retenção. Por outro lado, com um mercado aquecido no Brasil, percebe-se maior desprendimento dos profissionais e oportunidades de escolhas conscientes, que buscam pelo que é melhor para si e para sua família.

A Figura 3 a seguir ilustra os cargos e caminhos para o desenvolvimento de carreira dentro da empresa:



A entrada na empresa pode ocorrer através das posições de estagiários, tanto na área de vendas ou marketing quanto nas de *call center* e pesquisa clínica, o que forma um banco de dados de candidatos.

Existem outras áreas que o representante pode optar por percorrer dentro da empresa: treinamento, administração de vendas, eventos, pesquisa clínica; o que dependerá de seu perfil, de seu interesse e da disponibilidade de vagas.

A evolução na carreira interna pode não ser vertical, acontecendo movimentos em posições paralelas entre as diversas áreas da empresa; no entanto, a maior mobilidade ocorre entre marketing e vendas.

Figura 3: Áreas de mobilidade de carreira na indústria farmacêutica

CAPÍTULO 3: Regulamentação do mercado farmacêutico

O mercado farmacêutico é regulado e existe a crença de que será a área da regulação que trará o maior impacto na mudança da atuação do representante da indústria farmacêutica e consequente transformação do perfil do profissional do futuro.

O governo brasileiro tem evoluído na busca de facilitar à população o acesso aos medicamentos e às inovações promovidas por esta indústria, tanto na perspectiva de produtos como os genéricos, quanto de serviços para a promoção da saúde. A agilidade na entrega desta proposta pela indústria sofre a interferência direta da regulação promovida pelos órgãos governamentais, que incentivam a concorrência na comercialização, através de políticas de controle de preços e também via normas técnicas de registro de novos medicamentos e revisões de registros solicitados por estas empresas.

Um dos aspectos há muito definido no Brasil é que o governo dita as regras de comunicação das indústrias farmacêuticas com os consumidores, sendo vetada a veiculação direta da promoção de medicamentos à população. Isto não acontece nos EUA, pois há divulgação da marca na mídia, no entanto a compra dos medicamentos ocorre apenas com a prescrição médica e a dispensação é feita somente por profissional habilitado: o farmacêutico. No Brasil, cabe à classe médica a orientação e a prescrição do medicamento a pacientes específicos, que estão muito mais atentos à informação disponibilizada pela mídia e pela internet e atenta às políticas de prevenção.

Os atores de vendas das indústrias farmacêuticas são os facilitadores do relacionamento com funcionários do governo e das sociedades médicas que influenciam a decisão das políticas de promoção à saúde. Dessa forma, com base em seus valores e princípios, as empresas promovem políticas de conduta aos seus funcionários (*Compliance*). As normas das empresas americanas e suas subsidiárias são revisadas constantemente, seguindo as normas FCPA (*Foreign Corrupt Practices Act* – Lei americana de 1977 contra Práticas de Corrupção no Estrangeiro), que contemplam as regras de relacionamento entre empresas, governos, sociedades médicas e clientes (médicos, pacientes, seguradoras de saúde, hospitais etc.). O objetivo desta prática é estabelecer um padrão de comportamento aos funcionários e de controle com consequências que contemplam advertências, multas significativas e até a perda de emprego. Cabe às empresas e aos seus funcionários a adequação a estas exigências, com o objetivo de construir uma relação de cooperação positiva ente os diversos participantes deste mercado.

3.1 ANVISA & a assistência farmacêutica

A finalidade institucional da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) é promover a proteção da saúde da população por intermédio do controle sanitário da produção e da comercialização de produtos e serviços submetidos à vigilância sanitária, inclusive dos ambientes, dos processos, dos insumos e das tecnologias a eles relacionados. Em suma, é a ANVISA que regula o mercado de medicamentos no Brasil, da regulação econômica, da fiscalização e da regulamentação da propaganda etc. Através da farmacovigilância, e após liberar o registro dos medicamentos, acompanha os riscos e benefícios promovidos pelas terapias que passam a ser visíveis apenas com a sua comercialização. Com o avanço da tecnologia e com a maior prática do acompanhamento, as informações estão mais abrangentes e interligadas mundialmente, trazendo às empresas e ao governo maior agilidade na decisão referente à advertência de efeitos colaterais não descritos anteriormente ou até a retirada do medicamento do mercado.

A ANVISA é responsável por coordenar o SNVS, Sistema Nacional de Vigilância Sanitária, do qual fazem parte: o Ministério da Saúde, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), o Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Saúde (CONASS), o Conselho Nacional de Secretários Municipais de Saúde (CONASEMS), os Centros de Vigilância Sanitária Estaduais, do Distrito Federal e Municipais (VISAS), os Laboratórios Centrais de Saúde Pública (LACENS), o Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde (INCQS), a Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ) e os Conselhos Estaduais, Distritais e Municipais de Saúde.

O governo também estabelece políticas de acesso a medicamentos de alto custo ou excepcionais para AIDS, câncer, hepatites virais etc., além dos de uso crônico, com a chamada lista de medicamentos essenciais em projetos de acesso à população que ocorre através da Farmácia Popular, no qual o paciente arca com 10% do custo dos medicamentos, que são adquiridos através de licitação após a discussão e definição dos protocolos de tratamento feita por comissões técnicas de assessoramento e com o suporte de sociedades médicas.

Diante do fato da interdependência dos órgãos citados acima na formulação de leis que impactam a prática de todo o segmento e estão presentes por todo o país, é fundamental o entendimento das implicações existentes nos contatos realizados pelos profissionais da indústria farmacêutica e os seus reflexos na política de saúde, sendo o Brasil um país que tem

como desafio a necessidade de ampliar o acesso da população aos medicamentos, garantido pela Constituição.

3.2. Leis e parâmetros para o exercício profissional e a auto regulação: novos rumos para a relação com o cliente no Brasil

A partir de 2006, as empresas passam a adotar regras ainda mais rígidas de relacionamento com os seus clientes, o que aconteceu em resposta a abusos anteriores e que, mediante reflexões sobre o malefício causado à imagem institucional e por pressão das autoridades regulatórias no Brasil, passa a adotar novas regras e limites para a divulgação de seus produtos. Instalou-se um tempo de crise e de adaptação para a indústria farmacêutica, que decidiu operar seguindo as leis do *compliance*, em grande medida também incentivada por pressão da matriz das empresas.

Aos que souberam entender o movimento e a ele se adaptar, perceberam uma enorme oportunidade de diferenciação no mercado, apesar dos protestos de alguns clientes acostumados a determinados tratamentos. A força de vendas e toda a área de marketing e suporte das indústrias farmacêuticas foram envolvidas em intenso treinamento, assinando termo de responsabilidade diante do conhecimento das novas regras e pelos seus atos. Em paralelo, as indústrias se reuniram, passaram a se autorregular e a discutir as regras para o melhor entendimento, estabelecendo pactos de conduta. O governo foi chamado para a conversa, sendo que algumas delas adotaram regras ainda mais restritivas do que a própria ANVISA, motivadas por seus escritórios internacionais. Algumas empresas deixaram de participar das discussões conjuntas e definiram suas práticas.

Na dificuldade colocam-se à prova os valores, pois se testa a consistência do propósito enquanto empresa e de seu papel na sociedade. Ao trabalhar eticamente é provável que exista a possibilidade de modelar o comportamento do outro e, assim, construir relações duradouras e sustentáveis para ambos. Estes aspectos são desafiadores no contexto da necessidade de resultados em curto prazo, ponto de tensão para os representantes de vendas que buscam construir relações sólidas através de uma postura congruente com o papel da empresa no segmento de saúde e que deveria ser promover acesso às inovações que esta desenvolve às pessoas que dela necessitam. O representante, através da ética e da transparência, pode escolher este caminho, alinhando-o às suas convicções. Para alguns profissionais, regras e leis podem ser vistas como paralisia para a relação profissional, pois utiliza o investimento como

recurso para a discussão profissional. Muitos médicos mencionam que não há problema em aceitar contribuições para o seu desenvolvimento e atualização científica, uma discussão de valores éticos e profissionais, onde existe espaço para o que for aprendido nas jornadas médicas em que participam, seja posteriormente compartilhada.

Porém, os comportamentos são diversos e a regulação está a serviço do controle, em especial dos profissionais que escolhem atuar na zona de conforto, o que acaba por reduzir a importância de uma argumentação capacitada e pautada na ética. A escolha poderia ser manter os comportamentos que já eram aceitos e que supostamente auxiliavam na construção daquele relacionamento baseado na troca. O que a sociedade espera é a existência de regras transparentes, onde a empresa possa apoiar a atualização médica e este profissional da saúde comunique o potencial conflito de interesse ao compartilhar seu conhecimento, para que os demais possam tirar suas conclusões.

É uma tendência mundial olhar essa relação com muito cuidado. A prescrição do médico tem uma importância muito grande no que a indústria vai vender. Então, tem que ter transparência. Não pode haver abusos.

Estas palavras são do Dr. Paulo Hoff, professor da USP e diretor do centro de oncologia do Hospital Sírio-Libanês, em reportagem à Folha de S.Paulo (COLLUCCI, 2010), na qual menciona que os honorários médicos são baixos e que a indústria acaba sendo uma ponte para o aprendizado.

A publicação das RDCs (Resoluções da Agência Nacional de Vigilância Sanitária) pela ANVISA estabelece novas regras para o mercado e traz impacto e mudança comportamental a todos os participantes do segmento.

RDC 96/08: impõe sérias restrições à propaganda e à promoção de medicamentos de origem nacional e estrangeira, restringindo:

4. O uso de recursos promocionais, ou seja, não permitirá a entrega de brindes, ferramenta de marketing muito utilizada como recurso tentativo para a fixação da marca do medicamento pelo cliente.
5. Restrições à divulgação de medicamentos no balcão feito por balconistas e farmacêuticos.
6. Restrição na distribuição de amostras grátis, que segundo a indústria farmacêutica, tem por função auxiliar o médico a avaliar o perfil da droga em seus pacientes, recurso muito utilizado no período de lançamento da droga, como também para

conhecer o perfil de tolerabilidade pelo paciente. A amostra passa a ser distribuída na embalagem original, aumentando o custo de produção para as indústrias. Por outro lado, há o aumento do significado da amostra como início de tratamento para o paciente, agregando valor ao serviço.

Todos estes aspectos reforçam a preocupação com a boa formação técnica e comportamental do representante da indústria farmacêutica, afinal sua atuação pode influenciar, dentro de limites, a conduta médica, que deve ser específica às necessidades dos pacientes e pautada pela ética entre as relações, de maneira que todo este sistema pode contribuir com a sociedade.

3.3 Novas mídias e o uso da tecnologia

O tempo tem mostrado que nenhuma outra estratégia é tão eficaz para a propaganda de medicamentos quanto a atuação do propagandista. As oportunidades que se abrem com a tecnologia possibilitam que a Internet seja utilizada como um canal de vendas e relacionamento, além do espaço já ocupado para a exploração da marca tanto no contexto de busca espontânea como por estímulo. A regulação procura cobrir lacunas na divulgação de informação ao público leigo, que tem desenvolvido o hábito de buscar a informação na Internet antes mesmo da consulta médica.

Para explorar este tipo de ferramenta, a empresa precisa ter estrutura adequada e alinhada à estratégia a implementar, com atualização frequente de conteúdos que permitam a navegação nos temas aos quais tem *expertise*. Assim, um time preparado, que saiba explorar os benefícios relativos à agilidade no acesso às informações, pode agregar valor ao contato com o cliente, à medida que todo o aparato tecnológico está à sua disposição e pode lutar a favor de sua *performance*, desde que a pessoa procure estar adaptada e habilitada a transformar este recurso em ações significativas aos clientes.

Há um intenso movimento das empresas na busca do uso da tecnologia para agilizar o contato da força de vendas com ela, para a análise de dados de mercado, elaboração de relatórios e planejamento. Além disso, esta tecnologia vem sendo incorporada dia a dia nos contatos com os clientes, através da adoção de equipamentos que, via acesso à Internet, podem transformar a sessão em uma discussão muito mais interativa e atualizada, o que exige do profissional de vendas uma habilidade para o manuseio destas tecnologias nunca vista. O

desafio está em transformar este recurso tecnológico e aparentemente frio em um aliado no contato personalizado e presencial com o cliente.

Além disso, outro movimento importante na indústria farmacêutica que tem capturado a atenção de alguns clientes é a promoção à distância, realizada com horário marcado e via Internet ou ligação telefônica, ambos com a possibilidade de otimizar o tempo do cliente e do representante de vendas, que terá que desenvolver outras habilidades de comunicação e planejamento para adequar-se a este novo cenário de oportunidades, que pode trazer uma relação de custo-benefício vantajosa para a empresa. Todas estas questões poderão ter impacto nas relações trabalhistas e na regulação da relação com o cliente, e certamente terão espaço nas estratégias de formação do perfil do profissional de vendas da indústria farmacêutica.

Capítulo 4: Ações metodológicas e planejamento do estudo de caso

A metodologia inclui as concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade e o sopro divino do potencial criativo do investigador (MINAYO, 1994, p. 16).

4.1 Metodologia: situando o problema

Neste projeto avaliaremos o impacto das competências emocionais na evolução da carreira de 256 profissionais de vendas de uma indústria farmacêutica em um período de dois anos, que é uma amostra de uma população da área de vendas da empresa em questão.

Esta amostra compõe um universo total de 303 profissionais de vendas que atuam nesta empresa no Brasil. O que diferencia estes profissionais são as descrições de cargo e as responsabilidades, sendo que os 47 profissionais não presentes nesta amostra foram representantes em sua carreira e ocupam a posição na hierarquia que seria a próxima posição para o representante na estrutura de vendas desta empresa.

Estes 47 profissionais também participaram do processo de avaliação, devolutiva dos achados e plano e ações de desenvolvimento em competência emocional.

Todos estavam empregados na empresa em janeiro de 2008, quando encaminharam a pesquisa, via Internet, aos seus clientes externos, pares e chefia direta. Todos responderam ao questionário próprio e definiram as pessoas para as quais encaminhariam os questionários, que era constituído por perguntas de múltipla escolha e por perguntas abertas, onde a pessoa deveria avaliar os comportamentos observados referentes à informação dada e questionada.

Os dados foram compilados pela consultoria Hay Group Consultants, e cada um recebeu um relatório com sua análise individual e a do grupo, o que foi trabalhado em sessões de *coaching* com os gestores e em atividades de treinamento, ficando a cargo de cada um as iniciativas de autodesenvolvimento.

A empresa passou a incorporar em seu plano de treinamento os aspectos identificados como críticos para o desenvolvimento do time de vendas, sendo estes: Adaptabilidade, Empatia, Orientação ao cliente, Gerenciamento de conflito e Gestão da mudança.

Levando-se em conta a classificação da pesquisa pelo tipo de objetivo, ela é exploratória, por proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito em relação aos impactos da competência emocional no desenvolvimento da carreira dos representantes. Seu planejamento é flexível, pois se deseja estudar os mais variados

aspectos relacionados ao fato ou fenômeno a ser estudado. A coleta de dados ocorre via levantamento de dados obtidos na avaliação 360° destas competências, que foram estabelecidas no ECI[®] ou ICE[®] e com o uso do sistema SPSS.

É também descritiva, pois tem por objetivo estudar as características de uma população determinada, composta por 256 representantes de vendas, que possuem descrição de cargo paralela, de uma indústria farmacêutica multinacional e o nome da empresa e das pessoas participantes não será divulgado para permitir maior neutralidade na análise. Por ser descritiva, busca fazer análise e identificar possíveis relações entre variáveis, incluindo características como: distribuição por idade e geração, gênero, procedência, nível de escolaridade e formação profissional, tempo na função/empresa, número de questionários respondidos, avaliação dos clientes etc. Identificaremos as atitudes e crenças desta população em relação ao desenvolvimento de sua carreira e ao futuro da função na indústria farmacêutica.

Para apreender a dinâmica social do grupo em análise, a metodologia desta pesquisa seguirá as fases propostas por QUIVY e CAMPENHOUDT (2008), que se relacionam com o método hipotético-dedutivo proposto por Popper.

Neste projeto, fez-se uma análise de documentos pré-existentes, ou seja, dos 256 relatórios individuais com o *feedback* da avaliação que foram confeccionados após o preenchimento dos questionários disponibilizados pela Hay Group Consultants e usou-se as anotações sistemáticas dos fenômenos e acontecimentos observados, das afirmações ouvidas ao longo das experiências de campo e outras pesquisas e informações ligadas ao tema. Estas informações ajudam a traduzir ligações de causa e efeito, que podem ser resultado de outros fatores inclusos na interação entre as variáveis, além das que estão previstas nas hipóteses principais.

A análise aconteceu no período de janeiro de 2008 a junho de 2010, em uma organização de vendas de uma indústria farmacêutica multinacional, sendo os participantes 256 representantes de vendas que constituíam uma amostra representativa de 100% do total de funcionários nesta posição e organização no início de 2008, representando as 24 equipes de vendas da empresa, atuantes em todas as regiões do país e distribuídos da seguinte forma: 1 equipe na região Central, 10 equipes na região Sudeste, 4 equipes no interior de São Paulo, 1 equipe no interior da região Sul, 2 equipes no Sul, 4 equipes no Nordeste, e 2 no Norte.

Ao considerar o ambiente de pesquisa, a abordagem teórica e as técnicas de coleta e de análise de dados, consideramos que este projeto segue uma análise holística e delineada por

um “estudo de caso”, que é uma modalidade de pesquisa que não pretende generalizar ao universo de todas as organizações de vendas. Através de um mergulho profundo em um objeto delimitado, o estudo de caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida pela análise estatística (GOLDENBERG, 2007). O estudo de caso trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 1994). A análise de um único ou de poucos casos de fato fornece uma base muito frágil para a generalização. No entanto, os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim proporcionar uma visão global do problema ou identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados (GIL, 2010). Esta questão está diretamente relacionada ao problema desta pesquisa, que pretende identificar as influências no desenvolvimento da carreira dos funcionários participantes. Os resultados de um estudo de caso geralmente são apresentados em aberto, ou seja, na condição de hipóteses, não de conclusões (GIL, 2010). É encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos.

Utilizam-se, então, as informações descritas no *assessment* realizado em 2008, onde os parâmetros são quantificáveis e objetivos e os objetos de estudo comparáveis, com o uso do *software* SPSS para o tratamento estatístico dos dados. Complementa-se com as informações qualitativas obtidas nas experiências de campo e perguntas abertas e que são difíceis de mensurar, pois trazem o contexto dos sentimentos e emoções, crenças, motivações e atitudes individuais, para identificar conceitos e variáveis relevantes de situações que podem, se for o caso, ser estudadas quantitativamente posteriormente.

4.2 Estudo de caso

Neste projeto buscamos identificar quais comportamentos emocionais podem ou não diferenciar os atores de vendas de uma indústria farmacêutica e os respectivos impactos na evolução das suas carreiras, mediante a análise da avaliação realizada em parceria com a consultoria Hay Group[®] Consultants em 2008. Assim como acontece com a matriz de competências funcionais, onde há uma descrição dos comportamentos, habilidades e atitudes desejadas e agrupadas aos papéis e responsabilidades de cada função em dada organização, o

Inventário de Competências Emocionais[®] estabelecido por esta consultoria mede quatro dimensões de competências, denominadas Autoconhecimento, Autogerenciamento, Entendimento das relações e Construção do relacionamento. Mediante reuniões e entrevistas realizadas pela consultoria na empresa em questão, foram escolhidas as competências que seriam o alvo prioritário para esta avaliação e que estavam mais conectadas com a estratégia e o momento da empresa. Neste período, ocorria uma ampla discussão sobre o movimento das pessoas, da cultura e das ações da empresa em prol da atuação de todas as áreas pelo foco do cliente, ou seja, trazer a perspectiva do cliente e a sua necessidade para o centro das decisões e ações de todos os funcionários e áreas da empresa.

Decidiu-se aplicar o modelo como uma ferramenta de desenvolvimento para a competência emocional da força de vendas, por entender-se que auxiliaria no propósito da empresa de ter seus profissionais com comportamentos e atitudes focados no cliente.

Assim, foram escolhidas quatro competências emocionais organizadas e descritas (Quadro 6) da seguinte forma (2002 Boyatzis, Goleman & Hay Acquisition Co. I. Inc):

<i>INTRAPESSOAL</i>	<i>INTERPESSOAL</i>
<p>AUTOCONHECIMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoconhecimento emocional; • Autoavaliação acurada. 	<p>ENTENDIMENTO DAS RELAÇÕES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empatia; • Orientação para o cliente.
<p>AUTOGERENCIAMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autocontrole emocional; • Adaptabilidade. 	<p>CONSTRUÇÃO DO RELACIONAMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Influência; • Gerenciamento do conflito; • Trabalho equipe e colaboração; • Catalisador de mudanças; • Desenvolvimento de pessoas*; • Liderança inspiradora*.

*São competências emocionais avaliadas em profissionais que gerenciam.

Quadro 6: Competências emocionais (2002 Boyatzis, Goleman & Hay Acquisition Co. I. Inc)

A) AUTOCONHECIMENTO	
AUTOCONHECIMENTO EMOCIONAL: habilidade de monitorar suas reações emocionais.	
1	Tem percepção de seus próprios sentimentos.
2	Reconhece as situações que despertam em si fortes emoções.
◆3	Sabe quando seus sentimentos afetam suas ações.
4	Reconhece as razões subjacentes para os sentimentos apresentados.
AUTOAVALIAÇÃO ACURADA: conhecimento de seus recursos, habilidades, pontos fortes e limites interiores.	
1	Reconhece seus pontos fortes e fracos.
2	Não fica na defensiva ao receber <i>feedback</i> .
◆3	Encara a si próprio com senso de humor.
4	Procura receber <i>feedback</i> mesmo se for difícil de ouvi-lo.
B) AUTOGERENCIAMENTO	
AUTOCONTROLE EMOCIONAL: habilidade para controlar emoções e impulsos desordenados.	
1	Resistir a agir impulsivamente.
2	Não demonstrar frustração, mesmo em situações adversas.
◆3	Manter-se calmo e positivo, mesmo em situações difíceis.
4	Acalmar os outros em situações de estresse.
ADAPTABILIDADE: capacidade de adaptação a mudanças ou obstáculos.	
1	Adapta ideias com base em novas informações.
2	Aplica procedimentos-padrão com flexibilidade.
3	Lida de forma competente com demandas inesperadas.
◆4	Promove mudanças em estratégia, metas ou projetos gerais para se adequarem à situação.
C) ENTENDIMENTO DAS RELAÇÕES	
EMPATIA: preocupação com os sentimentos e perspectivas dos outros.	
1	Ouve com atenção.
2	É atento aos humores das pessoas ou a evidências não-verbais.
3	Relaciona-se bem com pessoas de diferentes histórias de vida.
◆4	Consegue ver as coisas sob a perspectiva dos outros.

ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE: vontade de atender ou exceder as necessidades do cliente	
1	Coloca-se sempre à disposição dos clientes.
2	Monitora a satisfação dos clientes.
3	Assume responsabilidade pessoal pelo atendimento às necessidades dos clientes.
◆4	Combina as necessidades do cliente com serviços ou produtos.
D) CONSTRUÇÃO DO RELACIONAMENTO	
INFLUÊNCIA: intenção de persuadir, convencer ou impactar pessoas.	
1	Importa-se com a própria imagem e com a reputação da organização. Mantém a atenção da audiência.
2	Persuade, usando como recurso o interesse próprio das pessoas. Antecipa o impacto de ações ou palavras.
◆3	Consegue o suporte de pessoas-chave.
4	Dá apoio, mesmo nos bastidores.
GERENCIAMENTO DE CONFLITOS: capacidade de negociar e resolver conflitos	
1	Traz à tona desacordos ou conflitos.
2	Mantém a objetividade.
3	Busca solucionar conflitos e pede ajuda para resolvê-los.
◆4	Em um conflito, procura soluções que favoreçam ambas as partes.
TRABALHO EM EQUIPE E COLABORAÇÃO: trabalha com os outros para atingir uma meta compartilhada e cria sinergia no grupo para atingir de metas coletivas.	
1	Colabora.
2	Solicita a contribuição de outros.
◆3	Encoraja os outros.
4	Cria vínculos.
CATALISADOR DE MUDANÇAS: capacidade de iniciar ou administrar mudanças.	
1	Define necessidades gerais de mudanças.
2	Age para apoiar mudanças.
◆3	Lidera mudanças pessoalmente.
4	Defende mudanças.

Quadro 7: Competências emocionais intrapessoais e interpessoais (adaptado pelo autor).

Para o grupo de representantes de vendas desta empresa e que constituem este estudo de caso, optou-se por realizar a avaliação 360° com 10 competências, enquanto que para os gerentes de vendas adicionaram-se outras duas, que respondem pela atuação de um líder de equipe de vendas, quais sejam: desenvolvimento de pessoas e liderança inspiradora, que não serão avaliadas neste projeto, pois o foco aqui são os representantes de vendas. Desta forma, neste projeto da empresa, foram descartadas 8 competências listadas no modelo ECI® proposto para a avaliação dos representantes de vendas.

Para cada competência emocional, que é formada por um conjunto de quatro habilidades, o modelo seleciona uma expressão de competência desejável para representar o nível no qual o conjunto destas habilidades tem a probabilidade de ser o mais efetivo.

No Quadro 7 observa-se um sinal (♦) diante dos números 3 ou 4, significando que o modelo dimensiona esta habilidade como a que caracteriza o nível onde esta competência é considerada um ponto forte no comportamento do indivíduo, sendo que 4 significa a competência em sua expressão máxima. Assim, o modelo considera nível 4 para Adaptabilidade, Empatia, Orientação para o cliente e Gerenciamento de conflito. Para as demais, o nível ótimo de competência é 3. Na análise do estudo de caso identificaremos o nível obtido pelos grupos do estudo para cada competência emocional descrita no Quadro 7. O ator social não precisa dominar todas as competências para ter sucesso, pois dependendo da situação existe uma combinação de competências que o levará a ser efetivo.

Estas 40 habilidades estão presentes no questionário em forma de questões que foram respondidas pelos pares, gerente direto, clientes e também em uma autoavaliação. A pessoa era convidada a pontuar de 1 a 6 a intensidade desta habilidade observada no comportamento do indivíduo que solicitou a avaliação, sendo 1 quando o comportamento é nunca observado, 2 é raramente; 3 às vezes; 4 é sempre observado; 5 é consistentemente observado. Quando não observada a habilidade, orientou-se para deixar pontuar 6. Desta forma, o ICE® (ou ECI – *Emotional Competence Inventory*) promove uma avaliação 360° de *performance*, procurando identificar os comportamentos emocionais das pessoas envolvidas.

Os dados com as respostas dos questionários foram trabalhados pela consultoria, sendo entregues à empresa as médias obtidas e já calculadas, de forma a proteger a confidencialidade das avaliações recebidas dos avaliadores para cada participante.

A aplicação desta matriz de competências aos profissionais da empresa aconteceu devido à busca pelo desenvolvimento de habilidades necessárias para a oferta de serviços e para a construção de relacionamentos mais duradouros com os clientes e pautados pela ética.

Nesta abordagem, a matriz de competências emocionais está a serviço da estratégia da empresa e da cultura organizacional para, através da identificação dos pontos fortes e dos pontos a desenvolver relativos às competências emocionais, chegar ao resultado esperado através da construção de equipes de alta *performance* e com impacto positivo no ambiente de trabalho. Esta foi a crença que suportou este investimento realizado pela empresa, que não só avaliou, mas promoveu ações de desenvolvimento para o grupo.

4.2.1 Etapas de implantação do projeto na empresa

Competência emocional é uma capacitação que pode ser desenvolvida e adquirida a partir da consciência do indivíduo quanto às suas fortalezas e oportunidades de melhoria, sendo necessário investimento para efetivamente trazer impacto ao desempenho no trabalho.

A primeira etapa do projeto realizado na empresa foi constituída por sensibilização das pessoas ao tema, o que aconteceu através de atividade presencial, quando também receberam as instruções para o preenchimento da autoavaliação e para o envio dos questionários ao chefe, pares e clientes. Tempo desta etapa: oito horas de atividade presencial e mais quatro horas com os gerentes de vendas para buscar seu comprometimento com o projeto.

Na segunda etapa ocorreu o procedimento de envio e preenchimento dos questionários, que aconteceu via Internet; após serem processados pela Hay Group, foram devolvidos em formato de relatórios individuais, etapa que aconteceu durante 60 dias.

Na terceira etapa os gerentes foram preparados pelos consultores da Hay Group para dar o *feedback* aos funcionários, sendo que primeiro os gerentes receberam o seu *feedback* em sessão individual com a Hay Group, e depois participaram de atividade presencial para serem preparados para dar o *feedback* ao seu time. Todos foram orientados a escrever um plano de desenvolvimento para a competência emocional de maior interesse para o seu desenvolvimento. Comentários literais estão presentes no relatório, sendo que estes foram fornecidos por pessoas que deram o *feedback* aos atores participantes do processo. Tempo desta atividade: 16 horas presenciais e sessões de *coaching* entre o gerente e representante, que aconteceram ao longo de 60 dias.

Na quarta etapa, todos os participantes foram envolvidos em duas sessões de treinamento presencial para o desenvolvimento das competências emocionais deste inventário, o que aconteceu no período de 2008 a 2009. Tempo de atividade: 16 horas presenciais.

Decorridos dois anos deste projeto, que incluiu atividades de desenvolvimento, busca-se como métrica o impacto desta abordagem no desenvolvimento da carreira de 256 representantes de vendas desta indústria farmacêutica que sofreu um processo de fusão e integração no início de 2010, analisando as hipóteses e as variáveis para as situações a serem descritas.

Ser a empresa dos sonhos para os representantes desta indústria pode significar prestígio no mercado e o cartão de visitas para a busca de talentos. Mas é importante lembrar que os funcionários também avaliam a empresa constantemente para decidir o desenvolvimento de sua carreira. Neste estudo de caso, também identificaremos o perfil das pessoas que deixaram a empresa neste período.

CAPÍTULO 5: Análise dos dados

Os dados obtidos foram analisados em conjunto aos dados socioeconômicos demográficos desta população, construindo um retrato do grupo através do cruzamento das variáveis via SPSS. Estas informações serão estudadas em relação ao desenvolvimento profissional destes atores no período de janeiro de 2008 a junho de 2010, tendo a fusão da empresa como limite do período para a métrica do impacto das competências em análise e a possível relação com o desenvolvimento da carreira destes profissionais. Assim pretendemos testar as hipóteses.

5.1 Informações sociodemográficas

Ao início da análise, decidiu-se por dicotomizar as variáveis contínuas: idade e tempo de empresa e trabalhar com intervalos, na intenção de reduzir a sensibilidade da média (M = medida de tendência central) a valores extremos. Optou-se por trabalhar com intervalos de idade e tempo para não perder a informação da característica desta amostra quanto a estas variáveis.

Nas figuras abaixo, estão representados os dados sociodemográficos com as frequências obtidas ao analisar a amostra deste estudo de caso. A média da idade está entre 36 a 40 anos (geração X: nascidos de 1964 a 1977), sendo composta por maioria do gênero masculino, com uma média de 11 a 15 anos de empresa, o que faz sentido pelo histórico de lançamento de medicamento quando houve uma expansão da força de vendas na empresa e a contratação de um número expressivo de funcionários para a época.

Gênero	Frequencia	%
Feminino	83	32,4
Masculino	173	67,6
Total	256	100,0

Quadro 8: Gênero

Idade	Frequencia	%
25 a 30 anos	18	7,0
31 a 35 anos	49	19,1
36 a 40 anos	61	23,8
41 a 45 anos	74	28,9
46 a 50 anos	36	14,1
acima de 51 anos	18	7,0
Total	256	100,0

Quadro 9: Idade

Tempo de Empresa	Frequencia	%
60 meses	38	14,8
120 meses	86	33,6
180 meses	102	39,8
240 meses	15	5,9
300 meses	9	3,5
acima 301 meses	6	2,3
Total	256	100,0

Quadro 10: Tempo na empresa

A região onde se concentra o maior número de profissionais de vendas é a Sudeste, seguida pelo interior de São Paulo, o que reforça a informação da pesquisa do Conselho Federal de Medicina (2004) e a concentração dos investimentos da empresa, devido à existência do maior potencial mercado nestas regiões:

Região de atuação	Frequência	%
Central	12	4,7
Norte	18	7,0
Sudeste	104	40,6
Int. Sudeste	43	16,8
Sul	26	10,2
Interior Sul	11	4,3
Nordeste	42	16,4
Total	256	100,0

Quadro 11: Região de atuação

5.2 Delineamento da pesquisa: para definir parâmetros no SPSS

A pesquisa é quase-experimental, pois ocorre mediante uma pseudomanipulação da variável independente (por agrupamento); a alocação dos participantes é em parte não aleatória (considerando a pesquisa das características do grupo total de representantes desta organização de vendas, portanto não aleatoriamente escolhidos), e a análise acontece por comparação entre grupos (DANCEY; REIDY, 2006).

O delineamento correlacional também está presente, por ser necessário investigar o grau com que as variáveis covariam ou estão correlacionadas, pois neste projeto mede-se a variável de interesse (no caso a competência emocional) e verifica-se como cada variável se altera em relação às mudanças provocadas na variável de interesse. Como regra, não se pode inferir causalidade a partir de correlação. No entanto, é possível estabelecer relacionamento causal

utilizando delineamentos correlacionais, mas estas situações são bem mais complexas do que o delineamento quase-experimental e envolvem a medida das variáveis em vários pontos no tempo (DANCEY; REIDY, 2006), o que pode ser objeto para a continuidade deste estudo e em outro momento. Portanto, este aspecto não foi coberto neste estudo, pois a variável de interesse (competência emocional) foi medida apenas no início do experimento (primeiro trimestre de 2008).

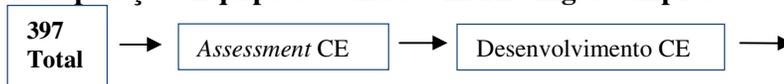
Seguiu-se a observação das variáveis independentes ao longo do tempo para encontrar probabilidades de covariação, tendo por objetivo observar como resultado o impacto no desenvolvimento da carreira dos representantes de vendas, sendo possível observar os efeitos que a comunicação da fusão provocou no ambiente de trabalho e nas pessoas. Por este fato, a integração decorrente da fusão foi escolhida como o evento limitador para a análise (segundo trimestre de 2010), em cada uma das amostras em estudo.

5.2.1 População da equipe de vendas e marketing em 2008 e amostra

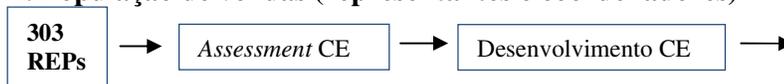
A equipe de vendas e marketing desta empresa, composta em 2008 por 397 pessoas, participou do projeto de Competências Emocionais que contemplou avaliação 360°, *feedback* e atividades de desenvolvimento (de 2008 a 2009), com o objetivo de desenvolver as competências emocionais no trabalho.

Neste estudo de caso, considerou-se a amostra (Figura 4) composta por todos os atores que eram representantes de vendas em 2008 e seguiu-se a análise das variáveis do estudo em relação às CEs a serem desenvolvidas pelo grupo.

1. População: Equipe de vendas e marketing da empresa



2. População de vendas (representantes e coordenadores)



3. Amostra: representantes de vendas (não aleatório, foco do estudo de caso)

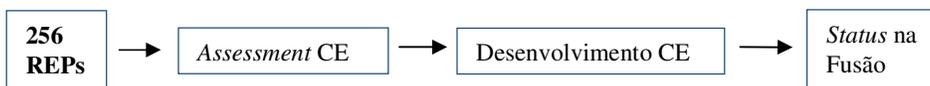


Figura 4: População participante do projeto ECI® e amostra do estudo de caso

O delineamento desta pesquisa é “entre participantes” em virtude de ter grupos diferentes em cada condição das variáveis independentes, sendo esta uma característica positiva, por reduzir os efeitos de variáveis de confusão e o impacto dos efeitos de demanda. Por efeito de demanda entende-se a maior probabilidade de o participante perceber o objetivo do experimento por ter tomado parte nas duas condições. Se considerarmos os dados a serem analisados nesta pesquisa e que são decorrentes da avaliação das competências emocionais, cada participante toma parte nas duas condições da pesquisa, posto que ao preencher o relatório de competências emocionais com a sua autoavaliação, encaminha o formulário idêntico aos colegas, ao gerente direto e ao cliente externo, solicitando a avaliação. Os colegas, por sua vez, utilizarão a mesma guia de perguntas para a autoavaliação e solicitarão a avaliação aos atores sociais de sua relação profissional. Como a escolha é pessoal, pode existir um viés no envio somente ao círculo de sua confiança, o que pode superdimensionar o valor atribuído aos comportamentos emocionais observados e indicados no questionário. É importante ressaltar que neste estudo de caso e para procurar minimizar este efeito, não foram consideradas nas análises as respostas da autoavaliação, mas sim a média das avaliações dos terceiros (gerente direto, pares e clientes), na intenção de entender a perspectiva do outro nesta pesquisa e trazer a contribuição ao estudo sobre os parâmetros que devemos observar que são mais valorizados pelos atores sociais presentes no relacionamento profissional. A consultoria forneceu estes dados já trabalhados, procurando não expor as respostas individualmente fornecidas pelos avaliadores, e são estes os dados que utilizamos neste estudo.

Foram enviados pela Internet 2.475 questionários, sendo que 1.873 foram processados e incluídos na análise de dados, dos quais 427 foram preenchidos por clientes da força de vendas. A consultoria solicitou aos participantes que fossem encaminhados uma solicitação ao gerente direto, três solicitações a clientes e a três pares, pois para efeitos metodológicos e de confidencialidade das informações o sistema só processaria a devolutiva mediante o recebimento de pelo menos dois questionários por categoria. Os questionários de autoavaliação não estão neste montante.

Número de Questionários	Σ Objetivo do método	X 256 REPs	Σ Envio Internet	X 256 REPs	Objetivo do método %
Solicitados	1792	7	2.475	9,7	+ 38,6
Processados	1280	5	1.873	7,3	+ 46
Clientes (entre os questionários processados)	512	2	427	1,7	- 15

Quadro 12: Distribuição e processamento dos questionários ECI®

A taxa de aproveitamento dos questionários superou a meta (Quadro 12), à medida que era esperada a solicitação de sete questionários no mínimo por representante e o processamento de cinco questionários no mínimo para a composição do relatório de avaliação por representante. Apenas em relação à participação dos clientes, o número não atingiu o esperado (meta: dois por representante). Alguns respondedores externos (clientes externos) relataram dificuldades no acesso ou identificação dos questionários *on line*. O sistema da consultoria dispara *emails* aos participantes com a senha de acesso para responder ao questionário, o que pode ter sido confuso para a identificação na caixa de mensagens dos clientes. Identificou-se a necessidade de intensificação e clareza na comunicação em ações que envolvam clientes externos.

As variáveis foram testadas em toda a amostra, sendo que além das já citadas em análise sociodemográfica, verificou-se: a análise do gênero (Quadro 13) do gerente direto do representante de vendas no momento da solicitação da avaliação de competências emocionais em 2008, a permanência na empresa do gerente direto no momento da fusão em 2010, a promoção (ou não) do representante no período de 2008 a 2010 e a posição ocupada pelo representante no primeiro semestre de 2010, sendo as possibilidades: mesma posição, promoção para coordenador de vendas, aposentadoria, demissão voluntária (concorrente) e demissão involuntária. Estas variáveis foram incluídas para permitir o acompanhamento da evolução da carreira do representante de vendas desta empresa. As frequências das ocorrências estão descritas nos quadros a seguir:

Gênero do gerente - avaliação CE	Frequência	%
Feminino	40	15,6
Masculino	216	84,4
Total	256	100,0

Quadro 13: Gênero do gerente – avaliação CE

A maior parte dos representantes era gerenciada por homens, refletindo o pequeno número de mulheres na liderança de vendas desta empresa.

Promoção até a fusão	Frequência	%
Não	223	87,1
Sim	33	12,9
Total	256	100,0

Quadro 14: Promovido até a fusão

Apenas 13% da amostra de representantes foi promovida (Quadro 14) no período definido por este estudo de caso, sendo que a presença ou não do gerente direto (Quadro 15) até o momento da fusão foi quase equivalente, evidenciando, no entanto, que 49% destes gestores deixaram a empresa neste período. Não era objetivo do estudo avaliar o motivo da saída do gerente.

Gerente presente na fusão	Frequência	%
Não	125	48,8
Sim	131	51,2
Total	256	100,0

Quadro 15: Gerente direto presente na fusão

No entanto, ao verificar esta variável percebeu-se que 26% da amostra de representantes foi demitida (Quadro 16) pela empresa e 8% saiu por decisão própria. Esta variável, assim como as demais, serão correlacionadas às dimensões emocionais para buscar possíveis relações.

Posição atual REP	Frequência	%
Representante	128	50,0
Coordenador	33	12,9
Demitido	66	25,8
Concorrência	21	8,2
Aposentado	8	3,1
Total	256	100,0

Quadro 16: Posição atual

Trabalhando com as variáveis e as informações sociodemográficas, verificou-se que dentre os 33 representantes que foram promovidos (Gráfico 5), 20 são do gênero feminino (60%):

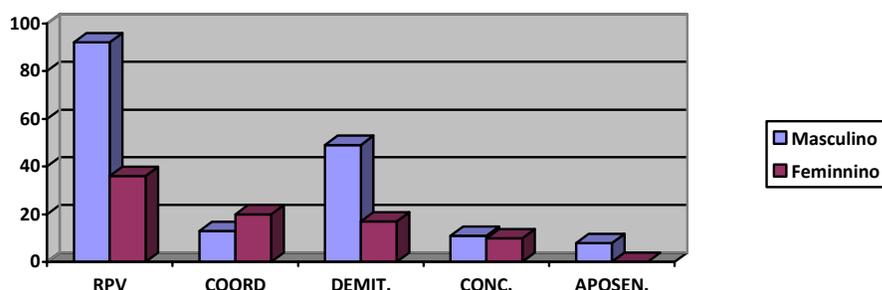


Gráfico 5: Posição atual vs. gênero

No Gráfico 6 e no Quadro 17, verifica-se que o maior número de promoções aconteceu às pessoas com até 15 anos de empresa, o que poderia significar que as oportunidades internas foram restritas à força de vendas nestes dois anos, não ocorrendo inclusive a movimentação de representantes para cargos em outras áreas da empresa. Ainda percebe-se que há um maior número de pessoas demitidas com até cinco anos de empresa do que promovidas, o que pode sugerir maior atenção ao processo seletivo com erro por parte da empresa ou expectativa do funcionário não atendida, ou ainda acompanhamento gerencial aos funcionários com menos tempo de empresa deficitário. Se for somado o número de pessoas demitidas aos que foram para concorrência neste período de até cinco anos de empresa, iguala-se o número de pessoas que permaneceram na posição de representante, o que pode sugerir atenção com prováveis problemas de retenção de funcionários.

Posição Atual	Representante Coordenador	Demitido	Concorrência	Aposentado	Total
Tempo Empresa					
60 meses	17	4	10	7	38
120 meses	40	9	27	9	86
180 meses	56	17	24	5	102
240 meses	9	1	3	2	15
300 meses	3	2	2	2	9
acima 301 meses	3			3	6
Total	128	33	66	21	256

Quadro 17: Posição atual vs. tempo de empresa

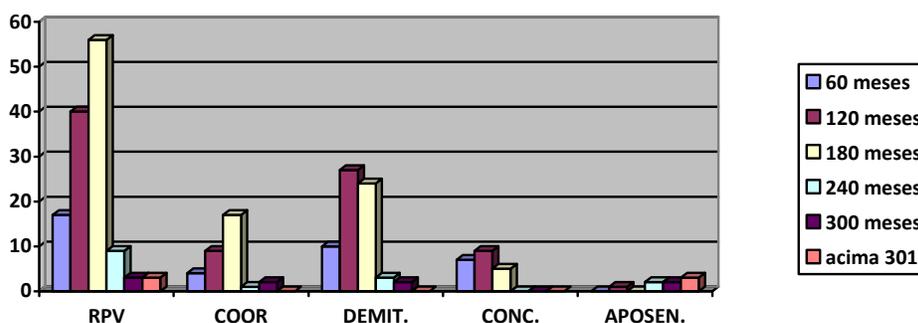


Gráfico 6: Posição atual vs. tempo de empresa

Posição Atual	Representante	Coordenador	Demitido	Concorrência	Aposentado	Total
Região do País						
Central	7	1	2	2		12
Norte	9		6	1	2	18
Sudeste	52	19	19	12	2	104
IntSudeste	26	2	10	2	3	43
Sul	12	4	7	3		26
IntSul	6		3	1	1	11
Nordeste	16	7	19			42
Total	128	33	66	21	8	256

Quadro 18: Posição atual vs. região de atuação

No Quadro 18 observa-se que o número de pessoas promovidas na região Sudeste é o mesmo número de pessoas demitidas. Considerando ainda que há também o maior número de pessoas que vão para a concorrência, este dado pode sugerir a ocorrência de problemas com a retenção de funcionários. O Nordeste também demonstrou forte impacto no número de demitidos, o que pode ser reflexo dos movimentos de reestruturação que a empresa viveu.

Posição Atual	Representante	Coordenador	Demitido	Concorrência	Aposentado	Total
Mesmo Gerente						
Não	60	10	40	11	4	125
Sim	68	23	26	10	4	131
Total	128	33	66	21	8	256

Quadro 19: Posição atual vs. mesmo gerente até a fusão

Ao analisar o Quadro 19, percebe-se que 70% das pessoas que foram promovidas até a fusão tiveram a presença do gerente direto ainda na organização. Em contrapartida, dos funcionários que foram demitidos até a fusão, 61% dos seus gerentes deixaram a empresa até

a fusão. Estes dados podem sugerir que há interferência, pelo menos em parte, da permanência ou promoção do funcionário quando o gerente que acompanha o seu desempenho permanece na empresa ou, por outro lado, o problema de desempenho acontece em paralelo entre representante e gerente. Todos estes aspectos causam impactos emocionais nos que deixam a empresa, mas também nos que nela permanecem.

5.3 Dimensões da competência emocional

Antes de seguir com a análise das correlações das variáveis de competência emocional que foram descritas na matriz de CE baseadas na ECI[®], pretendeu-se avaliar a interdependência existente entre as variáveis do estudo de caso e a estrutura conceitual desta relação. Assim, efetuou-se a análise fatorial de componentes principais (AFCP). A análise de fatores observa os padrões de correlações entre as variáveis, sendo que grupos de variáveis altamente correlacionadas entre si formam um fator.

Este procedimento permite perceber até que ponto diferentes variáveis têm subjacente o mesmo conceito, identificando as que estão relacionadas entre si ou não. O teste de esfericidade de *Bartlett* (sig. 0,000) indicou que existe uma correlação entre as variáveis suficientemente grande para justificar a aplicação fatorial da matriz dos coeficientes de correlação. Confirmando este resultado, a medida de adequação da amostra (MAS – *measure of sampling adequacy*) dada pelo índice KMO é 0,93 o que reforça a pertinência de efetuar esta análise, uma vez que o limite mínimo habitualmente considerado satisfatório para prosseguir um estudo desta natureza é de 0,7 (HAIR *et al.*, 1998). A análise da matriz anti-imagem permite concluir que existe adequação de todas as variáveis à AFCP, sendo que foi extraído um único fator.

No Quadro 20 adiante são apresentadas as variáveis associadas a cada fator após a rotação Varimax:

Componente da Matriz^a

Competências emocionais	Natural	Redimensionado
	Componente	Componente
	1	1
Empatia	,244	,876
Influência	,238	,862
Adaptabilidade	,251	,844
Gerenciar conflito	,283	,842
Autoavaliação	,275	,837
Catalisador de mudanças	,312	,833
Trab. equipe colaboração	,256	,816
Autoconhecimento emocional	,247	,815
Autocontrole emocional	,280	,753
Orientação para o cliente	,092	,585

Método de extração: análise do componente principal.

a. 1 componente extraído (Alpha de Cronbach).

Quadro 20: Análise fatorial

O único fator identificado pode ser interpretado devido à alta inter-relação entre as variáveis, que pode ser decorrente aos altos escores apresentados nas avaliações, ou mesmo pelo uso dos dados deste estudo de caso com escores já manipulados pela consultoria, o que pode ter impedido a quebra em dois *clusters* para a competência emocional. Assim, analisaremos a CE em um único fator, mas faremos a avaliação independente de cada variável para analisar as possíveis correlações.

5.4 Análise da correlação

A análise dos dados deste estudo de caso procura identificar e entender as variáveis de forma a testar a hipótese principal. À medida que se identificou um único fator, optou-se por seguir os testes, abrindo as variáveis dependentes relacionadas às competências emocionais, o que se verifica no Quadro 21. A competência emocional apresentou correlação e significância estatística com as variáveis: região de atuação no país, gênero do gerente no momento da avaliação (2008), promovido até a fusão (2010), mesmo gerente no momento da fusão (2010) e posição atual (2010); no entanto, o poder de relacionamento entre as variáveis é fraco, o que responde apenas em parte esta variância.

Análise da correlação

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Gênero REP									
2	Tempo Empresa	,16** ,004								
3	Região País	,18** ,002	,22** ,001							
4	Idade	,34** ,001	,65** ,001	,21** ,001						
5	Gênero Gerente	,28** ,000	0,04 ,280	,24** ,001	0,09 ,078					
6	Promovido Fusão	-,23** ,000	0,03 ,345	0,02 ,360	-0,06 ,169	-,12* ,024				
7	Mesmo Gerente	-0,09 ,070	-,10* ,049	-,32** ,001	-0,02 ,395	-,21** ,001	,14* ,011			
8	Posição Atual	0,00 ,487	0,02 ,351	0,02 ,376	0,03 ,312	0,09 ,079	-0,01 ,467	-0,08 ,100		
9	Competencia Emocional	0,00 ,479	-0,04 ,239	-,12* ,031	-0,05 ,199	-,11* ,048	,15** ,009	,12* ,025	-,17** ,003	

** . Correlação é significativa $p < 0.01$

* . Correlação é significativa $p < 0.05$

Quadro 21: Correlação (r): CE e as variáveis independentes analisadas no estudo de caso

Para analisar se existem relacionamentos ou associações entre as variáveis, o que é improvável de acontecer devido ao erro amostral (considerando-se a hipótese nula verdadeira), utilizou-se a técnica estatística de correlação: o coeficiente de correlação momento-Produto de Pearson (r de Pearson), como visto no Quadro 22. A análise de correlação também permitiu determinar a direção do relacionamento (positivo, negativo ou zero) e a força ou magnitude do relacionamento entre as duas variáveis, por meio do teste estatístico coeficiente de correlação, que varia de 0 (nenhuma relação entre as variáveis) a 1 (relação perfeita entre as variáveis). O coeficiente de correlação (r), que mede o grau de coeficiente linear entre duas variáveis, é o teste paramétrico que satisfaz a suposição de que a amostra deste estudo é proveniente de uma população normalmente distribuída. O nível de relacionamento das variáveis (r) que ocorreu no estudo de caso foi de fraca intensidade em relação ao tamanho da correlação ou a quantia de variância explicada quando correlacionadas as variáveis independentes do estudo.

Ao considerar as correlações ou relacionamentos entre as variáveis dependentes (CEs), identificou-se uma relação perfeita entre as mesmas, com provável relação aos níveis demonstrados na análise fatorial descrita anteriormente. Após analisar a correlação entre as

variáveis independentes e a variável dependente competência emocional, seguiu-se a análise da variância em relação a todas as competências que compõe a matriz CE.

Sendo que p mede a probabilidade de ocorrência de um evento caso a hipótese nula seja verdadeira, neste estudo de caso foram identificadas correlações significativas entre as variáveis dependentes e independentes, demonstrando em várias correlações pequena chance de que estas tenham ocorrido por falha amostral ($p < 0,001$) conforme visto na tabela de análise paramétrica r de Pearson, Quadro 22, que também correlaciona as variáveis dependentes (CEs) a todas as variáveis independentes do estudo de caso.

Análise de correlação

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1 Gênero REP																		
2 Tempo Empresa	,16** ,004																	
3 Região do País	,18** ,002	,22** ,001																
4 Idade	,34** ,001	,65** ,001	,21** ,001															
5 Gênero Gerente	,28** ,001	0,04 ,280	,24** ,001	0,09 ,078														
6 Promovido Fusão	-,23** ,001	,020 ,345	,020 ,360	-0,06 ,169	-,12' ,024													
7 Gerente Fusão	-0,09 ,070	-,10' ,049	-,32** ,001	-0,02 ,395	-,21** ,001	,14' ,011												
8 Posição Atual	0,01 ,487	0,02 ,351	0,02 ,376	0,03 ,312	0,09 ,079	-0,01 ,467	-0,08 ,100											
9 Autoconhec. Emocional	,040 ,269	,010 ,426	-0,09 ,068	,030 ,337	-0,07 ,142	,090 ,072	,090 ,083	-0,08 ,102										
10 Autoavaliação	-0,09 ,082	-,19** ,001	-,23** ,000	-,17** ,003	-,11** ,039	,060 ,159	,13' ,021	-,13' ,020	,64** ,000									
11 Autocontrole Emocional	0,04 ,237	-0,03 ,320	-,12' ,025	-0,01 ,450	-,16** ,004	,030 ,332	,17** ,003	-0,08 ,091	,68** ,001	,61** ,001								
12 Adaptabilidade	-0,04 ,265	-0,06 ,177	-,12' ,029	-,13' ,017	-0,09 ,084	,18** ,002	,15** ,007	-,28** ,001	,65** ,001	,65** ,001	,52** ,001							
13 Empatia	-0,06 ,187	-0,04 ,286	-,17** ,004	-0,01 ,446	-0,10 ,060	,11' ,040	,070 ,125	-,15** ,009	,73** ,001	,75** ,001	,68** ,001	,68** ,001						
14 Orientação para o Cliente	,010 ,462	0,10 ,060	-0,07 ,143	,060 ,153	-0,03 ,344	,20** ,001	,070 ,149	-,18** ,002	,40** ,001	,40** ,001	,32** ,001	,62** ,001	,49** ,001					
15 Influência	,040 ,251	-0,02 ,351	-0,06 ,163	-0,03 ,300	-0,07 ,117	,11' ,043	0,07 ,147	-,14' ,015	,65** ,001	,68** ,001	,54** ,001	,74** ,001	,73** ,001	,55** ,001				
16 Gerenciar Conflito	-0,01 ,438	0,01 ,500	-0,01 ,433	-0,010 ,470	-0,10 ,061	,13' ,017	0,05 ,191	-,11' ,037	,64** ,001	,64** ,001	,56** ,001	,64** ,001	,74** ,001	,47** ,001	,71** ,001			
17 Trab. Equipe e Colaboração	0,04 ,238	0,04 ,249	-0,09 ,085	0,07 ,118	-0,03 ,309	,17** ,003	0,10 ,076	-,10' ,048	,61** ,001	,65** ,001	,49** ,001	,65** ,001	,70** ,001	,52** ,001	,75** ,001	,68** ,001		
18 Catalisador de Mudanças	-0,01 ,434	-0,09 ,066	0 ,474	-,16** ,005	-0,06 ,181	,17** ,003	0,09 ,081	-,18** ,002	,57** ,001	,64** ,001	,48** ,001	,79** ,001	,62** ,001	,53** ,001	,72** ,001	,67** ,001	,63** ,001	
19 Competência Emocional	-0,01 ,479	-0,04 ,239	-,12' ,031	-0,05 ,199	-,11' ,048	,15** ,009	,12' ,025	-,17** ,003	,81** ,001	,83** ,001	,75** ,001	,85** ,001	,88** ,001	,61** ,001	,87** ,001	,84** ,001	,82** ,001	,83** ,001

** Correlação é significante $p < 0,01$

* Correlação é significante $p < 0,05$

Quadro 22: Correlação entre a CE e todas as variáveis analisadas no estudo de caso

Ao avaliar as correlações entre as variáveis dependentes do questionário, verificou-se que o relacionamento entre as competências emocionais é positivo e de moderada a forte

intensidade ($r = 0,32$ a $0,87$, $p < 0,001$), o que explica, em parte, a variância e, também, o ato de que quando aumenta o escore de competência emocional aumentam também os escores das competências que compõem a matriz em análise no estudo de caso. Um coeficiente de correlação é uma medida do tamanho do efeito e pode ser sempre elevado ao quadrado para ver quanto (%) da variância dos escores numa variável pode ser explicada em referência a outra variável (DANCEY; REIDY, 2006). No Quadro 23, verifica-se a variância explicada das correlações das variáveis dependentes (CEs):

		Variância Explicada										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Autoconhec. Emocional											
2	Autoavaliação	41%										
3	Autocontrole Emocional	46%	37%									
4	Adaptabilidade	42%	42%	27%								
5	Empatia	53%	56%	46%	46%							
6	Orientação para o Cliente	16%	16%	10%	38%	24%						
7	Influência	42%	46%	29%	55%	53%	30%					
8	Gerenciar Conflito	41%	41%	31%	41%	55%	22%	50%				
9	Trab. Equipe e Colaboração	37%	42%	24%	42%	49%	27%	56%	46%			
10	Catalisador de Mudanças	32%	41%	23%	62%	38%	28%	52%	45%	40%		
11	Competência Emocional	66%	69%	56%	72%	77%	37%	76%	71%	67%	69%	

** Correlação é significativa $p < 0,01$

Quadro 23: Correlação entre a CE e as variáveis dependentes analisadas no estudo de caso

A seguir, avaliaram-se as correlações entre todas as variáveis (dependentes e independentes) do estudo de caso. Identificou-se diferença em várias médias ao comparar com as variáveis independentes: gerente presente no período da fusão (2010), promoção na fusão (2010) e posição atual do funcionário (2010). Estes parâmetros auxiliaram na confirmação da hipótese deste estudo de caso.

O relacionamento entre a variável “posição atual” do representante com todas as variáveis de competências emocionais que compõem a matriz foram significativos, porém negativos e de intensidade fraca ($r = -0,10$ a $-0,27$, $p < 0,001$), demonstrando que há algum tipo de influência entre as variáveis em estudo. A exceção ficou com autoconhecimento e autocontrole emocional, que não demonstraram correlação.

A variável “promovido na fusão” apresentou correlação significativa positiva e fraca com todas as variáveis de competências emocionais, exceto com o variável autoconhecimento, autoavaliação e autocontrole emocional. Isto pode sugerir que alguma

variação, mesmo que pequena, ocorra em relação aos escores de CE a medida que o representante evolui na carreira. Há correlação significativa, negativa e de fraca a moderada com gênero do representante e com o gênero do gerente direto (2008); e positiva com a variável presença do gerente na fusão.

A variável “presença do gerente no momento da fusão” apresentou correlação significativa, positiva e fraca com as variáveis: autoavaliação, autocontrole emocional e adaptabilidade, inclusive com a variável competência emocional como um todo. Com a variável tempo de empresa, região de atuação no país e gênero do GD ocorreu correlação significativa negativa e de fraca a moderada. Com a variável promovido na fusão foi positiva e fraca.

A variável “região do país” apresentou correlação significativa negativa fraca com as variáveis autoavaliação, autocontrole, adaptabilidade, empatia, competência emocional e gerente presente na fusão. Com as variáveis idade, gênero do gerente direto (2008), gênero do representante e tempo de empresa, apresentou variável positiva e fraca.

A variável “tempo de empresa” apresentou correlação positiva e fraca com gênero do representante, região do país e idade. Apresentou relacionamento negativo com as variáveis: gerente presente na fusão e autoavaliação.

A variável “gênero do gerente direto (2008)” demonstrou correlação significativa negativa e fraca com as variáveis autoavaliação, autocontrole emocional e a variável competência emocional, além de promovido na fusão e presença do gerente na fusão.

A variável “idade” apresentou correlação significativa, negativa e fraca com autoavaliação, adaptabilidade e catalisador da mudança. Com as variáveis tempo de empresa e região do país, a variável idade apresentou correlação significativa moderada e positiva.

A variável “gênero do representante” apresentou correlação positiva fraca com tempo de empresa, região do país, gênero do gerente direto (2008) e moderada com idade, e correlação negativa fraca com promovido na fusão. No entanto, verificou-se que dos 33 representantes que foram promovidos, 20 eram do gênero feminino (60%), embora nesta amostra não se tenha verificado correlação entre gênero do representante e competências emocionais.

5.5 Análise da variância

O teste paramétrico ANOVA (teste estatístico de Análise da Variância) foi utilizado para avaliar quão provável qualquer diferença entre duas ou mais condições se deve ao erro amostral. A ANOVA relacionada ou independente testa se existe uma diferença significativa entre alguma ou todas as médias das condições (ou grupos), comparando-as com a média global, o que caracteriza a variação. Com a ANOVA, não se executou comparações entre os grupos, mas se obteve informação sobre a existência de uma diferença entre algumas (ou todas) as condições. A ANOVA permite avaliar os efeitos de uma ou mais variáveis independentes sobre uma variável dependente (CE) nesta análise, além de verificar se existe efeito de interação entre estas variáveis, como será visto nos quadros a seguir, onde se realizou a análise das competências emocionais constantes desta matriz e em estudo de caso. Considerou-se como alvo para estas análises as variações que apresentaram significância e com as melhores médias de coeficiente de correlação, dentre elas: posição atual, promovido na fusão, idade (adaptabilidade, autoavaliação e catalisador da mudança), região do país (principalmente autoavaliação, autocontrole emocional, adaptabilidade e empatia), gênero do gerente (autoavaliação, autocontrole emocional e CE), Gerente na fusão (autoavaliação, autocontrole, adaptabilidade e CE) e também todas as correlações das CEs.

Construíram-se diagramas de barras de erro para apresentar o intervalo de confiança das amostras em pesquisa, para evidenciar a diferença entre as médias populacionais quando avaliadas individualmente e relativas às competências emocionais na amostra de representantes.

No Quadro 24, verifica-se que todas as competências emocionais constantes da matriz ECI[®] desta análise de variância apresentaram índices de significância. Ao conduzir um experimento espera-se que a variância dentro dos grupos seja mínima porque, assim, a razão F será grande. Quando a variância entre os grupos é bem maior do que a variância dentro dos grupos, o valor F também é grande, e a probabilidade de obtê-lo por erro amostral é pequena. Quanto maior a variância entre os grupos em relação à variância média dentro dos grupos, maior é a razão F. Isso nos mostra que uma (ou mais) das médias dos grupos é significativamente diferente da média geral, mas não nos informa que média difere significativamente.

Competência Emocional	df	SS	MS	F
Autoconhecimento Emoc.				
Between Groups	121	19,965	,165	6,23***
Within Groups	134	3,548	,026	
Auto avaliação				
Between Groups	121	23,280	,192	6,01***
Within Groups	134	4,290	,032	
Autocontrole Emocional				
Between Groups	121	28,032	,232	4,33***
Within Groups	134	7,177	,054	
Adaptabilidade				
Between Groups	121	19,091	,158	5,97***
Within Groups	134	3,542	,026	
Empatia				
Between Groups	121	17,604	,145	8,86***
Within Groups	134	2,200	,016	
Orientação para Cliente				
Between Groups	121	5,041	,042	4,59***
Within Groups	134	1,215	,009	
Influência				
Between Groups	121	17,311	,143	8,99***
Within Groups	134	2,134	,016	
Gerenciar Conflito				
Between Groups	121	24,653	,204	6,68***
Within Groups	134	4,084	,030	
Trab. Equipe Colaboração				
Between Groups	121	21,165	,175	6,04***
Within Groups	134	3,880	,029	
Catalisador Mudanças				
Between Groups	121	29,161	,241	4,94***
Within Groups	134	6,533	,049	

* p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Quadro 24: Análise da variância das competências emocionais que compõem ECI[®] do estudo de caso

Neste caso, a maior razão da estatística F está na variância da competência emocional Influência, seguida por Empatia, Gerenciar conflitos, Autoconhecimento emocional, Trabalho em equipe, Autoavaliação acurada, Adaptabilidade, Catalisador de mudanças, Orientação para o cliente e Autocontrole Emocional. Todos parecem apresentar pequena

variação dentro dos grupos, sendo a variância entre os grupos maior em todos os casos, o que permite dizer que a chance de F ter sido obtido por erro amostral é pequena.

Posição Atual	df	SS	MS	F
Autoconh. Emocional				
Between Groups	4	1,173	,293	3,29**
Within Groups	251	22,340	,089	
Autoavaliação				
Between Groups	4	2,447	,612	6,11***
Within Groups	251	25,123	,100	
Autoconh. Emocion.				
Between Groups	4	,677	,169	1,231
Within Groups	251	34,531	,138	
Adaptabilidade				
Between Groups	4	4,789	1,197	16,84***
Within Groups	251	17,843	,071	
Empatia				
Between Groups	4	1,819	,455	6,34***
Within Groups	251	17,985	,072	
Orientação Cliente				
Between Groups	4	,755	,189	8,60***
Within Groups	251	5,501	,022	
Influência				
Between Groups	4	1,680	,420	5,93***
Within Groups	251	17,765	,071	
Gerenciar Conflito				
Between Groups	4	1,463	,366	3,36**
Within Groups	251	27,274	,109	
Trab. Equipe Colab.				
Between Groups	4	1,976	,494	5,37***
Within Groups	251	23,069	,092	
Catalisador Mudanç.				
Between Groups	4	4,932	1,233	10,06***
Within Groups	251	30,762	,123	
Compet. Emocional				
Between Groups	4	1,854	,464	8,42***
Within Groups	251	13,817	,055	

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

Quadro 25A: Análise da variância das competências emocionais e posição atual (A)

A análise dos dados das duas tabelas referentes à variável “posição atual” ocorreu em paralelo, sendo que no Quadro 25A identificou-se a significância das variações e a estatística F. Esta é obtida pela razão da variância entre grupos com a variância dentro dos grupos. Quanto maior for o F, menor será a probabilidade de se obter os valores por erro amostral. Isto demonstra que uma (ou mais) das médias dos grupos é significativamente diferente da média geral, o que é o objetivo da ANOVA, avaliar os efeitos de uma ou mais variáveis independentes (neste caso posição atual) sobre uma variável dependente (CE). Assim, para a análise de variância da “posição atual” do representante em relação às CEs, observa-se neste mesmo Quadro 25A que há significância para todas as variáveis, exceto para a competência Autoconhecimento emocional, sendo o maior valor da estatística F: Adaptabilidade, seguido por Catalisador da mudança, Orientação para o cliente, Empatia, Autoavaliação, Influência, Trabalho em equipe e colaboração, Gerenciar conflito e Autoconhecimento emocional, demonstrando assim que a “posição atual” promove efeito significativo sobre a variável CE.

O quadro seguinte, 25B, permite avaliar a variação entre as médias por grupo de posição atual e a média de escore e suas diferenças por grupo. Ao analisar Adaptabilidade e Catalisador da mudança, se verifica que os coordenadores apresentam o maior escore destas competências, seguidos pelos que foram para a concorrência, representantes, demitidos e por último aposentados, portanto diferenciando os grupos que trazem efeitos distintos sobre as variáveis dependentes (CEs). Conceitualmente, a competência Catalisador de mudanças tem relação com a competência adaptabilidade e é interessante verificar altos escores para as pessoas que ocupam a posição de coordenador (2010), pois foram promovidas na empresa desde a implantação da ECI[®] e podem ter-se beneficiado das atividades de treinamento para potencializar as habilidades emocionais identificadas em 2008 durante a avaliação.

Em Orientação para o cliente o maior escore é 3,96 dos coordenadores, seguidos pelos que foram para a concorrência, representantes, aposentados e demitidos.

Em Empatia, Autoavaliação acurada e Influência o maior escore está com os que foram para a concorrência, em seguida coordenadores, representantes, demitidos e aposentados.

Em Trabalho em Equipe e Colaboração o maior escore está com os coordenadores, seguidos pelos que foram para concorrência, representantes, aposentados e demitidos.

P o s i ç ã o A t u a l	N	M	S D
A u t o c o n h . E m o c i o n a l			
Representante	128	3,54	0,26
Coordenador	33	3,60	0,23
Demitido	66	3,44	0,39
Concorrência	21	3,64	0,23
Aposentado	8	3,38	0,37
A u t o a v a l i ç ã o A c u r a d a			
Representante	128	3,61	0,26
Coordenador	33	3,62	0,25
Demitido	66	3,43	0,43
Concorrência	21	3,73	0,18
Aposentado	8	3,36	0,53
A u t o c o n t r . E m o c i o n a l			
Representante	128	3,47	0,31
Coordenador	33	3,47	0,35
Demitido	66	3,38	0,49
Concorrência	21	3,50	0,26
Aposentado	8	3,26	0,42
A d a p t a b i l i d a d e			
Representante	128	3,65	0,23
Coordenador	33	3,73	0,18
Demitido	66	3,40	0,35
Concorrência	21	3,70	0,21
Aposentado	8	3,23	0,38
E m p a t i a			
Representante	128	3,66	0,21
Coordenador	33	3,71	0,21
Demitido	66	3,50	0,37
Concorrência	21	3,73	0,20
Aposentado	8	3,49	0,42
O r i e n t a ç ã o p a r a C l i e n t e			
Representante	128	3,90	0,13
Coordenador	33	3,96	0,10
Demitido	66	3,80	0,20
Concorrência	21	3,91	0,10
Aposentado	8	3,83	0,20
I n f l u ê n c i a			
Representante	128	3,71	0,22
Coordenador	33	3,75	0,21
Demitido	66	3,56	0,36
Concorrência	21	3,78	0,22
Aposentado	8	3,53	0,35
G e r e n c i a r C o n f l i t o			
Representante	128	3,41	0,29
Coordenador	33	3,50	0,29
Demitido	66	3,27	0,42
Concorrência	21	3,41	0,26
Aposentado	8	3,33	0,45
T r a b E q u i p e C o l a b o r .			
Representante	128	3,69	0,27
Coordenador	33	3,81	0,17
Demitido	66	3,53	0,40
Concorrência	21	3,73	0,25
Aposentado	8	3,65	0,36
C a t a l i s a d o r M u d a n ç a s			
Representante	128	3,42	0,30
Coordenador	33	3,54	0,24
Demitido	66	3,18	0,48
Concorrência	21	3,52	0,23
Aposentado	8	3,04	0,47
C o m p e t ê n c i a E m o c i o n .			
Representante	128	3,61	0,18
Coordenador	33	3,67	0,16
Demitido	66	3,45	0,34
Concorrência	21	3,67	0,17
Aposentado	8	3,41	0,35

Quadro 25B: Análise da variância das competências emocionais e posição atual B

Gerenciar conflito: o maior escore está com os coordenadores, seguidos pelos representantes e concorrência, aposentados e demitidos. Autoconhecimento Emocional: o maior escore está com concorrente, coordenador, REP, demitido e aposentado.

No diagrama de barra de erro no Gráfico7, verificou-se que existe considerável sobreposição entre os dois intervalos de confiança da amostra de representantes que foram para a concorrência e os que foram promovidos (coordenadores). Além disso, os escores de CE destes dois grupos (promovidos e concorrentes) estão bastante próximos e com o maior limite comparado aos representantes, aos que foram demitidos e aos aposentados. Estes limites nos indicam o quanto podemos estar confiantes de que o intervalo de confiança contém a média populacional, além de dar uma indicação da provável diferença nos escores de CE que são mais elevados para os representantes promovidos a coordenadores e dos que foram para a concorrência, confirmando a hipótese de que CE tem impacto na evolução da carreira dos representantes de vendas. Neste mesmo quadro verifica-se que não existe sobreposição entre a amostra de representantes, coordenadores e representantes que foram para a concorrência, com a amostra de representantes que foram demitidos, portanto confirmando a hipótese que existem diferenças entre as médias populacionais e os escores de CE entre os profissionais avaliados nesta amostra em 2008 em relação à sua posição na empresa em 2010. Além disso, os representantes que foram demitidos apresentaram escores de CE menores que os demais presentes nesta amostra:

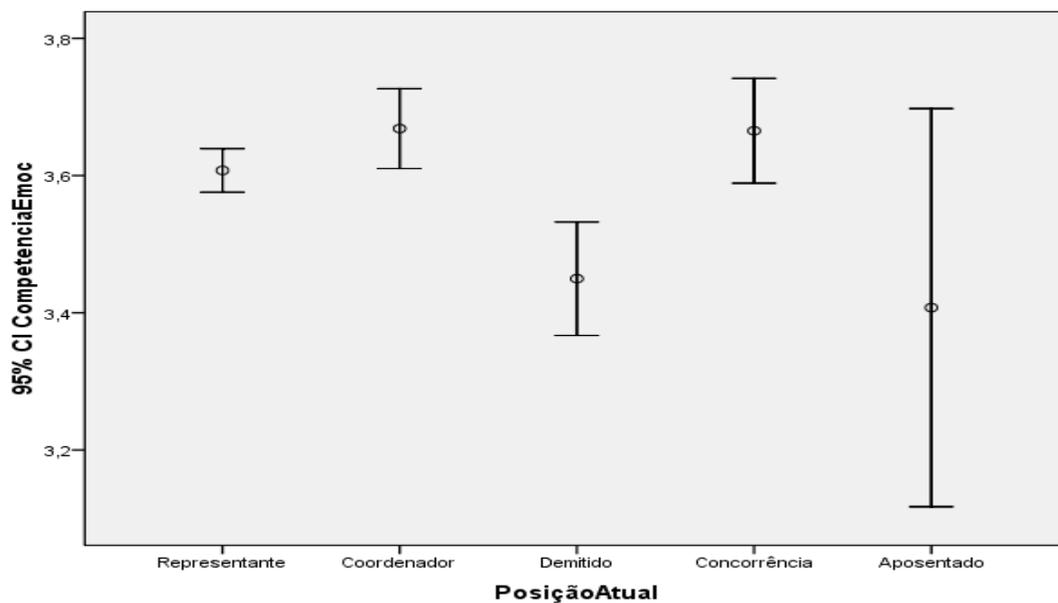


Gráfico 7: Diagrama barra de erro da não-sobreposição de intervalo de confiança: posição atual para demitidos e de sobreposição às demais posições.

Promoção na Fusão	df	SS	MS	F
Autoconh Emocional				
Between Groups	1	0,20	0,20	2,16
Within Groups	254	23,32	0,09	
Autoavaliação				
Between Groups	1	0,11	0,11	1,00
Within Groups	254	27,46	0,11	
Autocontr. Emocion.				
Between Groups	1	0,03	0,03	0,19
Within Groups	254	35,18	0,14	
Adaptabilidade				
Between Groups	1	0,77	0,77	8,92***
Within Groups	254	21,86	0,09	
Empatia				
Between Groups	1	0,24	0,24	3,08
Within Groups	254	19,57	0,08	
Orientação Cliente				
Between Groups	1	0,24	0,24	10,17**
Within Groups	254	6,02	0,02	
Influência				
Between Groups	1	0,22	0,22	2,96
Within Groups	254	19,22	0,08	
Gerenciar Conflito				
Between Groups	1	0,50	0,50	4,50**
Within Groups	254	28,24	0,11	
TrabEquipe Colab				
Between Groups	1	0,73	0,73	7,63***
Within Groups	254	24,31	0,10	
Catalis. Mudanças				
Between Groups	1	1,08	1,08	7,95***
Within Groups	254	34,61	0,14	
Compet. Emocional				
Between Groups	1	0,34	0,34	5,70**
Within Groups	254	15,33	0,06	

* p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Quadro 26A: Análise da variância das competências emocionais e promoção na fusão A

Promoção na Fusão	N	M	SD
Adaptabilidade			
Não	223	3,57	0,31
Sim	33	3,73	0,18
Orientação Cliente			
Não	223	3,87	0,16
Sim	33	3,96	0,10
Gerenciar Conflito			
Não	223	3,37	0,34
Sim	33	3,50	0,29
Trab. Equipe Colabor.			
Não	223	3,65	0,32
Sim	33	3,81	0,17
Catalisador Mudanças			
Não	223	3,35	0,38
Sim	33	3,54	0,24
Competenc. Emocional			
Não	223	3,56	0,26
Sim	33	3,67	0,16

Quadro 26B: Análise da variância das competências emocionais e promoção na fusão B

Ao avaliar os resultados da análise de variância na composição das CEs e a “Promoção na fusão (2010)”, as competências emocionais apresentaram índice de significância, sendo o valor da estatística F maior para Orientação para o cliente, Adaptabilidade, Catalisador da mudança, Trabalho em equipe & colaboração e Gerenciar conflito, conforme disposto no Quadro 26A.

No entanto, no Quadro 26B verifica-se que existem diferenças significativas entre essas médias, o que pode sugerir diferentes intensidades de competências emocionais em relação a “promovido na função”. Percebe-se que a posição SIM apresenta as maiores médias quando comparada à posição NÃO.

Ao analisar-se a variável promovido na fusão com a variável CE via diagrama de barras de erro (Gráfico 8), identifica-se que não há sobreposição dos intervalos de confiança entre o grupo promovido e o não promovido na fusão, portanto confirmando que há diferença entre estas médias populacionais. Assim, pode-se dizer que existe 95% de confiança de ambas as médias populacionais estarem entre os intervalos indicados e, portanto, não se sobrepõem. Estes dados reforçam a hipótese do estudo de caso de que a CE impacta na evolução da

carreira dos representantes de vendas, a medida que há diferença ente os escores(CE) destes grupos.

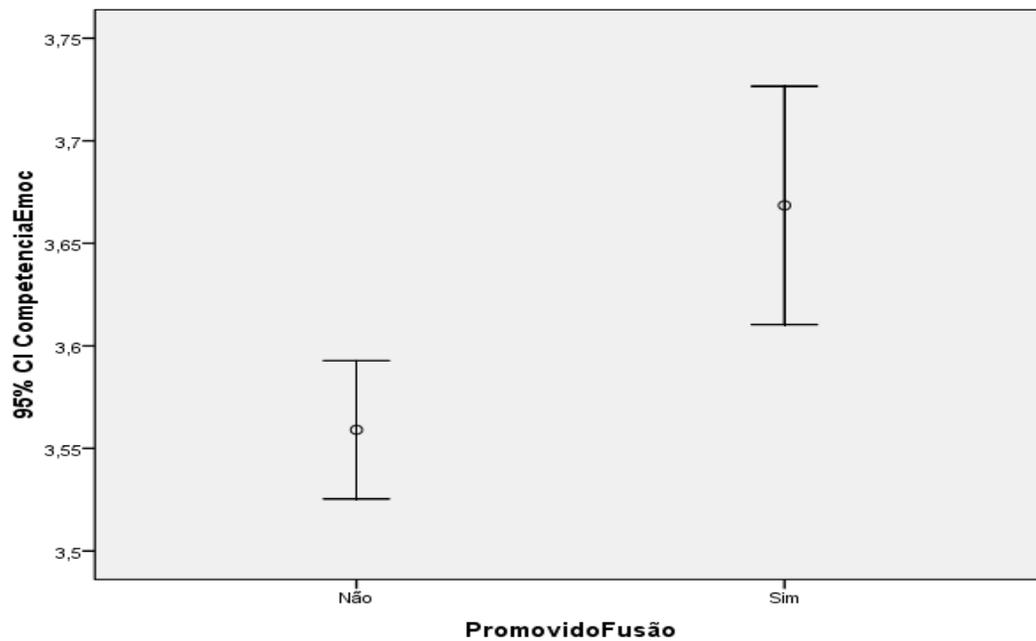


Gráfico 8: Diagrama barra de erro da não-sobreposição de intervalo de confiança: promovido na fusão

Região do País	df	SS	MS	F
Autoconhecim. Emoc.				
Between Groups	6	1,470	,245	2,77**
Within Groups	249	22,043	,089	
Autoavaliação				
Between Groups	6	2,783	,464	4,66***
Within Groups	249	24,788	,100	
Autocontrole Emoc.				
Between Groups	6	1,737	,290	2,15*
Within Groups	249	33,472	,134	
Adaptabilidade				
Between Groups	6	,824	,137	1,569
Within Groups	249	21,808	,088	
Empatia				
Between Groups	6	1,429	,238	3,23***
Within Groups	249	18,375	,074	
Orientação para Cliente				
Between Groups	6	,035	,006	,234
Within Groups	249	6,221	,025	
Influência				
Between Groups	6	,710	,118	1,572
Within Groups	249	18,735	,075	
Gerenciar Conflito				
Between Groups	6	,591	,099	,872
Within Groups	249	28,146	,113	
Trab Equipe Colab.				
Between Groups	6	,835	,139	1,431
Within Groups	249	24,210	,097	
Catalisador Mudança				
Between Groups	6	,350	,058	,411
Within Groups	249	35,344	,142	
Competência Emocional				
Between Groups	6	,650	,108	1,796
Within Groups	249	15,021	,060	

* p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Quadro 27A: Análise da variância das competências emocionais e região do país (A)

Região do País	N	M	SD
Autoconhec. Emoc.			
Central	12	3,700	,1907
Norte	18	3,411	,2676
Sudeste	104	3,550	,2603
IntSudeste	43	3,551	,2738
Sul	26	3,546	,2996
IntSul	11	3,264	,2461
Nordeste	42	3,507	,4262
Autoavaliação			
Central	12	3,708	,1929
Norte	18	3,461	,2453
Sudeste	104	3,647	,2766
IntSudeste	43	3,560	,2896
Sul	26	3,646	,2420
IntSul	11	3,391	,3208
Nordeste	42	3,400	,4803
Autocontrole Emocion.			
Central	12	3,550	,2680
Norte	18	3,289	,3644
Sudeste	104	3,511	,3040
IntSudeste	43	3,460	,4048
Sul	26	3,404	,3143
IntSul	11	3,245	,2770
Nordeste	42	3,371	,5129
Empatia			
Central	12	3,675	,2261
Norte	18	3,594	,2014
Sudeste	104	3,668	,2329
IntSudeste	43	3,647	,2197
Sul	26	3,681	,1980
IntSul	11	3,355	,2841
Nordeste	42	3,543	,4340

Quadro 27B: Análise da variância das competências emocionais e região do país (B)

Ao avaliar os resultados da análise de variância na composição das CEs e a “Região de atuação no país”, as competências emocionais apresentaram índice de significância, sendo o valor da estatística F decrescente no sentido: Autoavaliação, Empatia, Autoconhecimento e Autocontrole emocional, conforme disposto no Quadro 27A. O valor F é menor quando comparadas a análise de variância das CEs com as outras variáveis independentes.

No Quadro 27B verifica-se que existem diferenças significativas entre essas médias, o que pode sugerir diferentes intensidades de competências emocionais em relação a “região de

atuação no país”, sendo que a região Central apresenta a maior média para as CEs listadas, exceto para Empatia, sendo que o Sul apresenta o maior escore nesta competência:

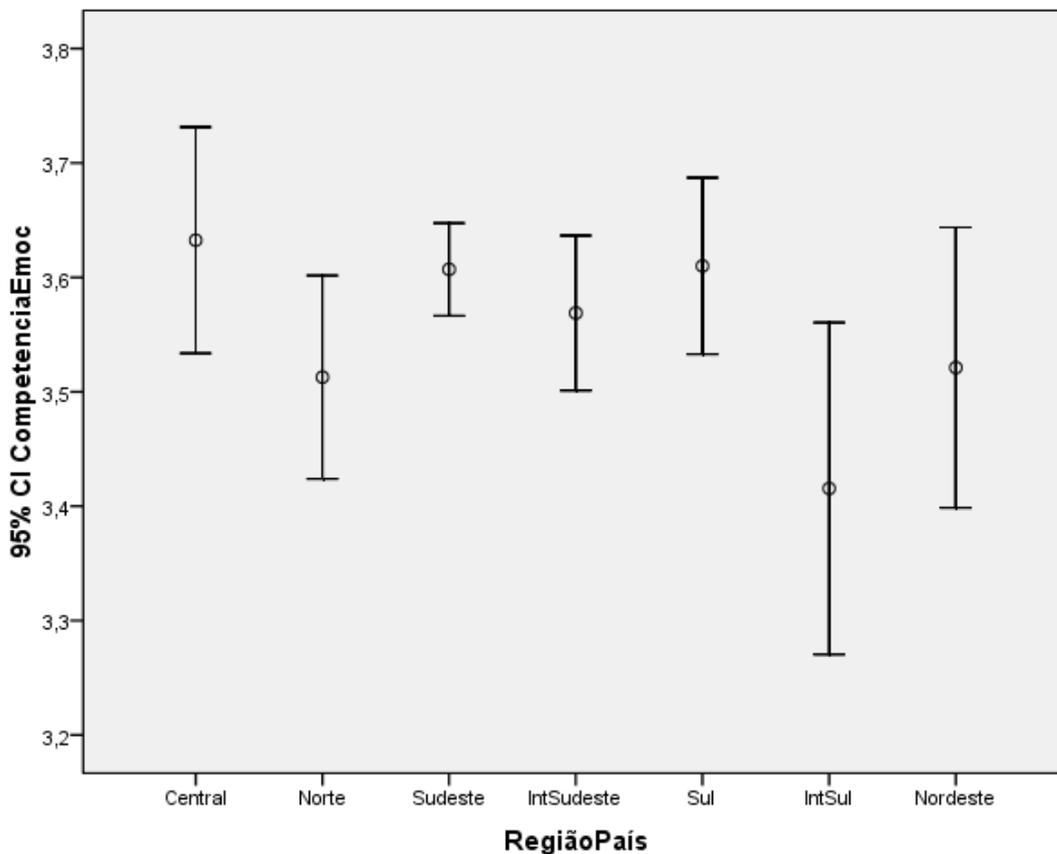


Gráfico 9: Diagrama barra de erro com sobreposições de intervalo de confiança: região do país

No diagrama de barras (Gráfico 9) pode-se perceber que não há sobreposição de intervalos entre Sudeste e Interior do Sul nesta amostra estudada, o que pode significar diferença entre estas populações em relação a CEs. Na análise aberta por competência emocional, verificou-se que o Sul é o mais Empático na amostra estudada, e o Interior Sul o que menos demonstra esta competência fundamental para a construção do relacionamento com o cliente, além das demais CEs avaliadas.

A região Central apresenta a maior média para o escore de Autoconhecimento Emocional, Autocontrole emocional e Autoavaliação.

Idade	df	SS	MS	F
Autoconhec. Emocion.				
Between Groups	5	,776	,155	1,707
Within Groups	250	22,737	,091	
AutoAvaliação				
Between Groups	5	1,383	,277	2,64*
Within Groups	250	26,187	,105	
Autocontrole Emoc.				
Between Groups	5	,792	,158	1,151
Within Groups	250	34,417	,138	
Adaptabilidade				
Between Groups	5	1,433	,287	3,38***
Within Groups	250	21,199	,085	
Empatia				
Between Groups	5	,656	,131	1,713
Within Groups	250	19,148	,077	
Orientação para Cliente				
Between Groups	5	,130	,026	1,058
Within Groups	250	6,127	,025	
Influência				
Between Groups	5	,673	,135	1,793
Within Groups	250	18,772	,075	
Gerenciar Conflito				
Between Groups	5	,605	,121	1,076
Within Groups	250	28,132	,113	
Trab. Equipe Colabor.				
Between Groups	5	1,180	,236	2,47*
Within Groups	250	23,864	,095	
Catalisador Mudanças				
Between Groups	5	2,117	,423	3,15***
Within Groups	250	33,577	,134	
Competência Emoc.				
Between Groups	5	,698	,140	2,33*
Within Groups	250	14,973	,060	

* p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Quadro 28A: Análise da variância das competências emocionais e idade (A).

Idade	N	M	SD
Auto avaliação			
25 a 30 anos	18	3,628	,2967
31 a 35 anos	49	3,610	,2400
36 a 40 anos	61	3,621	,2823
41 a 45 anos	74	3,551	,3084
46 a 50 anos	36	3,564	,2789
acima de 51 anos	18	3,328	,6632
Adaptabilidade			
25 a 30 anos	18	3,567	,3181
31 a 35 anos	49	3,600	,2566
36 a 40 anos	61	3,649	,2612
41 a 45 anos	74	3,603	,2895
46 a 50 anos	36	3,575	,2347
acima de 51 anos	18	3,333	,4959
Trab. Equipe Colaboração			
25 a 30 anos	18	3,556	,3053
31 a 35 anos	49	3,612	,3283
36 a 40 anos	61	3,707	,2607
41 a 45 anos	74	3,681	,2431
46 a 50 anos	36	3,769	,2266
acima de 51 anos	18	3,533	,6380
Catalisador Mudanças			
25 a 30 anos	18	3,411	,2988
31 a 35 anos	49	3,394	,3085
36 a 40 anos	61	3,434	,3286
41 a 45 anos	74	3,380	,3420
46 a 50 anos	36	3,347	,3435
acima de 51 anos	18	3,056	,7006
Competência Emocional			
25 a 30 anos	18	3,553	,2115
31 a 35 anos	49	3,558	,2186
36 a 40 anos	61	3,611	,2097
41 a 45 anos	74	3,579	,2301
46 a 50 anos	36	3,614	,1881
acima de 51 anos	18	3,402	,4959

Quadro 28B: Análise da variância das competências emocionais e idade (B)

Ao avaliar os resultados da análise de variância na composição das CEs e a “Idade” dos atores de vendas, as competências emocionais apresentaram índice de significância, sendo o valor da estatística F decrescente no sentido: Adaptabilidade, Catalisador de mudanças e Trabalho em equipe & colaboração (Quadro 28A). O valor F é também menor quando

comparada a análise de variância das CEs com as outras variáveis independentes (posição atual e promoção na fusão).

No Quadro 28B verifica-se que existem diferenças significativas entre essas médias, o que pode sugerir diferentes intensidades de competências emocionais em relação à “Idade”, sendo que para Autoavaliação, os mais jovens (25 a 30 anos) são os que apresentam a maior média; para Adaptação, são os de 36 a 40 anos com o maior escore; para Trabalho em equipe & colaboração, Catalisador da mudança e CE (total), são os de 46 a 50 anos com o maior escore nesta amostra; já os aposentados desta amostra apresentam o menor escore para as competências emocionais avaliadas.

Gênero Gerente	df	SS	MS	F
Autocontrole Emoc.				
Between Groups	1,00	0,95	0,95	7,05***
Within Groups	254,00	34,26	0,13	

* p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Quadro 29A: Análise da variância das competências emocionais e gênero do gerente (A)

Gênero Gerente	N	M	SD
Autocontrole Emoc.			
Feminino	40	3,59	0,29
Masculino	216	3,42	0,38

Quadro 29B: Análise da variância das competências emocionais e gênero do gerente (B)

Ao avaliar os resultados da análise de variância na composição das CEs e o gênero do gerente dos atores de vendas em 2008, as competências emocionais apresentaram índice de significância, sendo o valor da estatística F Autocontrole emocional (Quadro 29A) intermediário. No Quadro 29B, verifica-se que existem diferenças significativas entre essas médias, o que pode sugerir diferentes intensidades de Autocontrole emocional em relação ao gênero do gerente, sendo o maior escore o do gênero feminino. Os demais não foram significantes.

Em relação ao “gênero do representante”, nesta amostra não houve correlação e nem mesmo diferença entre as variâncias de gênero e CEs, confirmando assim a hipótese nula. Verificou-se apenas que dentre os 33 representantes promovidos a coordenador, 20 eram do gênero feminino (60%).

Gerente Fusão	df	SS	MS	F
Autoconh. Emocional				
Between Groups	1	0,18	0,18	1,93
Within Groups	254	23,34	0,09	
Autoavaliação				
Between Groups	1	0,45	0,45	4,17*
Within Groups	254	27,12	0,11	
Autocontrole Emocional				
Between Groups	1	1,01	1,01	7,47***
Within Groups	254	34,20	0,13	
Adaptabilidade				
Between Groups	1	0,52	0,52	6,01**
Within Groups	254	22,11	0,09	
Empatia				
Between Groups	1	0,10	0,10	1,33
Within Groups	254	19,70	0,08	
Orientação Cliente				
Between Groups	1	0,03	0,03	1,09
Within Groups	254	6,23	0,02	
Influência				
Between Groups	1	0,08	0,08	1,11
Within Groups	254	19,36	0,08	
Gerenciar Conflito				
Between Groups	1	0,09	0,09	0,77
Within Groups	254	28,65	0,11	
Trab. Equipe Colab.				
Between Groups	1	0,20	0,20	2,07
Within Groups	254	24,84	0,10	
Catalisador Mudanç.				
Between Groups	1	0,27	0,27	1,97
Within Groups	254	35,42	0,14	
Compet. Emocional				
Between Groups	1	0,24	0,24	3,88*
Within Groups	254	15,44	0,06	

* p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Quadro 30A: Análise da variância das competências emocionais e presença do gerente na fusão (A)

Gerente Fusão	N	M	SD
Autoavaliação			
Não	125	3,53	0,38
Sim	131	3,61	0,26
AutocontroleEmoc			
Não	125	3,38	0,42
Sim	131	3,50	0,30
Adaptabilidade			
Não	125	3,54	0,34
Sim	131	3,63	0,25
CompetenciaEmoc			
Não	125	3,54	0,29
Sim	131	3,60	0,20

Quadro 30B: Análise da variância das competências emocionais e presença do gerente na fusão (B)

No Quadro 30A verifica-se que existem diferenças significativas entre essas médias, o que pode sugerir diferentes intensidades de competências emocionais em relação à presença do “gerente na fusão (2008)”. Sendo assim, os representantes dos gerentes que permaneceram na empresa até a integração na fusão apresentaram maior escore das CEs, sendo a maior parte deles relacionados às competências emocionais intrapessoais (Quadro 30B). Talvez a convivência em longo prazo e o acompanhamento do gerente tenham influenciado no desenvolvimento das CEs intrapessoais destes profissionais.

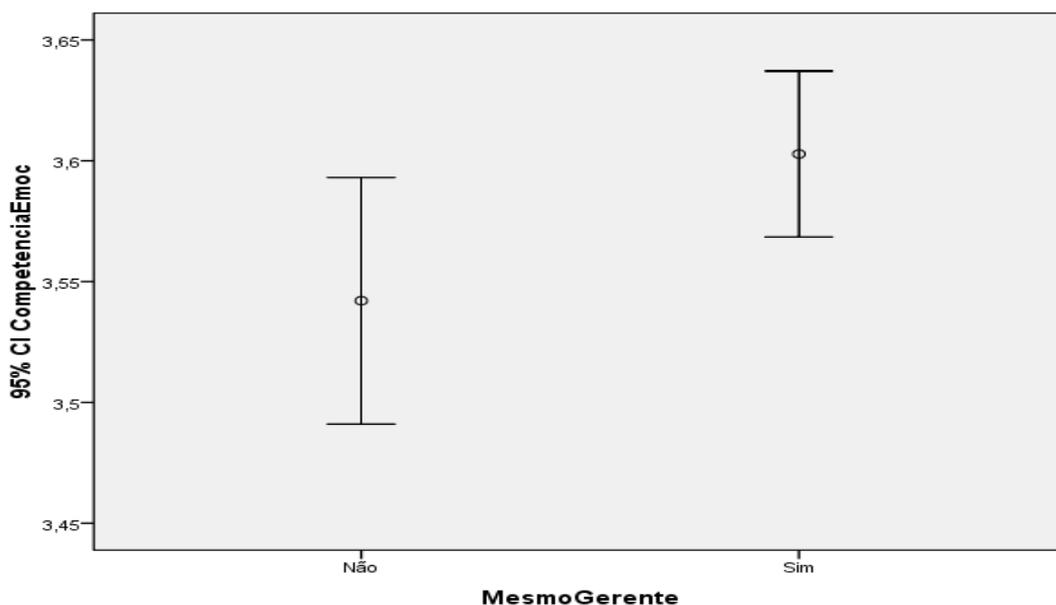


Gráfico 10: Diagrama barra de erro discreta sobreposição de intervalo de confiança: gerente na fusão

No diagrama de barra de erro de intervalos de confiança (Gráfico 10) em relação a ter ou não ter o gerente presente na empresa ao longo do processo de fusão, percebe-se discreta sobreposição entre as CE dos grupos e um discreto aumento do escore para o grupo onde o gerente permaneceu na empresa. Portanto, com este diagrama não se pode afirmar com certeza que existe diferença entre os grupos desta avaliação, mas sabe-se que das 33 pessoas que foram promovidas até a fusão, 23 (70%) contaram com a presença do gerente direto na organização.

5.6 Análise do *feedback* – perguntas abertas

Através do TextStat realizou-se a análise de conteúdo das perguntas abertas contidas no relatório de *feedback* dos participantes, realizada em uma amostra escolhida aleatoriamente e composta por 32 representantes atuantes em todas as regiões do país.

As perguntas eram:

1. Quais são os pontos fortes desta pessoa?
2. Quais são as áreas específicas que esta pessoa precisa melhorar?

Utilizou-se nesta análise as respostas oferecidas pelos clientes e gestores que foram comparadas as respostas de autoavaliação. Contou-se o número de ocorrências de palavras significativas para o dia a dia do representante e da relação com o cliente.

O resultado encontra-se nos Gráficos 11 e 12 a seguir, assim como a análise:

Há congruência entre a autoavaliação e as visões dos outros (clientes e gestores), sendo que existe relação com a descrição dos comportamentos emocionais estabelecidos na matriz ECI[®] dentre estas estabelecidas como ponto forte: trabalho em equipe, foco no cliente e relacionamento são descritas nas competências emocionais interpessoais e fundamentais para a construção das relações sociais e adaptabilidade em competências intrapessoais, que significa adequar-se às necessidades dos outros e às mudanças do ambiente. De forma geral, o *feedback* positivo está muito focado nas habilidades necessárias para se construir uma relação duradoura com o cliente, e a negociação pode ser considerada como uma habilidade funcional neste caso.

Em relação aos pontos de melhoria, há predominância de comportamentos mais relacionados às competências funcionais (ou cognitivas), tais como: planejamento, negociação, realização (no contexto de tomada de decisão para o resultado) e conhecimento científico

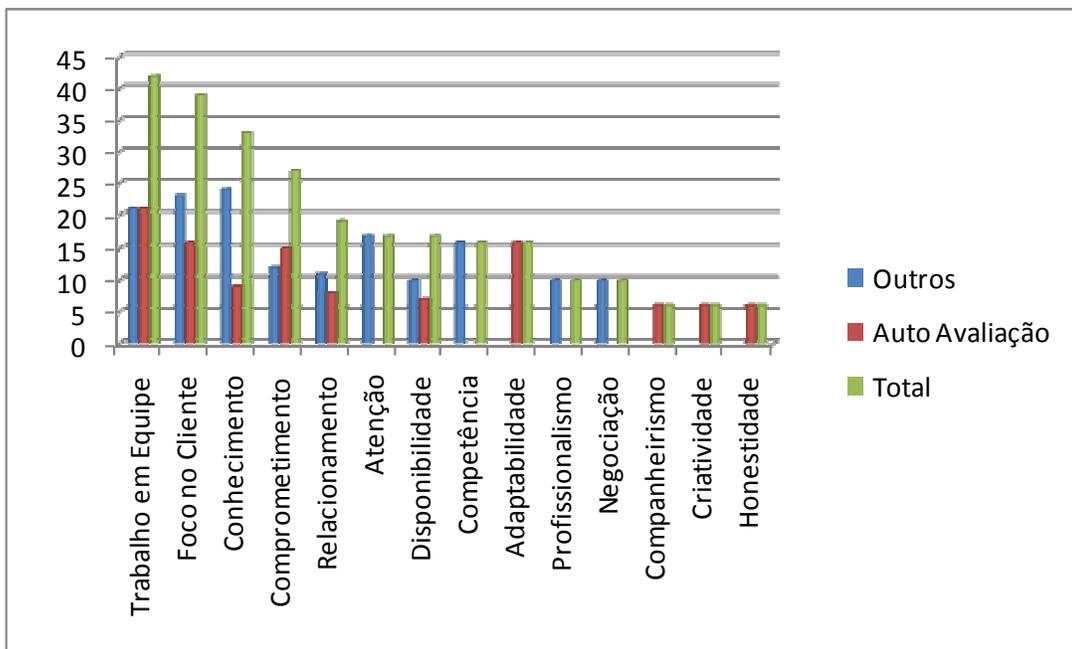


Gráfico 11: Análise dos pontos fortes

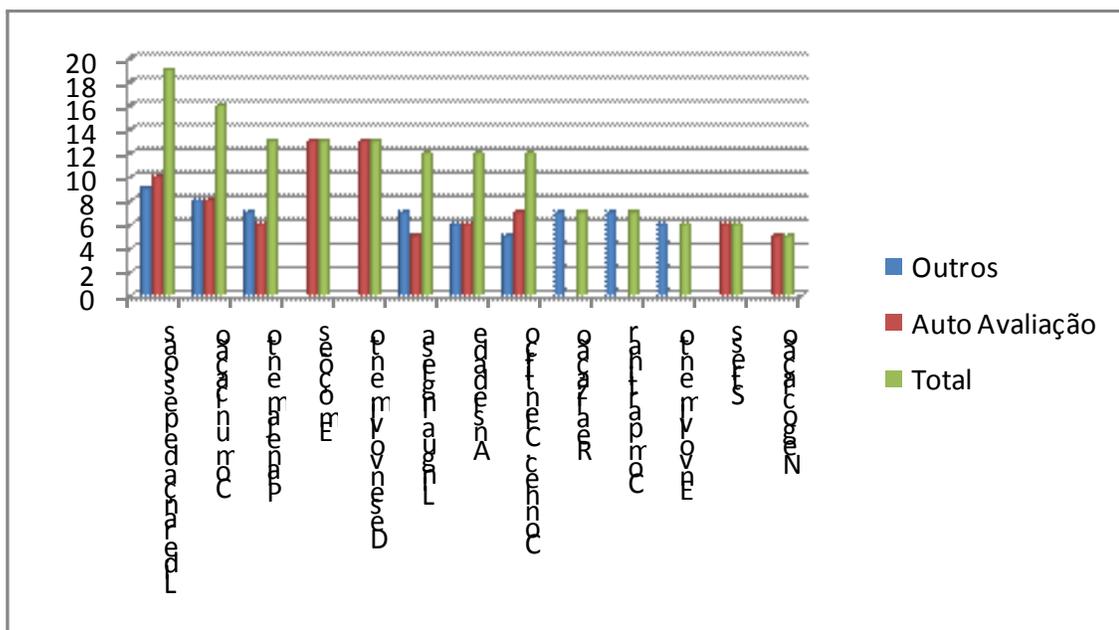


Gráfico 12: Análise das áreas de melhoria

Porém, o que chama a atenção são as emoções que podem interferir na produtividade dos funcionários, tais como ansiedade e estresse. Identifica-se também a preocupação do grupo “outros” em relação ao desenvolvimento dos representantes, ao mencionar a língua inglesa como oportunidade de aprendizado.

CAPÍTULO 6: Discussão dos resultados

A análise deste estudo de caso partiu da premissa de que as competências emocionais podem ser desenvolvidas e que o QI sozinho não responde a todos os requisitos que caracterizam um profissional de alta *performance* (GOLEMAN, 1998). Ocorre que as habilidades emocionais e cognitivas são sinérgicas. Goleman (1998) caracteriza que *expertise* é a competência básica para obter o trabalho (ou emprego), mas ao 'como' realizar o trabalho, outras competências serão incluídas para elevar a *expertise* e determinar a *performance* do indivíduo. Portanto, este é o interesse deste estudo de caso, no qual os atores de vendas identificaram seus pontos fortes e os que podem melhorar através de uma avaliação 360° e, de posse do *feedback*, fizeram um plano de ação para desenvolver o que lhes era de interesse, contando com atividades de treinamento implementadas pela empresa com este fim e respeitando a liberdade de escolha para procurar ampliar o olhar com o aprendizado em outras instâncias profissionais e pessoais.

Se a competência emocional é uma habilidade de aprendizado baseada na inteligência emocional que leva a resultados de *performance* extraordinário no trabalho (GOLEMAN, 1998), isto poderia significar que escores elevados na ECI[®], identificados em 2008, seria um indício de pessoas com maior habilidade e até canais mais abertos para receber as atividades de treinamento de CE oferecidas pela empresa e, assim, terem mais benefícios para o desenvolvimento de suas carreiras. Este aspecto foi objeto da hipótese deste estudo de caso, o que foi confirmado a partir das análises de correlação e de variância, onde as variáveis “posição atual” e “promoção na fusão” caracterizaram diferenças entre os grupos avaliados. Identificou-se que os representantes que assumiram a posição de coordenadores apresentaram escores das competências mais elevadas que os demais, confirmando a hipótese de que as CEs parecem trazer impacto para a evolução da carreira dos atores na amostra avaliada neste estudo de caso. A diferença de comportamento entre os grupos pode ser explicado em parte por sua habilidade e autoconhecimento em aproveitar a oportunidade de desenvolvimento disponibilizada pela empresa com o projeto de CE. Além disso, foi possível identificar que 70% das pessoas promovidas contaram com a presença do gerente no momento da reestruturação da empresa em decorrência da fusão.

Daniel Goleman (1998) escreve que:

Nossa Inteligência Emocional determina nosso potencial para aprender habilidades práticas que estão baseadas em cinco elementos: Autoconhecimento, Motivação, Autoavaliação, Autogerenciamento, Empatia e Adaptação às relações. Nossa competência emocional mostra o quanto deste potencial nós traduzimos em habilidades no trabalho.

Não há a pretensão de dizer o que é, mas sim traçar algumas possibilidades das possíveis relações existentes entre as variáveis estudadas com a evolução da carreira dos atores de vendas, tendo a competência emocional como variável dependente neste estudo de caso. Os resultados de um estudo de caso geralmente são apresentados em aberto, ou seja, na condição de hipóteses, não de conclusões (GIL, 2010). Neste contexto, verificou-se que os representantes que também participaram do projeto de CE e foram demitidos apresentaram o menor escore para as competências emocionais em relação à posição atual na empresa, confirmando a hipótese de que pode existir algum impacto das CE mediante a diferença de escores identificada e o conseqüente impacto na carreira. Uma possível explicação para isto é que talvez não tenham aproveitado o projeto para o seu desenvolvimento e em outro aspecto.

Em relação à presença do gerente no momento da fusão, verificou-se na análise que 61% das pessoas demitidas não contaram com o gerente presente na reestruturação, enquanto que para as pessoas que foram promovidas a coordenador, 70% delas contaram com o gerente na organização. Isto confirma a hipótese do estudo de que a continuidade da gestão direta parece poder impactar na evolução da carreira do representante.

Verificou-se que as pessoas que deixaram a empresa para trabalhar na concorrência apresentaram médias de CE altas na maioria das habilidades, o que pode significar a perda de talentos e também, pela perspectiva do indivíduo, a consciência de buscar outro caminho para o seu desenvolvimento profissional, características da carreira proteana, pois este movimento aconteceu de forma mais acentuada na faixa de idade de 31 a 35 anos (57%).

Na amostra analisada não se encontrou diferença nos escores de CE em relação ao gênero do representante, o que confirma a hipótese nula e não confirma a proposição de Goleman em 1998, que menciona esta diferença em relação a empatia mais perceptível nas mulheres, sendo para esta amostra um ponto de desenvolvimento para ambos.

Adaptabilidade, Empatia, Orientação para o cliente e Gerenciamento de conflitos são competências emocionais estabelecidas no ECI[®] como essenciais e que deveriam ter a expressão máxima pelo ator social, pois estes pontos fortes podem fundamentar o perfil dos profissionais reconhecidos pela empresa, que respondem com a habilidade emocional

necessária para conviver em uma estrutura matricial, com a construção de rede social e atividades extras ao trabalho/organização.

A “adaptação” é um exercício complexo, que integra a identificação das necessidades dos demais e a motivação do indivíduo em realizar o movimento de aproximação a esta necessidade. Ao analisar a variável “Posição Atual”, a CE 'Adaptabilidade' foi a que apresentou o maior F, demonstrando que existe diferença entre as médias dos grupos. Neste caso, os Coordenadores apresentaram a maior média de escore para a competência (3,73), enquanto a média dos demais, confirmadas na análise de variância “Promoção na Fusão”, foi de 3,57. Portanto, considerando o modelo ECI[®], é possível que a habilidade para adaptar ideias, aplicar procedimentos com flexibilidade e lidar de forma competente com demandas inesperadas tenha se fortalecido ao longo do período de 2008 a 2010. A expressão máxima da competência 'Adaptabilidade' é descrita na matriz ECI[®] como promover mudanças para adequar-se à situação. Não podemos ter certeza da evolução deste comportamento, pois para isto teríamos que fazer novamente a medida de CE no tempo da reestruturação da empresa (2010). Mas é provável que as atividades de desenvolvimento que deram foco em Adaptabilidade no período de 2008 a 2009 e a própria expectativa em torno da fusão possam ter auxiliado os representantes que foram promovidos a estarem mais atentos a esta competência emocional.

Nestas atividades de desenvolvimento fundamentou-se o sequestro da amígdala como responsável pela nossa resposta emocional diante das situações da vida. Embora esteja muito relacionada à competência emocional descrita em Autogerenciamento, ajuda a ampliar o olhar para o ambiente e adequar-se à situação do momento, fazendo o que é chamado de “Trabalho Emocional”, a gestão dos nossos sentimentos para criar uma aparência facial e corporal que será publicamente observada (HOCHSCHILD, 1983). Isto significa uma forma de regulação da emoção a qual é esperada que os trabalhadores demonstrem (certas emoções) aos clientes, subordinados ou pares como parte de seu trabalho e assim promovam os objetivos organizacionais. O relato descrito feito por um médico em relação à *performance* de um representante de vendas deste estudo de caso exemplifica o trabalho emocional:

Interesse, descontração e receptividade, ao ouvir sugestões, opiniões e comentários, sobre dados científicos (publicações, resultados sobre trabalhos recentes), que facilitam o relacionamento médico-empresa; estabilidade e bom humor constantes em suas visitas. Eficiência, dedicação, disciplina e criatividade. É uma pessoa agradável, tem conhecimento do que faz,

consegue agregar valores e desenvolve um trabalho de suporte para nós até então nunca realizado(informação verbal).¹

A “empatia” apresentou a maior correlação na análise fatorial de Competências Emocionais, talvez porque em variância explicada a empatia foi a CE que demonstrou maior % de explicação quando em correlação com todas as CE da matriz. Na visão do observador, esta CE expressa o comportamento de maior impacto nas relações sociais e que pode contribuir para a criação de uma ambiente saudável, tendo como pilares o respeito e a ética. A associação humana surge apenas quando cada indivíduo percebe a intenção dos atos dos outros e, então, constrói sua própria resposta em função desta intenção. Tais intenções são transmitidas por meio de gestos que se tornam simbólicos, ou seja, passíveis de serem interpretados (GOLDENBERG, 2007). A sociedade humana se funda em sentidos compartilhados sob a forma de compreensões e expectativas comuns. O componente significativo de um ato acontece através do *role-taking*: o indivíduo deve-se colocar no lugar do outro. Para o observador, além de se colocar no lugar e na situação do outro, deve-se fazer com que a outra pessoa saiba que você entende o que ela está sentindo, sendo consistente ao promover um fluxo constante de apoio, compaixão, presença física, emocional e cognitiva. Damasio (2209) considera a empatia a base do comportamento social ético, estando incluída aqui a expressão da generosidade e da compaixão humanas.

A maior média obtida na análise de variância de Empatia ocorreu com o grupo de representantes que foram para a concorrência (3,73) *versus* os coordenadores (3,71). O modelo determina a Empatia como ouvir com atenção, estar atento aos humores das pessoas ou evidências não-verbais, relacionar-se bem com pessoas de diferentes histórias de vida e conseguir ver a vida pela perspectiva dos outros.

Os comportamentos do ator social que se coloca sempre à disposição dos clientes, monitora a satisfação dos clientes, assume responsabilidade pessoal pelo atendimento às necessidades dos clientes e combina as necessidades do cliente com serviços ou produtos referem-se à descrição da competência emocional 'Orientação para o Cliente'. A análise de variância demonstrou que os coordenadores obtiveram a maior média (3,96), aproximando-se muito da graduação considerada como expressão máxima para esta competência *versus* os outros grupos, que na análise da variância da “promoção na fusão” apresentaram a média de

¹ Informação obtida dos gerentes e/ou clientes nas perguntas abertas contidas na avaliação de competência emocional

3,87. Esta competência foi a que apresentou o maior escore para a força de vendas de forma geral, o que é ótimo, pois caracteriza a expressão do trabalho realizado por esta categoria profissional. O *feedback* de um cliente que especifica o atendimento a uma necessidade em ambiente hospitalar pode ajudar a exemplificar esta competência.

Um ponto que julgo oportuno ressaltar é a interação da Representante com as Instituições Hospitalares Públicas representando a empresa junto a programas de Educação Continuada dos hospitais de Ensino. Sinceramente não vejo um ponto específico que ela possa melhorar pois como disse "Ela tem a cara da empresa". Na minha visão ela é uma representante completa. Se por ventura existir alguma mudança para que possa melhorar eu desconheço (informação verbal)².

Os comportamentos que descrevem a competência emocional “gerenciamento do conflito”, se constitui pelas habilidades de trazer à tona desacordos ou conflitos, manter a objetividade, buscar solucionar conflitos, pedir ajuda para resolvê-los e, quando em um conflito, procurar soluções que favorecem ambas as partes. Ao avaliar a análise de variância na composição “Posição atual”, identificou-se mais uma vez que os coordenadores apresentaram a maior média (3,50) *versus* a média de todos os outros (3,37), também demonstrando que provavelmente existe diferença entre os grupos na amostra deste estudo de caso. Saber gerenciar conflito pode significar ter a habilidade de construir as relações sociais, além de exigir do ator uma abertura para a diversidade de opiniões, habilidade na comunicação e maturidade para entender e reconhecer os seus limites e os dos outros para agir. Esta competência é ainda mais exigida à medida que há evolução profissional. Quando ocorre uma boa relação entre o amadurecimento profissional e a ascensão a níveis mais complexos, há a tendência de um sentimento de bem-estar, fluência e efetividade na tomada de decisão, ao passo que um desbalanceamento desses fatores pode provocar, de um lado, sentimentos de ansiedade, medo e perplexidade e, de outro, sensação de aborrecimento, frustração e ansiedade (DUTRA, 2009). A seguir, o *feedback* de um cliente que ilustra este comportamento:

Na verdade, a impressão que fica é da excelente maturidade profissional alcançada, dentro dos limites da minha visão médica, quando comparada

² Informação obtida dos gerentes e/ou clientes nas perguntas abertas contidas na avaliação de competência emocional

com a atuação de diversos profissionais da Indústria Farmacêutica, que tenho convivido ao longo de minha carreira (informação verbal).³

Percebe-se que estas competências são complementares e, como visto, serão exigidas em momentos distintos, cabendo ao ator social escolher confiante o caminho mais adequado para exprimi-las na totalidade, à medida que perceba o benefício para si, para suas relações e para o sistema.

Para ampliar os achados do estudo de caso desta amostra, analisou-se os *feedbacks* que foram descritos nas perguntas abertas das avaliações 360° contempladas na ECI[®]. Comparou-se os resultados e constatou-se que há pouca diferença no autorrelato e na visão de terceiros em relação aos pontos fortes e os de melhoria da amostra analisada. No entanto, as emoções ansiedade e estresse surgiram como pontos de melhoria. Muitas emoções caracterizam a experiência do estresse, tais como ódio, ansiedade, tristeza, desespero, depressão e desapontamento (FINEMAN, 1999). Estas emoções negativas, que trazem impacto no comportamento e são rapidamente observadas nas relações sociais, podem contaminar o comportamento dos demais.

Entende-se por “Contágio Emocional” a tendência de absorver e sentir emoções que são similares ou influenciadas pelos outros. Hatfield, Cacioppo e Rapson (1993) descrevem este mecanismo como uma tendência de automaticamente imitar e sincronizar expressões faciais, entonações de voz, posturas e movimentos de outra pessoa e, por consequência, convergir emocionalmente. Isto pode acontecer de forma consciente ou inconsciente, alterando os comportamentos dos indivíduos ou grupos. Pesquisas demonstram que este tipo de contágio pode acontecer em processos de negociação, aprendizado ou propaganda, atividades que fazem parte do dia a dia do representante de vendas da indústria farmacêutica.

O Contágio Emocional e a Empatia podem estar relacionados, portanto reconhecer as emoções e entender suas causas pode ser um caminho para evitar o contágio emocional ou a manipulação, considerando que as emoções podem ser positivas ou negativas e dependem do contexto onde estão inseridas. Outro aspecto importante do Contágio Emocional é que as emoções negativas tendem a ser mais rapidamente absorvidas pelos outros, causando impacto nas pessoas e no ambiente de forma mais intensa do que as emoções positivas. Portanto,

³ Informação obtida dos gerentes e/ou clientes nas perguntas abertas contidas na avaliação de competência emocional

construir um ambiente propício para tratar e entender as emoções presentes nas relações pode trazer benefícios para o crescimento do grupo e para a obtenção do resultado esperado.

Ainda assim, à medida que as emoções funcionam para ajudar as pessoas a se adaptar às situações sociais, faz sentido considerar que as emoções de uma pessoa irão interferir nas de outra(s). Este sistema emocional pode proporcionar uma rápida comunicação das oportunidades e dos riscos, mediando a interação e ajudando as pessoas a atender às regras e às normas das relações sociais, de forma a manter uma interação harmoniosa com um poderoso aliado. Assim, pensar em uma organização significa pensar em contribuições e consequências lógicas, emocionais e éticas nas relações sociais.

CONCLUSÃO

Nas organizações, falar sobre emoções é algo tido como certo: lamentações, raiva, ansiedade, frustrações, divertimento, alegrias, tédio, vergonha e desespero. Estas são parte da criação social e expressão pessoal do trabalho e da vida organizacional (FINEMAN, 1999). Não considerar que as emoções estão presentes e, pior, não tratar delas é o mesmo que considerar que estamos de volta ao tempo das organizações do tipo máquina, em que a uniformidade de comportamento é vista como crucial para a produção de bens e serviços.

Os atores organizacionais falham em agir racionalmente porque o que eles veem é uma leitura distorcida da realidade pelos desejos e necessidades dos atores, especialmente medos inconscientes. Ansiedade, inveja, vergonha e culpa podem moldar as estruturas e as interações organizacionais de maneiras não percebidas pelos participantes, o que confunde a avaliação das opções e impacta na eficácia e na saúde da organização (FINEMAN, 1999). A depender do momento em que a empresa se encontra, a intensidade destas emoções pode se modificar. Portanto, identificar e desenvolver habilidades que auxiliem os atores a construir relações duradouras dentro e fora do ambiente organizacional pode trazer benefícios para os negócios e para as pessoas. As competências emocionais podem estar a serviço desta necessidade.

Cada experiência da nossa vida é acompanhada por algum grau de emoção, por menor que seja, e esse fato é especialmente notável em relação a problemas sociais e pessoais importantes. As emoções positivas ou negativas, bem como os sentimentos que lhes seguem, tornam-se componentes obrigatórios das nossas experiências sociais (DAMASIO, 2009). Portanto, toda a compreensão necessária para um convívio saudável e colaborativo é gerada pelo olhar para como as relações são construídas.

A demonstração de afeto pode ser apresentada no rosto, no tom da voz ou nos gestos, o que coincide com a expressão da emoção (ou do contágio emocional). O afeto é uma face crítica da comunicação nas relações sociais. Aprender é uma experiência afetiva e, para o adulto, aprender é uma construção coletiva, que só acontece em ambiente propício. Neste estudo de caso, há indícios de que provavelmente as atividades de desenvolvimento das CEs trouxeram impacto na evolução de carreira dos representantes em um aprendizado que aconteceu em conjunto, com intensidades variadas diante dos interesses e disponibilidades individuais. Existe a possibilidade deste aprendizado ter sido uma fonte de recursos para as atitudes dos representantes de vendas diante do processo de fusão pelo qual a empresa passou e que muito exigiu das pessoas em adaptabilidade para entender o novo cenário e situar suas

escolhas, agir com empatia nas relações sociais construídas no ambiente e contribuir para preservar e ampliar relacionamentos. Peter Senge (2009) defende que o bem-estar social pode ser demonstrado pelo vigor das redes de cooperação; conservando e expandindo o desempenho; pela saúde física e emocional; seguindo o caminho da alegria. Dias ausentes no trabalho, índice de rotatividade, sentimento de orgulho pelo trabalho realizado, solidariedade entre os colegas e alegria são indicadores de bem-estar que o líder pode identificar em seu ambiente.

Por outro lado, sabemos que o dia a dia organizacional é repleto de desafios e que nas dificuldades também há aprendizado. A dor emocional é um componente essencial da vida organizada, sendo que a reação humana à dor determina se ela é tóxica ou produtiva, guiando as pessoas de maneira a aproveitá-la, absorvê-la ou superá-la, como um veneno enfraquecedor ou transformando-a em uma força para a saúde (FROST, 2003).

Portanto, como uma contribuição deste projeto, é preciso assumir uma atitude baseada na convicção de que uma parte da tragédia da humanidade pode ser diminuída, e de que contribuir com esta diminuição é uma responsabilidade que devemos assumir. Um dos benefícios do progresso científico consiste em permitir-nos planejar ações inteligentes que podem aliviar o sofrimento. A ciência pode ser combinada com o melhor de uma tradição humanista, para permitir uma nova abordagem dos problemas humanos e levar ao florescimento da humanidade. Nunca nos sentiremos sozinhos desde que a nossa preocupação principal seja com o bem-estar dos outros.

Damásio (2009) acredita que as emoções e os sentimentos terão sido um alicerce necessário para os comportamentos éticos muito antes de os seres humanos terem iniciado a construção deliberada de normas inteligentes de conduta social; teriam sido um fator importante de estratégias cognitivas de cooperação em espécies não humanas em etapas evolucionárias anteriores. Para ele, os seres humanos equipados com esse repertório de emoções e cujos traços de personalidade incluíam estratégias de cooperação, teriam sobrevivido mais facilmente e teriam deixados mais sobreviventes. Sendo a organização um organismo vivo, fica a questão sobre se isto também não se reproduz em seu significado.

Os seres humanos são aquilo que são: vivos e equipados com apetites, emoções e outros dispositivos de auto preservação, incluindo a capacidade de conhecer e raciocinar. O auto interesse racional é inteiramente imbuído de emoção (FINEMAN, 1999). A consciência, a despeito das suas limitações, abre o caminho para o conhecimento e para a razão, os quais por sua vez, permitem aos indivíduos a descoberta daquilo que é bom ou mau. O bem e o mal não

são revelados, são descobertos, individualmente ou através das interações em sociedade (DAMASIO, 2009).

Assim, como uma possível abordagem para estudos futuros seria a aplicação da metodologia em um cenário que possibilitasse a avaliação dos comportamentos emocionais em dois momentos distintos para trazer mais indícios de probabilidade do impacto das emoções na carreira dos atores de vendas. Outra possibilidade seria utilizar a metodologia para identificar quais comportamentos emocionais refletem as atitudes da organização. Envolveria os funcionários e os clientes da empresa, aplicaria a matriz no momento zero e repetiria depois de uma determinada ação de melhoria com foco nos pontos fortes e os a melhorar identificados na primeira fase.

REFERÊNCIAS

AMERICAN Psychological Association. **Intelligence: Knowns and unknowns**. Washington, DC, 1997.

ANGELL, M. **A verdade sobre os laboratórios farmacêuticas**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Record, 2008.

BACHRACH, P.; BARATZ, M. S. The two faces of power. **American Political Science Review**, volume 56, p. 947-952, 1962.

BACHUR, Tiago Faggioni. VIEIRA, Fabrício Barcelos. **A (in)aplicabilidade prática da Lei nº. 11.770/08 (salário-maternidade)**. Disponível em: <http://www.lfg.com.br>. Acesso em: 01 de junho de 2009.

BARLEY, S. R. Careers, identities, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology. In: ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. (Ed.) **Handbook of career theory**. New York: Cambridge University Press, 1989.

BAR-ON, R. **The emotional intelligence inventory (EQ-i): technical manual**. Toronto, Canadá: Multi-Health Systems, 1997.

BARROS, B. T. de.; SOUZA, H. H. R. F. de; STEUER, R. Gestão nos processos de fusões e aquisições. In: BARROS, T. , Cols. **Fusões e aquisições no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003. P. 17 – 49.

BELL, N. E.; STAW, B. M. People as sculptors versus sculpture: the roles of personality and personal control in organizations. In: ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. (Ed.) **Handbook of career theory**. New York: Cambridge University Press, 1989.

BOCATTO, Raquel. Empresas medem nível de inteligência emocional de chefes. **Folha de São Paulo**. 2 de agosto de 2009, p. 2 e 3

BORGES, Bruna. Adesão à licença maternidade cresce no país. São Paulo: **Folha on line**. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/classificados/empregos/ult1671u732357.shtml>. Acesso em: 9 de maio de 2010

BORTEF, G. **De la competence. Effair sur um attacteur étrange**. Paris: Les Éditions d'Organization, 1994.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982.

CARNEIRO, M. B.; GOUVEIA, V.V. **O médico e o seu trabalho: aspectos metodológicos e resultados do Brasil**. Brasília – DF. Conselho Federal de Medicina, 2004.

COLLUCCI, Claudia. Conselho Federal de Medicina prepara acordo com a indústria farmacêutica; meta é criar transparência. **Folha de São Paulo**, 30 de junho de 2010.

COSTA, I. S. A.; BALASSSIANO, M. (Org.) **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

DALTON, G.; THOMPSON, P. The four stages of professional careers. **Organizational Dynamics**, Summer, 1977, 6, Number 1, 23.

DAMASIO, Antonio. **Em busca de Espinosa: prazer e dor na ciência dos sentimentos**. Adaptação para o português do Brasil Laura Teixeira Motta. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.

_____. **O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

DANCEY, C.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia. Usando SPSS para Windows**. 3ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DEMING, W. Edwards. **Out of the crisis**. London, England. The MIT Press. Cambridge, Massachusetts., 2000.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

_____. O conceito de competência e sua contribuição para a gestão de carreira. In: CHAMON, E. M. Q. O. (Org.). **Gestão de organizações públicas e privadas: uma abordagem interdisciplinar**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

_____. Gestão de carreiras. **GVExecutivo**, v. 7, no. 7, jan./fev. 2008.

_____. **Gestão de Pessoas. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

EPUC – Editora de Publicações Científicas Ltda. **Você sabe o que os médicos pensam realmente?** São Paulo, 2009.

FINEMAN, S. A emoção e o processo de organizar. In CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999, v. 2, capítulo 9.

FINOTTI, O. Medicamentos genéricos completam dez anos. **Revista UP Pharma. Grupemef**, n. 112. Julho de 2009, p. 65.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: Vários autores. **As pessoas na organização**. Editora Gente, 2002, p. 51-61.

FROST, P. J. **Emoções tóxicas no trabalho**. 2ª. ed. São Paulo: Futura, 2003.

GARDNER, H. **Frames of mind: the theory of multiple intelligences**. New York: Basic Books, 1983.

- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOLDENBERG, Miriam. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 10 ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- GOLEMAN, D. **Working with emotional intelligence**. Great Britain: Bloomsbury, 1998.
- _____. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva Ltda., 1995.
- GOTTFREDSON, L. Mainstream science on intelligence: an editorial with 52 signatories, history and bibliography. **Intelligence**. Norwood, v. 24, n. 1, p.13-23, special issue 1997.
- HAIR, J.; ANDERSON, R.T.R.; BLACK, W. **Multivariate Data Analysis**. 5th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.
- HALL, D. T. **Career in organizations**. Pacific Palisades, CA: Goodyear, 1976.
- _____. An overview of current career development theory. In: HALL, D. e Associates. **Career development in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986a.
- _____. Preface. In HALL, D. e Associates. **The career is dead: long live the career**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- _____. **Careers in and out of organizations**. London: Sage, 2002.
- HATFIELD, E.; CACIOPPO, J. T.; RAPSON, R. L. **Emotional contagion**. *Current Directions in Psychological Science*, 2, p. 96-99.
- HOCHSCHILD, A. R. **The managed heart: commercialization of human feeling**. University of California Press, 1983. p. 90.
- IBARRA, H. **Identidade de Carreira**. A experiência é a chave para reinventá-la. São Paulo: Editora Gente, 2009.
- JAQUES, E. In praise of hierarchy. **Havard Business Review**, Jan/Feb. 1990.
- _____. **Levels of abstraction in human action**. Londres: Heinemann Educational Books, 1978.
- KETZ, C. **Explosão dos genéricos tem tudo para continuar**. O Estado de São Paulo. 07 de maio de 2010. Disponível em: http://www.progenericos.org.br/noticial.php?id_noticia=98
Acesso em: 22 de maio de 2010.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. **The opt-out revolt: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers**. Mountain View: Davies-Black, 2006.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**: uma abordagem conceitual e resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P.; CARUSO, D. R. **Mayer – Salovey – Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) user’s manual**. Toronto, Canada: MHS, 2002.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. What is emotional intelligence? In: SALOVEY, P. & SLUYTER, D. (Ed.). **Emotional development and emotional intelligence**: educational implications. New York: Basic Books. 1997, p. 3 - 31

MAYER, J. D.; DIPAOLO, M. T.; SALOVEY, P. **Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: a component of emotional intelligence**. Journal of Personality Assessment. 1990, 54, 772 – 781.

McCLELLAND, D. C.; DAILEY, C. **Improving officer selection for the foreign service**. Boston: McBer, 1972

MENDES, R. C. **Multinacionais americanas investiram US\$ 570 milhões em 2007. Brasil na rota global de P&D**. Valor Econômico, 30 de abril de 2010. Disponível em: <http://www.interfarma.org.br/site2/index.php/artigos-e-noticias/artigos/493-multinacionais-americanas-investiram-us-570-milhoes-em-2007brasil-na-rota-global-de-pad-> Acesso em: 21 de maio de 2010.

MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. in MINAYO, M. C. S. (org.) **Pesquisa social**. Teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994, capítulo 1.

MOCAIBER, Izabela et al . **Neurobiologia da regulação emocional**: implicações para a terapia cognitivo-comportamental. Psicol. estud., Maringá, v. 13, n. 3, Sept. 2008 . Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pe/v13n3/v13n3a14.pdf> Acesso em 25 Abr. 2010.

OLIVEIRA, E. A.; LABRA, M. E.; BERMUDEZ, J. - **A produção pública de medicamentos no Brasil: uma visão geral**. Rio de Janeiro: Cad. Saúde Pública, 2006.

OLIVEIRA, F. E. M. de. **SPSS básico para análise de dados**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2007.

Propagandista e Vendedor de Produtos Farmacêuticos - LEI N° 6.224, DE 14 DE JULHO DE 1975. Disponível em: <http://www.soleis.adv.br/propagandistaevendedorfarmaceutico.htm> Acesso em 02 de Maio de 2010.

Publicis Selling Solutions White Paper. **What physicians want! Results os a Sermo “Hot Spot” Physicians Survey**. Lawrenceville, NJ. 2008. Disponível em: <http://www.psellingsolutions.com/> Acesso em: 21 de maio de 2010.

QUIVY, R; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em ciências sociais**. 5 ed. Lisboa: Gradativa, 2008.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências: atração e captação de talentos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008

RUAS, R; ANTONELLO, Claudia S.; BOFF, Luis H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SALOVEY, P; MAYER, J. **Emotional Intelligence. Imagination cognition and personality**. Farmingdale, v.9, p. 185-211, 1990.

SAXENEIAM, A. Regional Advantage: culture and competition in Silicon Valley and Route 128. **Havard Business Press**: Cambridge Mass, 1995

SCALABRIN, A. C.; KISHORE, A.; CASADO, T. Tendências na gestão de carreira. in DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010, capítulo 10.

SCHEIN, E. H. **Career dynamics**: matching individual and organizational needs. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

_____. **Identidade profissional**: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel, 1996.

_____. Foreword: career research: some personal perspectives. In: GUNZ, H.; PEIPERI, M. (Ed.). **Handbook of career studies**. Thousand Oaks: Sage, 2007.

SENGE, P. [et al.] **A revolução decisiva**: como indivíduo e organização trabalham para criar um mundo sustentável. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SIMON, Herbert A. **Administrative behavior**. 2 ed. New York: Free Press, 1945.

VAN MAANER, J. (Ed.). **Organizational careers**: some new perspectives. New York: John Wiley, 1977.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza. Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010, capítulo 1.

VISCONDE JUNIOR, O. Investidor mira mercado farmacêutico. **O Estado de São Paulo**, Economia e, 10 de maio de 2010. Disponível em: http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20100510/not_imp549406,0.php. Acesso em: 22 de maio de 2010.

WEICK, K. E. Enactment and the boundaryless career: organizing as we work. In: ARTHUR, M.B.; ROUSSEAU, D. M. **The boundaryless career**: a new employment principle for a new organizational era. New York: Oxford University Press, 1976.

WOYCIEKOSKI, Carla; HUTZ, Claudio Simon. Inteligência Emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. *Psicologia: Reflexão e crítica*, 22 (1), p.1-11, 2009. Disponível em: www.scielo.br/prc em 10 de agosto de 2010.

WOLFF, Steven. **Emotional Competence Inventory (ECI)**. Technical Manual. HayGroup, McClelland Center for Research and Innovation. 2005. Disponível em: http://www.eiconsortium.org/pdf/ECI_2_0_Technical_Manual_v2.pdf Acesso em: 20 de junho de 2010.

ZARIFIAN, P. A. **A gestão da e pela competência**. Centro Internacional para Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, Rio de Janeiro, 1996.