

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE – UFRN
CENTRO DE TECNOLOGIA - CT
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO**

**ESTRATÉGIAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS PROPAGANDISTAS
DE MEDICAMENTOS UTILIZADAS PELA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA NO
NORDESTE DO BRASIL**

KLEBER CAVALCANTE DE SOUSA

**NATAL (RN)
2013**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE –UFRN
CENTRO DE TECNOLOGIA - CT
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA
PRODUÇÃO**

Kleber Cavalcante de Sousa
Bacharel em Administração

**ESTRATÉGIAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS
PROPAGANDISTAS DE MEDICAMENTOS UTILIZADAS PELA
INDÚSTRIA FARMACÊUTICA NO NORDESTE DO BRASIL**

**NATAL (RN)
2013**

KLEBER CAVALCANTE DE SOUSA

ESTRATÉGIAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS PROPAGANDISTAS DE
MEDICAMENTOS UTILIZADAS PELA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA NO
NORDESTE DO BRASIL

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio
Grande do Norte, como parte dos requisitos para a obtenção
do título de Mestre em Engenharia da Produção.
Área de Concentração: Estratégia e Qualidade

Orientador: Jamerson Viegas Queiroz

NATAL (RN)
2013

UFRN / Biblioteca Central Zila Mamede.
Catalogação da Publicação na Fonte.

Sousa, Kleber Cavalcante de.

Estratégias de avaliação de desempenho dos propagandistas de medicamentos utilizada pela indústria farmacêutica no nordeste do Brasil. / Kleber Cavalcante de Sousa. – Natal, RN, 2013.

124 f.; il.

Orientador: Prof. Dr. Jamerson Viegas Queiroz.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Tecnologia. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção.

1. Avaliação de desempenho - Dissertação. 2. Indústria farmacêutica - Dissertação. 3. Competências - Dissertação. 4. Estratégias – Dissertação. 5. Propagandistas – Dissertação. 6. Vendedores de medicamentos – Dissertação. I. Queiroz, Jamerson Viegas. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/UF/BCZM

CDU 658.53

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**ESTRATÉGIAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS
PROPAGANDISTAS DE MEDICAMENTOS UTILIZADA PELA INDÚSTRIA
FARMACEUTICA NO NORDESTE DO BRASIL.**

por

KLEBER CAVALCANTE DE SOUSA

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO PROGRAMA DE ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO
GRAU DE

MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

DEZEMBRO, 2013

© 2013 KLEBER CAVALCANTE DE SOUSA

TODOS DIREITOS RESERVADOS.

O autor aqui designado concede ao Programa de Engenharia de Produção da
Universidade Federal do Rio Grande do Norte permissão para reproduzir, distribuir,
comunicar ao público, em papel ou meio eletrônico, esta obra, no todo ou em parte, nos
termos da Lei.

Assinatura da Autor: _____



APROVADO POR:

Prof. Jamerson Viegas Queiroz – Presidente



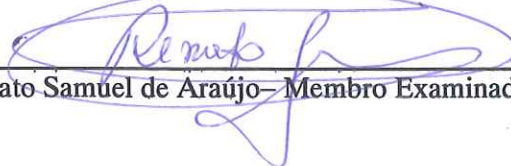
Prof.^a Fernanda Cristina Barbosa Pereira Queiroz- Membro Examinador
Interno



Prof. Marciano Furukava – Membro Examinador Externo



Prof. Renato Samuel de Araújo – Membro Examinador Externo



AGRADECIMENTOS

Nenhuma conquista é alcançada de forma solitária. O ser humano vive em comunidade, compartilhando experiências, ensinando e aprendendo, e como tal, o apoio de amigos, colegas, professores e familiares é essencial para alcançar o êxito em qualquer projeto. Para o filósofo e político Romano Cícero: “*Nenhum dever é mais importante do que a Gratidão*”, portanto, é chegado o momento, de reconhecer e agradecer o apoio de todos aqueles que contribuíram nesta minha caminhada.

Agradeço aos meus pais João Antônio e Noelma Cavalcante pela educação e pela formação baseada em valores, sem a qual não seria possível chegar até aqui. A minha esposa Ana Paula e meus filhos Alinne e Luís Eduardo pela compreensão e pelo apoio, nos momentos de dificuldade.

Agradeço ao Amigo e orientador Professor Jamerson Vagas Queiroz, pela confiança, apoio, orientações e ensinamentos para a construção e conclusão desta dissertação. Ao meu amigo e Co-orientador Marciano Furukava, pela amizade, confiança, e as importantes orientações em minha vida acadêmica, essenciais para o êxito alcançado. A professora Fernanda Cristina pela amizade, orientações e apoio. Ao professor Hélio Roberto Hékis, um amigo, conquistado nesta pós-graduação, seus ensinamentos e orientações, prudentes e precisas, foram muito importantes para o sucesso alcançado. Aos outros professores do programa de pós graduação em Engenharia de Produção meus sinceros agradecimentos pelo aprendizado compartilhado, que de alguma forma contribuíram para o desenvolvimento desta dissertação.

Aos meus colegas de Mestrado e do grupo de pesquisa, colegas que compartilhamos conhecimentos e aprendizados, de forma a nos desenvolver e buscar a maestria acadêmica. Destaco entre tantos, o colega Benilton parceiro de Projeto Nagi que me proporcionou vivenciar a prática da inovação nas pequenas empresas do RN, e o colega Jamil Farkatt, o qual foi um parceiro na pesquisa e na construção do saber, originando muitas publicações.

Ao meu amigo e colega de Trabalho Marcio Furukava, um irmão conquistado nesta fase acadêmica de minha vida, pela amizade, conselhos e orientações.

Aos professores da banca de qualificação, que contribuíram com críticas e melhoria a esta dissertação.

Agradeço também, a todos aqueles que de alguma forma direta ou indiretamente contribuíram para esta conquista.

Por fim, agradeço ao Grande Arquiteto do Universo, pelo dom da vida e pelas bênçãos derramadas sobre minha pessoa, permitindo realizar esta caminhada com sabedoria, Força e Beleza.

“Conhece-te, aceita-te, supera-te.”

Santo Agostinho

SOUSA, Kleber Cavalcante de. **Estratégias de avaliação de desempenho dos propagandistas de medicamentos utilizada pela Indústria Farmacêutica no nordeste do Brasil.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal/Rio Grande do Norte, 2013.

RESUMO

A Indústria Farmacêutica é uma das mais competitivas indústrias do mundo contemporâneo, e um dos seus principais desafios está na comercialização de seus medicamentos, que na sua maioria depende da prescrição médica. O objetivo deste estudo é identificar as estratégias de avaliação de desempenho utilizadas pela Indústria Farmacêutica de origem multinacional que atua no nordeste Brasileiro e o papel dos seus gerentes, para avaliar os propagandistas vendedores de medicamentos. Para tanto, buscou-se reunir elementos para uma abordagem satisfatória que contemple a complexidade da temática pesquisada: Avaliação de Desempenho, Estratégias da Indústria Farmacêutica, Propaganda Médica e Competências dos Propagandistas de Medicamentos. A temática justifica-se em razão da importância estratégica dos propagandistas de medicamentos para a indústria farmacêutica, que é uma das indústrias que mais investe em pesquisa na atualidade, e contribui para melhorar a qualidade de vida e a saúde humana. A metodologia é caracterizada como um survey, de natureza quali-quantitativa. O objeto de estudo é composto pelas empresas farmacêuticas multinacionais de origem Americanas, Europeias e Asiáticas, associadas à INTERFARMA que atuam no Nordeste do Brasil. A coleta de dados foi realizada através de um questionário fechado (instrumento de pesquisa), composto por 5 perguntas fechadas que abordam a temática central dessa dissertação, 27 afirmativas para medir a concordância (escala likert) e 1 tabela contendo 46 competências, aplicado junto a gerentes da indústria farmacêutica. A análise dos dados foi feita por meio das técnicas de estatística descritiva e uma análise quantitativa para estabelecer o Ranking Médio (RM) para a parte do questionário que utilizou escala tipo Likert de 5 pontos para mensurar o grau de concordância dos respondentes. Através dos resultados desta pesquisa foi possível identificar as estratégias de avaliação de desempenho, utilizadas pelas empresas farmacêuticas, que atuam no Nordeste do Brasil, na gestão dos propagandistas vendedores de medicamentos, e identificar as competências essenciais dos propagandistas de medicamentos, na percepção dos gestores. Os resultados demonstraram que a Indústria Farmacêutica desenvolve e utiliza várias estratégias para medir e avaliar o desempenho dos propagandistas de medicamentos no Brasil, assim como em outros países, e que na percepção dos gerentes da Indústria Farmacêutica existem competências consideradas essenciais ao bom desempenho profissional dos propagandistas de medicamentos da indústria farmacêutica, contribuindo de para avanço do conhecimento deste tema.

Palavras-chaves: Avaliação de Desempenho; Competências; Estratégias; Indústria Farmacêutica; Propagandistas Vendedores de Medicamentos.

SOUSA, Kleber Cavalcante de. **Pharmaceutical industry strategies for drug propagandists performance assessment of the Brazil northeastern.** Dissertation (Master in Production Engineering) – Program Graduate in Production Engineering, Federal University of Rio Grande do Norte, Natal / Rio Grande do Norte, 2013.

ABSTRACT

The pharmaceutical industry is one of the most competitive industries in the contemporary world and one of their main challenges is the marketing of their drugs which mostly rely on the prescription. The aim of this study is to identify strategies for performance evaluation used by the pharmaceutical industry of multinational origin that operates in northeastern Brazil and the role of manager to evaluate sellers propagandists drugs. To do so, we attempted to gather evidence for a satisfactory approach addressing the complexity of the subject studied: Performance Evaluation Strategies in the Pharmaceutical Industry, Medical Advertising and skills of Drugs propagandists. The theme is justified due to the strategic importance of the propagandists of medicines for the pharmaceutical industry, which is one that invests more in research and contributes to improving the quality of life and human health. The methodology is characterized as a qualitative and quantitative survey. The object of study was composed by multinational pharmaceutical companies (USA, Europe and Asia) acting in northeastern Brazil. The data collection was carried out through a closed questionnaire (survey instrument) composed by 5 closed questions that address the central theme of this dissertation, 27 statements to measure agreement (Likert scale) and 1 table containing 46 competencies applied with managers from the pharmaceutical industry. The data analysis was done by means of descriptive statistical techniques and a quantitative analysis to establish the Eastern Ranking (MR) for the part of the questionnaire used Likert scale of 5 points to measure the degree of agreement. Through the results of this research, it is possible to identify strategies for evaluating performance used by pharmaceutical companies which operate in northeastern Brazil in the management of drug propagandists and identify the core competencies of them and the manager's perceptions. The results demonstrate that the pharmaceutical industry develops and uses several strategies to measure and evaluate the performance of the propagandists of medicines in Brazil as in other countries and in the perception of managers of pharmaceutical industry, skills are considered essential to the proper performance of this professional propagandist for the pharmaceutical industry contributing to the advancement of knowledge on this theme.

Keywords: Performance Evaluation; Competencies; Pharmaceutical Industry; Strategy; Drug sellers propagandists.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	A venda de Medicamentos na Indústria Farmacêutica.....	35
Figura 2	Propagandistas de Medicamentos – Elo da indústria e os Médicos.....	39
Figura 3	Estratégias da Promoção Farmacêutica para os Médicos.....	41
Figura 4	Estruturação do Questionário.....	52
Figura 5	Aplicação da pesquisa.....	53
Figura 6	Procedimentos utilizados na realização da pesquisa.....	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 01-	Competências Essenciais dos Propagandistas de Medicamentos.....	27
Quadro 02-	Investimentos em Pesquisa & Desenvolvimento em (US\$).....	32
Quadro 03-	Ranking Mundial do Mercado Farmacêutico em U\$ (Bilhões).....	33
Quadro 04-	As estratégias de marketing da Indústria Farmacêutica.....	36
Quadro 05-	Estratégias Promocionais da Indústria Farmacêutica.....	40
Quadro 06-	Sistemas de medição de Desempenho da Ind. Farmacêutica na França...	44
Quadro 07-	Etapas de Métodos da Pesquisa.....	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 01	População alvo da Pesquisa.....	40
Tabela 02	Tamanho da População e amostra aleatória estratificada.....	50
Tabela 03	Participação na Pesquisa.....	59
Tabela 04	Uso de Indicadores.....	65
Tabela 05	Indicadores produtividade e conhecimento.....	66
Tabela 06	Uso de Métodos de Medição.....	67
Tabela 07	Métodos utilizados para medir e avaliar desempenho.....	68
Tabela 08	Mecanismos e Ferramentas de Medição e Avaliação.....	69
Tabela 09	Mecanismos e ferramentas para medir e avaliar desempenho.....	70
Tabela 10	Ferramentas de Tecnologia da Informação fornecidas pela IF.....	71
Tabela 11	Atividades Gerenciais.....	72
Tabela 12	Atividades Gerencias e Melhoria de Desempenho.....	73
Tabela 13	Competências – Conhecimentos.....	75
Tabela 14	Competências – Habilidades.....	76
Tabela 15	Competências – Atitudes.....	77
Tabela 16	Competências Essenciais Propagandistas de Medicamentos da Indústria Farmacêutica– percepção dos Gerentes.....	78
Tabela 17	Percentual de respostas Concordância x discordância.....	81
Tabela 18	<i>Ranking</i> Médio Respostas – Conhecimentos.....	83
Tabela 19	<i>Ranking</i> Médio Respostas – Habilidades.....	84
Tabela 20	<i>Ranking</i> Médio Respostas – Atitudes.....	84
Tabela 21	<i>Ranking</i> das questões com maior percentual de concordância- Likert.....	85
Tabela 22	Questões com maior Grau de Concordância no <i>Likert</i> – Conhecimentos....	85
Tabela 23	Questões com maior Grau de Concordância no <i>Likert</i> – Habilidades.....	86
Tabela 24	Questões com maior Grau de Concordância no <i>Likert</i> – Atitudes.....	86
Tabela 25	Questões e Competências – Quesito Conhecimentos <i>Likert</i>	87
Tabela 26	Relação das Questões e as Competências – Quesito Habilidades <i>Likert</i>	88
Tabela 27	Relação das Questões e as Competências – Quesito Atitudes <i>Likert</i>	88
Tabela 28	<i>Ranking</i> Médio (RM) e <i>Ranking</i> Médio geral (RMG) por Questões x quesitos.....	89

SUMÁRIO

RESUMO.....	I
ABSTRACT.....	II
LISTA DE FIGURAS.....	III
LISTA DE QUADROS.....	IV
LISTA DE TABELAS.....	V
SUMÁRIO.....	11
1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA	14
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	15
1.2.1 Objetivo principal	15
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	17
2 ESTRATÉGIAS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS.....	18
2.1 ESTRATÉGIAS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	19
2.1.1 Estratégias	19
2.1.2 Avaliação de Desempenho	20
2.2 COMPETÊNCIAS.....	23
2.2.1 Competências individuais e organizacionais	24
2.2.2 Competências essenciais dos propagandistas de medicamentos	25
2.2.3 Gestão por competências	27
3 A INDÚSTRIA FARMACÊUTICA	30
3.1 A INDÚSTRIA FARMACÊUTICA NO BRASIL ENO MUNDO.....	31
3.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA.....	34
3.3 PROPAGANDA MÉDICA – UMA ESTRATÉGIA DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA.....	38
3.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS PROPAGANDISTAS VENDEDORES DE MEDICAMENTOS E A COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA.....	42
4 METODOLOGIA	45
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	45

4.2 ABRANGÊNCIA DO ESTUDO.....	46
4.3 PLANO AMOSTRAL: POPULAÇÃO, AMOSTRA E PESO AMOSTRAL.....	47
4.3.1 População	47
4.3.2 Amostragem aleatória estratificada	48
4.3.3 Seleção do tamanho da amostra de alocação para estimar proporções	50
4.4 COLETA DE DADOS: INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS.....	51
4.5 COLETA DE DADOS.....	54
4.6 ANÁLISE DOS DADOS.....	54
4.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	55
4.8 SÍNTESE DO MÉTODO DE PESQUISA.....	57
5 RESULTADOS DA PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS	59
5.1 DESCRIÇÃO DA POPULAÇÃO E PERFIL DOS RESPONDENTES.....	59
5.1.1 Estado civil, sexo e faixa etária	60
5.1.2 Escolaridade, formação, função gerencial e tempo de trabalho	62
5.2 ESTRATÉGIAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS PROPAGANDISTAS DE MEDICAMENTOS	64
5.3 ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DOS GERENTES DAS EQUIPES DE PROPAGANDISTAS, SOBRE AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DOS PROPAGANDISTAS DE MEDICAMENTOS	73
5.3.1 Percepção objetiva descritiva dos gerentes propagandistas de medicamentos-resultados	74
5.3.2 Percepção dos gerentes propagandistas de medicamentos – resultados do questionário likert	78
5.3.3 Percepção dos gerentes propagandistas de medicamentos – resultados do questionário likert x resultados descritivo objetivo	89
5.4 NÁLISE DOS RESULTADOS	91
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
REFERÊNCIAS	103
APENDICE	113

1 INTRODUÇÃO

A Indústria Farmacêutica é uma das mais competitivas e inovadoras indústrias do mundo contemporâneo. Investindo em pesquisa, desenvolvimento, produção e na comercialização de medicamentos, busca obter lucros e oferecer aos médicos e profissionais de saúde, opções de prevenção e tratamento das doenças de seus pacientes.

Um dos grandes desafios da Indústria Farmacêutica é conseguir desenvolver e comercializar seus medicamentos, antes da expiração das patentes. Neste sentido, ela implementa estratégias de marketing e de vendas para alcançar os melhores resultados, com a rápida comercialização de seus produtos, e assim se tornar mais competitiva. Segundo Kappe (2011), os gastos com medicamentos prescritos representaram mais de 10% dos gastos com saúde e as vendas globais de medicamentos da Indústria Farmacêutica atingiram 880 bilhões de dólares americanos, em 2011.

Deste modo, destaca-se uma importante estratégia desenvolvida pela Indústria Farmacêutica para alcançar este objetivo, que é a propaganda médica, a qual se utiliza dos propagandistas-vendedores de medicamentos ou simplesmente propagandistas de medicamentos, para visitar e convencer os médicos sobre as vantagens competitivas dos seus produtos farmacêuticos frente aos de outras organizações farmacêuticas que atuam no mercado.

Porter (2004) evidencia que as empresas atuantes neste ambiente global precisam estar atentas às mudanças que ocorrem e preocupadas com seus concorrentes, fornecedores, clientes, produtos substitutos e entrantes potenciais que as influenciam na competição em seu setor e na geração de seus lucros. Sendo assim, Queiroz (2012) recomenda que os “dirigentes observem as oportunidades e ameaças externas, bem como as potencialidades e fraquezas internas”. Por isso, as empresas farmacêuticas desenvolvem estratégias buscando melhorar o seu desempenho, tornando-se mais competitivas, para melhor atender às necessidades de seus clientes e superar seus concorrentes. Fleury e Fleury (2004) afirma que uma organização é mais competitiva à medida que consegue inter-relacionar suas competências organizacionais com estratégias competitivas.

A estratégia da propaganda de medicamentos para os médicos necessita de altos investimentos da indústria na sua área de marketing, justificados por possibilitar aos fabricantes farmacêuticos mais inovadores, a oportunidade para recuperar seus altos investimentos com pesquisa e desenvolvimento, servindo inclusive como um canal de comunicação para educar os médicos e expor aos consumidores as informações que podem

melhorar os resultados de saúde. Para isso, realizam ações promocionais e comerciais juntos aos médicos que são os prescritores dos medicamentos e junto aos canais de distribuição competentes (farmácias, distribuidores) buscando alcançar os objetivos planejados.

A Gestão de competências possibilita às organizações a identificação das competências individuais, entretanto, vale salientar que também é necessário que estas sejam compartilhadas na organização e desenvolvidas, de modo que estejam alinhadas com os objetivos estratégicos e possam contribuir com a melhoria do desempenho das pessoas e da organização, e em especial tornando as empresas mais competitivas (DUTRA, 2000; ZARIFIAN, 2001). É importante evidenciar que a gestão de competências exige que as empresas farmacêuticas sejam capazes de avaliar o desempenho de seus propagandistas vendedores de medicamentos, para saber se suas estratégias estão sendo efetivas, para alcançar o crescimento de suas vendas e de seus resultados, em especial a sua lucratividade (DAMBRIN e ROBSON, 2011).

Neste contexto evidencia-se a importância da avaliação de desempenho, processo necessário para mensurar os resultados, identificar a excelência e as competências de uma pessoa e sua contribuição efetiva para o negócio da organização.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

A busca por melhores resultados das empresas farmacêuticas neste mercado em constante mudança, e fortemente regulamentado pelo governo, tem exigido a criação de novas estratégias visando gerir e desenvolver as competências de seus colaboradores, a fim de que eles possam contribuir para o crescimento e maior competitividade de suas empresas. Observa-se um aumento do nível de exigência do desempenho, e deste modo, destaca-se a necessidade do desenvolvimento de ferramentas e mecanismos eficazes para avaliar o desempenho de seus propagandistas de medicamentos e de sua força de vendas, como um todo.

Diante de tais fatores e para a organização acompanhar as mudanças do mundo do trabalho, Kobayashi et al. (2010) afirmam que os profissionais devem ser cada vez mais qualificados, atualizados, de forma que os investimentos realizados revertam para saúde econômica e maior competitividade da organização.

Neste cenário, destaca-se o papel dos gerentes das equipes de propagandistas de medicamentos, que são os responsáveis por supervisionar e acompanhar os resultados dos propagandistas de medicamentos, em suas atividades profissionais.

Levando-se em conta os argumentos feitos até então, chega-se ao seguinte problema de pesquisa: Levantar quais as estratégias utilizadas pela indústria farmacêutica, para avaliar o desempenho de seus propagandistas de medicamentos e identificar a existência de similaridade entre esse desempenho e a gestão por competências.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Principal

Identificar estratégias de avaliação de desempenho utilizadas pela Indústria Farmacêutica multinacional, de origem europeia, americana, asiática, que atuam no nordeste brasileiro, para avaliar os propagandistas vendedores de medicamentos.

1.2.2 Objetivos Específicos

Associado ao objetivo principal deste trabalho pretende-se:

- ✓ Identificar as competências essenciais dos propagandistas de medicamentos, na percepção dos gerentes;
- ✓ Confrontar as percepções dos gerentes sobre quais as competências essenciais desta profissão;
- ✓ Propor ações nos processos de recrutamento e capacitação dos propagandistas de medicamentos.

1.3 JUSTIFICATIVA

A Indústria Farmacêutica pesquisa e desenvolve produtos para promover a saúde dos seres vivos, em especial a saúde humana. São investidos bilhões de dólares nas áreas de pesquisa, desenvolvimento e comercialização, o que tornam essa indústria uma das mais competitivas e inovadoras do mundo contemporâneo. O processo de pesquisa e

desenvolvimento é protegido pelas patentes, o que oferece às empresas que pesquisam uma garantia de tempo para testarem e validarem os resultados alcançados com os medicamentos. Sendo assim, a indústria precisa ser capaz de pesquisar, desenvolver e comercializar seus produtos de forma rápida e efetiva, para obter melhores resultados e ser mais competitiva. Da mesma forma, Kremer et al. (2008) evidenciam que a comercialização dos medicamentos na Indústria Farmacêutica passa a ser tão importante, quanto à pesquisa, pois através do lucro será possível a indústria voltar a investir e a pesquisar novos medicamentos, reiniciando o processo de inovação, na pesquisa e desenvolvimento de produtos.

Uma das principais estratégias utilizadas pela Indústria Farmacêutica buscando promover seus produtos, ainda protegidos pelas patentes, é a propaganda médica, em que uma equipe de profissionais denominados, “propagandistas vendedores de medicamentos” atuam em atividades de marketing junto a médicos, objetivando influenciá-los na prescrição de medicamentos.

A literatura mundial evidencia a propaganda de medicamentos como uma importante estratégia utilizada pela indústria farmacêutica, buscando ser mais competitiva na comercialização de seus produtos, evidenciando o papel essencial dos profissionais propagandistas de medicamentos e as suas relações com os médicos. Apesar destas evidências, observa-se uma escassez de estudos sobre como a Indústria Farmacêutica avalia o desempenho dos propagandistas de medicamentos e quais as estratégias utilizadas para este fim. Assim sendo, a efetividade e o bom desempenho destes profissionais demonstra ser essencial para o sucesso e maior competitividade de qualquer empresa farmacêutica (BRODY, 2005; MAGUIRE, 1999; MEDAWAR, 2002; NORRIS, 2007; WAZANA, 2000).

Por outro lado, destaca-se que o estudo é relevante em decorrência da importância estratégica da propaganda de médica e dos propagandistas de medicamentos para o sucesso do negócio da indústria farmacêutica, estratégia esta utilizada para promover medicamentos aos médicos e influenciá-los, como forma de gerar demanda e assim poder comercializá-los aos seus clientes, obtendo vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

Neste sentido, a avaliação de desempenho individual das pessoas e dos resultados alcançados, usando as suas competências, quando no exercício de sua função é de fundamental importância para que a empresa possa estabelecer suas estratégias de desenvolvimento profissional, de premiação, de treinamento e capacitação, objetivando

melhorar o desempenho de equipes e conseqüentemente da organização e conhecer a sua participação no mercado. Por conseguinte, é preciso que as empresas farmacêuticas sejam capazes de ter ferramentas adequadas para medir a efetividade e o desempenho individual destes profissionais que executam esta importante estratégia de seu negócio, na constante busca de aumentar seus lucros e a sua competitividade, frente aos concorrentes.

Desta forma, o trabalho pretende evidenciar a importância das estratégias utilizadas pela indústria farmacêutica, para avaliar o desempenho de seus colaboradores.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está organizada em seis capítulos. O primeiro trata da introdução do trabalho que contempla a caracterização da profissão e do mercado estudado, a contextualização, problema, o objetivo geral e os específicos do trabalho e a justificativa do estudo.

O segundo e terceiro capítulos contemplam as temáticas ligadas ao desenvolvimento das competências essenciais e a gestão de competências, a avaliação de desempenho pessoal e organizacional, e a avaliação de desempenho por competências a Indústria Farmacêutica no mundo e no Brasil. Contempla, as suas estratégias competitivas e os seus *stakeholders*, a propaganda médica como uma estratégia de vendas e as relações entre os propagandistas de medicamentos com seus superiores (gerentes) e com seus clientes (médicos), abordando, também, os requisitos legais/normativos (relacionados com esta profissão) e suas atividades, compondo, assim, o referencial teórico do estudo. Tais resgates teóricos mostram-se pertinentes pela natureza e objetivos propostos nesta dissertação, visando alicerçar o debate e reflexão, a respeito da importância da avaliação de desempenho e o a efetividade na busca de melhores resultados dos profissionais e da indústria farmacêutica.

A metodologia de pesquisa é abordada no capítulo quatro deste trabalho, onde é apresentada a caracterização da pesquisa, a população e amostra do estudo, os instrumentos de coletas de dados, o procedimento de tratamento e análise dos dados.

No quinto capítulo são apresentados os resultados deste trabalho e no capítulo seis as considerações finais desta pesquisa.

2 ESTRATÉGIA, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS

Um mercado fortemente regulamentado, uma indústria competitiva, inovadora e de atuação global, e um complexo sistema de pesquisa, desenvolvimento e comercialização de seus produtos, são algumas das características da Indústria Farmacêutica, responsável por bilhões em investimentos em pesquisa e desenvolvimento, a nível global, e importante para a economia mundial e para a saúde humana.

A expansão da economia mundial e o surgimento de novas doenças forçaram a Indústria Farmacêutica a aumentar os seus investimentos em pesquisa e desenvolvimento, e aumentar as suas atividades mais próximas dos centros consumidores (PEREIRA, 2002; RADAELLI, 2008). Estas ações objetivam desenvolver e comercializar seus produtos de forma mais rápida, a fim de obter uma lucratividade maior, no período de validade das patentes dos produtos, garantindo a exclusividade daquele medicamento. Pesquisar, desenvolver, produzir e comercializar seus medicamentos de forma rápida torna-se essencial para o sucesso das empresas farmacêuticas.

A comercialização de novos produtos na indústria farmacêutica sofre forte influência da classe médica, isto é, da prescrição dos médicos que são os profissionais responsáveis e legais pelo diagnóstico e pela orientação de tratamento aos pacientes.

É nesse contexto que se destaca o papel dos profissionais que compõem a força de vendas da Indústria Farmacêutica, os propagandistas vendedores de medicamentos e seus gerentes. Os primeiros são os responsáveis por levar informações sobre doenças e produtos farmacêuticos aos médicos, buscando influenciá-los, sob a supervisão, acompanhamento e avaliação das atividades diárias, pelos gerentes.

Assim, a produtividade dos profissionais que atuam na propaganda de medicamentos afeta diretamente os resultados da Indústria Farmacêutica, e a maneira como a indústria gerencia e avalia esses profissionais passa a ser importante para o aumento de sua competitividade.

Neste sentido, o referencial teórico que tratará das estratégias de avaliação de desempenho e das competências irá auxiliar na formulação de um instrumental que possibilite identificar e propor melhorias nas estratégias de avaliação de desempenho dos propagandistas de medicamentos utilizadas pela indústria farmacêutica.

2.1 ESTRATÉGIAS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Em ambientes competitivos o capital humano é um importante diferencial para as organizações alcançarem o sucesso, e as empresas mais capazes de gerenciar estes Recursos Humanos de forma estratégica, tornam-se mais competitivas (UNGER, 2011; WRIGHT & MCMAHAN, 2011).

Para este fim as organizações se utilizam de diversas estratégias objetivando expandir seus negócios e se tornar mais competitivas. Lengnick et. al.(2009) destacam que a gestão estratégica dos Recursos Humanos (RH) é uma dessas importantes estratégias para garantir o sucesso das organizações.

Neste mesmo sentido Guest (2011) afirma que a boa gestão de RH influencia de forma positiva o desempenho da organização. Uma boa gestão de RH exige das organizações a capacidade de mensurar a produtividade de seus colaboradores. Estudos comprovam que o uso adequado de práticas de Recursos Humanos, entre elas, a avaliação de desempenho favorece ao aumento de produtividade, eficiência e melhor desempenho financeiro (CHEN E HUANG, 2009).

Collins e Clark (2003) destacam que as organizações desenvolvem estratégias de avaliação de desempenho objetivando melhor mensurar o desempenho e a produtividade de seus funcionários, reforçando seus comportamentos e influenciando-os a serem mais comprometidos, para alcançar as metas organizacionais estabelecidas.

O desenvolvimento de práticas para gerar um alto nível de comprometimento e produtividade efetivamente melhora o desempenho das pessoas e as organizações alcançam resultados mais satisfatórios, tornando-se mais competitiva, e adquirindo vantagens frente aos seus concorrentes (PORTER, 2004; CHEN E HUANG, 2009; LENGNICK et al, 2009; KHALIQ et al, 2011; MOHD & ROSMAN, 2012).

2.1.1 Estratégias

Em um mercado competitivo e complexo, como o farmacêutico, as organizações precisam desenvolver estratégias buscando manter o seu desenvolvimento de forma sustentável, e assim serem mais capazes de enfrentar as fortes mudanças que ocorrem. A sustentabilidade da vantagem competitiva se dá através do adequado uso das melhores estratégias competitivas (PORTER, 1985; PORTER, 1990), que necessariamente

influenciam no desenvolvimento de novos recursos e no aumento da capacidade produtiva, e assim permitem à empresa obter vantagens competitivas.

No entanto, Hekis et. al., (2011) argumentam que os gestores enfrentam grandes desafios para entender as necessidades organizacionais, e assim obter vantagem competitiva. Já Fleury (2009) destaca que os profissionais inseridos no ambiente corporativo passam a ser fonte de vantagem competitiva para a empresa, visto que desempenham um papel fundamental no atendimento a novas demandas do negócio, na implementação de novas estratégias e na geração de inovações. Sendo assim, desenvolver estratégias para melhor gerenciar estes recursos demonstra ser essencial.

Mintzberg et. al., (2008) assinalam que tanto as organizações quanto as estratégias existem de formas independentes. No entanto, uma influencia a outra, uma vez que as estratégias são constituídas a partir de um arcabouço organizacional já existente; podendo ser reavaliada em um dado momento pela gestão estratégica. Isto pode ser condicionado, tanto pela necessidade de mudança como pela sobrevivência da organização. Assim, observa-se que há uma importante relação entre a gestão estratégica de uma organização e às realidades da organização. Portanto, os seus pontos fortes e fracos, as suas oportunidades e ameaças devem ser consideradas como ponto de partida para a formação de uma nova estratégia para a gestão.

Queiroz et. al., (2011) evidenciam que a administração estratégica exerce um papel importante na caracterização dos diversos e complexos processos organizacionais, contribuindo para a criação de uma gestão focada na eficiência e na busca de melhores resultados.

Assim, as organizações situadas em ambientes competitivos que se utilizam da gestão estratégica dos Recursos Humanos são capazes de melhor atender as necessidades de seus clientes. Tornam-se mais competitivas, obtendo mais vantagens frente a seus concorrentes, e tem mais chances de se destacarem, visto que constroem uma estrutura mais favorável ao desenvolvimento das pessoas e de sua organização (FLEURY; FLEURY, 2004; DAVIES et. al., 2010; KHALIQ et. al., 2011).

2.1.2 Avaliação de Desempenho

As pessoas exercem um papel cada vez mais decisivo para o sucesso das organizações sendo consideradas o seu principal ativo, pois através do uso de seus talentos e das suas competências, geram riquezas e realizam inovações, contribuindo para que as

organizações sejam capazes de melhorar a qualidade dos seus produtos e processo, o seu desempenho, aumentando a produtividade, e tornando-as mais competitivas, neste mercado de constantes mudanças (DRUCKER, 1999a; LENGNICK et. al. 2009; WRIGHT e MCMAHAN, 2011; MOHD e ROSMAN, 2012).

Dutra (2002) destaca que as pessoas possuem capacidade de produzir e gerar riquezas, e define o desempenho humano como a capacidade das pessoas em produzir e fornecer algum resultado, para uma organização ou empresa, que estipulou um objetivo a ser alcançado.

Brandão e Guimarães (2001) evidenciam que o desempenho das pessoas representa uma expressão de suas competências, de seus talentos, e da sua capacidade em executar e realizar algo. Nestes termos, os seus comportamentos e atitudes vem a demonstrar as habilidades e o conhecimento que esta pessoa possui (FLEURY e FLEURY, 2000; GRAMINIA, 2002).

Devido à crescente importância de práticas de RH para a vantagem competitiva das empresas, alguns estudiosos têm concentrado suas atenções para examinar os fatores determinantes da adoção de práticas de RH e seus efeitos sobre os resultados organizacionais, como produtividade e eficiência e desempenho financeiro. Esses estudos comprovaram que o uso adequado de práticas de Recursos Humanos favorece ao desenvolvimento financeiro (COLLINS e CLARK, 2003; CHEN e HUANG, 2009; GUEST, 2011).

Hipólito e Reis (2002) observam que a avaliação de desempenho é um dos processos mais utilizados nas organizações para medir o desempenho humano, uma vez que tal modelo se mostra adequado às necessidades de alinhamento estratégico, bem como possui maior integração com as diferentes funções da gestão de desempenho dentro das organizações.

É através deste processo de avaliação de desempenho que é possível conhecer identificar, organizar e mensurar a produtividade das pessoas e a sua integração com os meios para visualizar o impacto das ações e seu gerenciamento (ENSSLIN, 2010).

Bergamini e Beraldo (2010) destacam a importância da avaliação de desempenho das pessoas para que as empresas possam aproveitar o potencial individual destes colaboradores, e destacam que para isso é necessário conhecer o comportamento de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional.

Desse modo, as organizações devem avaliar o desempenho de seus talentos humanos tendo como base as suas competências e os resultados que cada um consegue

gerar e produzir no exercício de sua função, no cumprimento de suas metas ou na criação de algo novo, através da sua inteligência e da sua capacidade criativa, agregando valor as suas atividades, e gerando resultados para a organização (FLEURY e FLEURY, 2000; DRUCKER, 2002; ROCHA, 2009; OLIVEIRA, 2010;).

A avaliação de desempenho também é destacada como ferramenta de retroalimentação e de sustentação dos sistemas de Recursos Humanos, com critérios claros e definidos e, que facilitará a realização de *feedbacks* individuais e coletivos pelos gestores, sendo assim uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento das pessoas (FERRIS et. al., 1999; DUTRA, 2002; ROBBINS, 2005).

Brandão e Guimarães (2001) observam que houve uma necessidade do aperfeiçoamento das técnicas de avaliação de desempenho, devido à necessidade das organizações em estimular o trabalhador a melhorar ou reforçar determinadas atitudes.

Nestes termos, eles evidenciam que uma importante técnica utilizada para avaliar desempenho das pessoas é a avaliação de desempenho por competências, que possibilita a organização trabalhar, de forma estratégica, o desenvolvimento das pessoas e da organização.

Por outro lado, Gramigna (2002) afirma que, a avaliação de desempenho por competências é uma ferramenta importante para identificar, mensurar e desenvolver competências, dos colaboradores, bem como para sinalizar a necessidade da intervenção de treinamento e desenvolvimento. Podendo ainda ser considerada como um poderoso meio para identificar os talentos dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos colaboradores e superiores, bem como estimular as pessoas a buscarem a excelência.

Isto permite à organização alinhar estrategicamente seus colaboradores com vistas ao atingimento dos resultados projetados, mensurando e comparando seu desempenho realizado com o resultado esperado, e ainda comparando os resultados individuais com os da equipe.

Neste sentido, “avaliar o desempenho gera uma “pressão positiva”, estimulando as pessoas a vencer desafios e servindo como um fator de motivação importante para o desempenho dos Recursos Humanos da organização” (CHEN e HUANG, 2009).

A avaliação de desempenho das pessoas passa a ser estratégico, pois possibilitam às organizações, identificar as melhores práticas, seus talentos humanos, e aperfeiçoá-los, através de políticas e estratégias de desenvolvimento, o que proporcionará vantagens competitivas frente aos concorrentes e o mercado, servindo inclusive como uma ferramenta

para auxiliar as organizações no alcance das metas e objetivos estratégicos (MINTZBERG et. al., 2000; MINTZBERG, QUINN; 2001; HITT et. al., 2002; COLLINS e CLARK, 2003; OLIVEIRA; 2009; PRAHALAD, 2010).

2.2 COMPETÊNCIAS

O uso da palavra competência associado à gestão de pessoas surgiu inicialmente num artigo publicado pelo americano David C. McClelland em 1973, com o título: “*Testing for Competence Rather Than Intelligence*” (DAÓLIO, 2004; DUTRA, 2004). Desde então, a palavra competência está associada ao desempenho excelente das pessoas, e pressupõe que elas utilizem seus recursos (conhecimentos, habilidades, atitudes) em prol do bom desempenho de suas atividades, tornando-se mais produtivas.

Nesta perspectiva, Fleury e Fleury (2004), afirma que o conceito de competência deve ser pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho profissional.

Segundo Wood Júnior e Picarelli Filho (2004, p. 106), os conhecimentos “constituem um conjunto de conceitos, técnicas, teorias e metodologias relacionadas ao trabalho. É o saber adquirido, que pode ser transmitido e aprendido.” Os mesmos autores conceituam habilidade como “a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização.” As atitudes estariam relacionadas à capacidade do indivíduo de aplicar os conhecimentos e as habilidades que possui em seu ambiente de trabalho.

Foadud et. al., (2009) e Singh (2010) também associam a palavra competência com desempenho profissional excelente, e evidenciam que os principais componentes das competências incluem: conhecimento, habilidades, atitudes e comportamentos.

Já para Brandão (2010, p.172) “competências podem ser entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes”, que contribuem para o desenvolvimento das pessoas e agregam valor a organização.

Pode-se dizer que para ser competente o profissional necessita de conhecimentos, de habilidades e atitudes específicas para o exercício de suas atividades. Em outras palavras, o profissional deve possuir atitudes e habilidades que o façam mobilizar os seus conhecimentos, no momento exato, para a consecução de determinado objetivo, para a resolução de um problema específico.

Para o presente estudo, considera-se competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que proporcionam ao profissional – neste caso, o propagandista vendedor de medicamentos – um melhor desempenho de suas atribuições funcionais com eficiência no desenvolvimento das atividades e eficácia nos resultados do trabalho.

2.2.1 Competências individuais e organizacionais

Para Zarifian (2001) competências individuais são aquelas que dizem respeito a cada um dos profissionais da organização. São as competências que o indivíduo possui por sua formação educacional, por sua criação familiar, por sua biografia. As competências de negócio referem-se à compreensão que um indivíduo deve ter em relação ao “negócio” da organização, aos objetivos organizacionais, assim como uma compreensão do ambiente político e social que cerca a organização.

O bom profissional deve incorporar competências, ou aperfeiçoar as que já possuem, de acordo com a sua vivência no ambiente de trabalho, e ainda, ser capaz de mobilizar seus conhecimentos e suas habilidades para a solução dos problemas diários para o alcance dos objetivos organizacionais (SOUSA et. al., 2013).

Percebe-se que há uma troca entre a organização e as pessoas, onde os dois lados têm participação efetiva no processo de crescimento profissional. Nesse processo, a organização também se beneficia, uma vez que a melhor capacitação dos profissionais pode se traduzir num melhor desempenho de seu trabalho. Deste modo, a responsabilidade profissional aparece mais uma vez como fator preponderante para o desenvolvimento das competências do indivíduo (BRANDÃO, 2008; LENGNICK et. al., 2009; WRIGHT e MCMAHAN, 2011; M MOHD e ROSMAN, 2012).

As competências organizacionais decorrem da especificidade de cada empresa para identificar seus recursos e transformá-los em vantagem competitiva. Vale ressaltar que, os processos de convertimento de recursos em competências organizacionais ocorrem no cenário competitivo e movem a dinâmica organizacional. Dessa forma, a estratégia surge vinculada às competências da empresa, enquanto o seu desdobramento em competências atravessa níveis hierárquicos e equipes de trabalho. A efetividade da organização resulta da capacidade de articular o seu direcionamento estratégico com as competências da empresa, dos grupos e as competências individuais. Estabelecer o direcionamento estratégico,

alinhado a competências organizacionais e desdobrado em competências, sugere pensar sobre a cultura organizacional e o modelo de gestão (MOURA e BITENCOURT, 2006).

Neste sentido, Brandão et. al., (2012) evidencia que a competência é revelada quando a pessoa age ante as situações profissionais com as quais se depara. Assim, competência refere-se à capacidade do profissional em associar todas as suas qualidades individuais para o alcance do melhor desempenho dentro de sua área de atuação: saber o que e por que o faz; saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros; saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização; ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações; conhecer e entender as atribuições da organização e seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

2.2.2 Competências essenciais dos propagandistas de medicamentos

O termo competência essencial (*core competence*) ganhou importância no cenário administrativo a partir do artigo *The core competence of the corporation*, de Prahalad e Hamel, em 1990, onde destacaram que estas competências essenciais são construídas num processo de aperfeiçoamento contínuo, e que demanda tempo.

De acordo com Prahalad e Hamel (2004) competências essenciais são recursos intangíveis difíceis de ser imitados pelos concorrentes, necessários para as empresas que desejam prover produtos/serviços diferenciados e em relação ao processo de mudança e evolução da própria empresa, sendo o fator fundamental da maior flexibilidade que permite a exploração de diferentes mercados.

Neste contexto, as competências essenciais podem estar localizadas em qualquer função administrativa, e para ser desenvolvidas de forma contínua é preciso que as organizações possuam um processo sistemático de aprendizagem e inovação organizacional. Considera-se que no processo de criação de vantagens competitivas é necessário alinhar a estratégia competitiva e a competência essencial. À escolha de uma estratégia se associa uma competência na qual a empresa precisa ser mais excelente que seus competidores; as outras duas competências devem sustentar a primeira (PRAHALAD e HAMEL, 2004).

Os autores informam ainda que com o surgimento do conceito de competências essenciais, as organizações começaram a desenvolver suas competências essenciais e fazer a gestão destas competências. Essas competências são um conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da

empresa. A identificação e o desenvolvimento de competências são fatores indispensáveis para que a organização possa definir suas estratégias de atuação frente a um mundo complexo e em constante transformação. A identificação de um número relativamente pequeno de competências básicas oferecem uma vantagem estratégica sustentável no mercado torna-se relevante.

A gestão de competências ganha importância e é percebida como um modelo gerencial derivado da Teoria da Gestão Baseada em Recursos, dando ênfase aos indivíduos que trabalham nas organizações, como atores determinantes para aumentar a sua competitividade (PRAHALAD e HAMEL, 2004; BRANDÃO, 2010).

Neste sentido, Bitencourt (2005) assinala que os elementos os quais se destacam no desenvolvimento de competências podem ser resumidos e associados ao desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes. Sendo assim, demandam capacitação e se traduzem na capacidade de mobilizar recursos em práticas de trabalho; implicam em articular recursos e servem de incentivo visando melhores desempenhos. Além disso, produzem questionamento constante e desencadeiam um processo de aprendizagem individual, na qual a responsabilidade maior deve ser atribuída ao próprio indivíduo. Desse modo, as competências são transferidas e consolidadas por meio do relacionamento com outras pessoas (interação).

Para o bom desempenho de suas atividades, qualquer profissional precisa utilizar seus conhecimentos e habilidades a fim de alcançar seus objetivos estabelecidos. Brandão (2010) destaca que quando os profissionais alcançam a sinergia de seus conhecimentos, habilidades e suas atitudes, podem ser considerados competentes e contribuem para o seu desenvolvimento, o dos colegas e agregam valor a organização.

Por outro lado, Sousa et. al. (2013) evidencia que uma pessoa competente é aquela que é capaz de associar todas as suas qualidades individuais para o alcance do melhor desempenho dentro de sua área de atuação, e para tanto o profissional necessita de conhecimentos, de habilidades e atitudes específicas para o exercício de suas atividades.

Neste contexto, as organizações que conhecem e desenvolvem recursos intangíveis, inovadores, e difíceis de serem imitados pelos concorrentes, e que conseguem alinhar a estratégia competitiva e a competência essencial são mais capazes de se desenvolverem e manter a sua vantagem competitiva. Assim, desenvolver as competências essenciais passa a ter relevância para o sucesso das organizações (FLEURY e FLEURY, 2004; CHEN e HUANG, 2009; BRANDÃO, 2010; SOUSA et. al., 2013).

Percebe-se, neste sentido, que há uma carência de estudos abordando a questão das competências na indústria farmacêutica, entretanto, identificou-se 2(dois) estudos que tratam sobre as competências dos propagandistas de medicamentos, um deles realizado no Brasil, onde foram identificados 46 competências relevantes para o bom desempenho desta profissão, na percepção dos propagandistas de medicamentos. Estas competências foram classificadas em Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, sendo que as 15(quinze) que mais foram consideradas relevantes, foram consideradas essenciais, na percepção dos propagandistas, e estão apresentadas no quadro 1.

Quadro 1 – Competências Essenciais dos Propagandistas de medicamentos

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Técnicas de Vendas	Boas relações humanas	Empatia
Técnicas de Planejamento	Boa memória	Ética Profissional
Técnicas de Negociação	Capacidade de comunicação	Iniciativa
Idioma estrangeiro	Trabalhar sob pressão	Integridade
Informática e Internet	Capacidade de tomar decisões	Motivação

Fonte: Sousa et. al. (2013)

2.2.3. Gestão de Competências

A gestão estratégica de Recursos Humanos é considerada uma importante forma de gerir as pessoas nas organizações modernas e vem evoluindo para fornecer uma perspectiva importante e útil sobre o papel dos Recursos Humanos (LEGNICK et. al., 2009). Nesta perspectiva a Gestão de Competências pode ser um instrumento para a identificação das necessidades de conhecimentos individuais e institucionais, e o consequente desenvolvimento das pessoas com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais, podendo ser utilizadas em organizações públicas e privadas, por meio da aplicação de diferentes modelos, técnicas e métodos, o que exige que as empresas e os profissionais desenvolvam competências essenciais necessárias para conviver e trabalhar (BRANDÃO, 2008; WRIGHT & MCMAHAN, 2011; M MOHD & ROSMAN, 2012, SOUSA et. al., 2013). Assim, o estudo das competências essenciais apresenta-se como uma importante estratégia para a busca do aumento da competitividade de qualquer organização no mercado.

Fleury e Fleury (2004) e Dutra (2004) destacam a importância do Gerenciamento baseado nas competências. Dois modelos americanos: o *American Society for Training and Development* – ASTD e o *Competency-Based Management* foram os primeiros a serem destacadas, para identificação das competências.

Leme (2005) afirma que a gestão por competências deve administrar e trabalhar as competências comportamentais e as técnicas, buscando obter um equilíbrio entre estes dois tipos de competências, a fim de contribuir para o alcance dos melhores resultados.

Por outro lado, Daolio (2004, p. 82) destaca que os objetivos da Gestão de Competências, podem ser resumidos em: a)Descobrir as competências estratégicas para a organização; b)Derivar essas competências para o seio da organização, ajustando as competências de cada departamento, das diversas funções e dos indivíduos a essas competências estratégicas; c)Desenvolver tais competências nos indivíduos e nas suas áreas de atuação.

Nestes termos, este gerenciamento Baseado nas Competências busca identificar os padrões de eficácia visíveis nas ações praticadas pelos funcionários mais eficazes e após se mapear e identificar estas competências consideradas essenciais, *core competence*, ao desenvolvimento da organização, e que garantem a organização possa antever o futuro, e aumentar a sua competitividade (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Neste sentido, Davenport e Prusak (1998), destacam a importância em gerenciar o maior patrimônio das organizações que são as competências de seus colaboradores, cuja proposta é identificar quais são as competências organizacionais críticas para o sucesso da empresa, e desdobrá-las em competências profissionais e desenvolvê-las junto ao quadro de pessoal. Isso é corroborado por Carbone, Brandão e Leite (2005) os quais defendem que identificar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais, constitui uma das etapas mais importantes da gestão por competências.

É importante salientar que as pesquisas na área de Gestão de Competências envolvem diferentes abordagens, compreendendo a visão de gestores, funcionários e clientes. Para a identificação de competências, as metodologias e técnicas adotadas têm como características: observação de comportamentos de funcionários de alto desempenho para delineamento de suas qualidades; uso de entrevistas focalizadas ou semi-estruturadas; técnicas de *brainstorming* e *brainwriting*; *survey*; e modelamento por especialistas.

Neste sentido, a gestão por competências passa a ser essencial para desenvolver pessoas, estimulando-as na busca do seu melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva e mais capaz de se adaptar às constantes mudanças. Gramignia (2002)

evidencia que a gestão por competências deve estimular os funcionários a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais, enfatizando a responsabilidade do indivíduo no seu desenvolvimento profissional, de forma a contribuir pelo aumento de sua capacidade produtiva e favorecer a maior competitividade da organização.

Em resumo, num ambiente competitivo e mutável como o da Indústria Farmacêutica as empresas precisam desenvolver estratégias que possibilitem maximizar a sua produtividade e a capacidade de melhor aproveitar todos os recursos disponíveis, inclusive as pessoas, a fim de obterem vantagens competitivas, de forma sustentável, e se diferenciar de seus concorrentes. Estratégias estas que melhoram a sua lucratividade, a fim de manterem o seu potencial de investimento.

Por último, evidencia-se a importância estratégica das pessoas para o sucesso da Indústria Farmacêutica e a necessidade do desenvolvimento de estratégias para melhor gerenciar e avaliar o desempenho pessoal, buscando melhorar a produtividade e aumentar a competitividade das empresas.

3 A INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

A Indústria Farmacêutica é uma das principais indústrias do mundo contemporâneo, em razão da sua importância estratégica para as nações e para a ciência, visto que ela realiza pesquisa para desenvolver produtos, a fim de tratar a saúde dos seres vivos. Assim, como outras indústrias, ela espera obter vantagens e retorno sobre os investimentos em pesquisa e desenvolvimento, e para tanto possui equipes de marketing e de vendas a fim de promover a comercialização de seus produtos de forma a obter o maior retorno possível no menor espaço de tempo.

Neste cenário, a Indústria Farmacêutica desenvolve diversas estratégias a fim de promover e comercializar seus produtos aos seus clientes, e neste contexto, se destacam os propagandistas vendedores de medicamentos, que são os profissionais que geram a demanda para indústria, através do seu trabalho de propaganda médica.

O campo de aplicação deste trabalho está relacionado à Indústria Farmacêutica, a sua importância e a sua função como indústria inovadora. Conhecer e identificar as estratégias utilizadas para aumentar a sua competitividade, e como avaliam o desempenho de seus propagandistas de medicamentos, neste ambiente competitivo, será o foco deste capítulo, que terá como finalidade apresentar o referencial teórico que auxilie a realização da pesquisa, tanto na fase de estruturação inicial como na análise posterior, dando sentido acadêmico aos fatos a serem estudados. Apresentam-se os conceitos relacionados à presença da Indústria Farmacêutica no Brasil e no mundo.

No intuito de facilitar o entendimento do assunto, dividiu-se este capítulo em cinco seções. Inicialmente, é abordada a evolução histórica da Indústria Farmacêutica no Brasil e no mundo. Tal preocupação baseia-se na convicção de que, é importante conhecer a história, a fim de compreender a situação atual. A análise evidencia que o estudo dos fármacos – medicamentos – é bastante antigo, mesmo que de forma artesanal, mas sempre foi considerada importante para a humanidade. Evidencia-se a expansão e o surgimento das primeiras indústrias, no período da Revolução Industrial até os tempos modernos, enfatizando a importância estratégica da Indústria Farmacêutica, para a ciência e a economia mundial. Na seção 2, abordam-se as estratégias utilizadas pela Indústria Farmacêutica em busca de obter maior competitividade no mercado. Já na seção 3, terá como ênfase a propaganda médica e os propagandistas de medicamentos como uma das

principais estratégias da Indústria Farmacêutica e por fim, na seção 4 será abordado como a indústria avalia o desempenho dos propagandistas vendedores de medicamentos.

3.1 INDÚSTRIA FARMACÊUTICA NO BRASIL E NO MUNDO

Desde a antiguidade, a preocupação com a saúde humana sempre foi um dos temas mais investigados pelos cientistas, que canalizavam seus esforços para descobrir tratamentos para as doenças e problemas de saúde das pessoas, buscando melhorar e preservar a vida humana. Durante a Idade Média, os fármacos estavam restritos a compostos, baseados em ervas, especiarias, plantas aromáticas e compostos orientais (AIHP, 2003).

Com o aprofundamento do conhecimento nas ciências químicas e farmacêuticas, foi possível aos profissionais compreender, descobrir e sintetizar compostos medicinais, transformando-as em drogas ou fármacos para serem utilizados no tratamento das doenças, dando início ao processo de pesquisa e desenvolvimento de fármacos. De tal modo que diversos medicamentos foram descobertos, e contribuíram de forma efetiva para melhorar a qualidade de vida das pessoas, como: a morfina, a vacina para varíola, e o analgésico e antitérmico, AAS – Ácido Acetil Salicílico, que foi sintetizado e descoberto em 1833, sendo considerado um marco para a indústria farmacêutica.

Assim, com o advento das guerras mundiais, houve uma grande demanda por medicamentos para tratamento dos feridos, em quantidades de escala, gerando grande interesse mundial dos governos, no desenvolvimento da indústria farmacêutica, que se desenvolveu rapidamente, através da pesquisa e produção de medicamentos inovadores, mudando radicalmente a relação entre os seres humanos e suas doenças, contribuindo para aumentar a expectativa de vida (OLIVEIRA, 1998).

Na atualidade, a Indústria Farmacêutica exerce um papel importante para a ciência, em razão dos grandes investimentos realizados em pesquisas e em desenvolvimento de medicamentos, visando solucionar problemas ligados à saúde como prevenir futuras doenças, chegando a movimentar bilhões de dólares em investimentos no desenvolvimento, pesquisa, marketing e promoção destes produtos, junto a médicos e pesquisadores, tornando-se uma das indústrias mais inventivas, inovadoras e rentáveis do

globo, mesmo atuando num mercado fortemente regulamentado e de alta competitividade (ROCHA, 2002; KESIC, 2009; DAS, 2011).

Igualmente, Kappe (2011) destaca que a Indústria Farmacêutica é considerada como uma das mais importantes indústrias para manter a saúde e prolongar a vida, no entanto, para manter-se competitiva, precisa ser uma indústria lucrativa.

A Indústria Farmacêutica possui investimentos em todo o mundo, desde a pesquisa e desenvolvimento até a comercialização. Dados da *Pharmaceutical Research and Manufactures of America* (2010), apresentados no Quadro 2, indicam que foram investidos 65,3 bilhões de dólares em pesquisa e desenvolvimento de medicamentos no ano de 2009, sendo 45,8 bilhões de dólares só nos Estados Unidos.

Quadro 2 – Investimentos em Pesquisa & Desenvolvimento em (US\$)

Ano	EUA	EUA + OUTROS PAISES
2009	45,8 bilhões	65,3 bilhões
2008	50,3 bilhões	65,2 bilhões
2007	47,9 bilhões	63,2 bilhões
2006	43,4 bilhões	56,1 bilhões
2005	39,9 bilhões	51,8 bilhões
2004	37,0 bilhões	47,6 bilhões

Fonte: PhRMA – Pharmaceutical Research and Manufactures of America, 2010

Estimativas do *Institute for Healthcare Informatics* apontam que em 2015, o mercado farmacêutico mundial terá um patamar de US\$ 1,1 trilhões de dólares, o que representa um crescimento de algo entre US\$ 210-240 bilhões em comparação aos US\$ 856 bilhões dólares de 2010 (IMS, 2011).

No mercado brasileiro atuam aproximadamente 369 empresas, sendo 17% delas de capital estrangeiro e 83% de capital nacional, gerando algo em torno de 50.000 empregos diretos e 250.000 indiretos. O mercado farmacêutico brasileiro representa US\$ 34 bilhões, impulsionado principalmente pelo número de vendas dos medicamentos genéricos (ABIFARMA, 2012).

De acordo com ABIFARMA (2012), estes investimentos demonstram a grande força e o impacto na economia mundial, da indústria farmacêutica, que possui uma atuação global, que mesmo concentrando seus centros de pesquisas na Europa, Japão e Estados Unidos, possui operações em todo o globo terrestre, através das suas unidades fabris e de

negócios em quase todos os países do mundo. Mantendo suas atividades de produção e comercialização mais próximas mercados consumidores e desenvolvendo estratégias visando aumentar a sua participação, nestes mercados.

A história da Indústria Farmacêutica no Brasil tem início com a fundação dos primeiros laboratórios farmacêuticos no ano de 1914 (PEREIRA, 2002), alcançando um desenvolvimento dos laboratórios de capital nacional durante o governo Vargas, através da sua política de desenvolvimento da indústria nacional, (BERMUDEZ, 1995), e se consolida após a década de 1990, com o forte ingresso das empresas e laboratórios farmacêuticos de capital estrangeiro, em razão da abertura econômica brasileira, da estabilização da moeda, e a aprovação das leis de patentes. A partir de então, a Indústria voltou a investir no mercado brasileiro, instalando e adquirindo fábricas, e gerando milhares de empregos ligados à produção e promoção de medicamentos (ROCHA, 2002; PRADO, 2011).

QUADRO 3 – Ranking mundial do mercado farmacêutico em (US\$ BILHÕES)

RANKING	PAIS	2010
1	Estados Unidos	321,2
2	Japão	96,3
3	Alemanha	45,3
4	França	43,7
5	China	40,1
6	Itália	29,2
7	Espanha	25,5
8	Brasil	22,1
9	Reino Unido	21,6
10	Canadá	21,6
11	Rússia	13,1
12	Índia	12,3
13	Coreia do Sul	11,4
14	Austrália	11,3
15	México	10,8
16	Peru	10,6
17	Grécia	7,8
18	Polônia	7,8
19	Holanda	6,9
20	Bélgica	6,8

Fonte: IMS Market Prognosis 2010-2014

Segundo Kesic (2009) atualmente os mercados da América latina, China, Europa Central e Oriental são os de maior crescimento e os que se desenvolvem mais rapidamente. Neste mesmo sentido, dados da IMS MARKET referente a prognósticos no período de 2010-2014 (QUADRO 3), demonstram que os países emergentes, como o Brasil possuem um mercado atraente para a indústria farmacêutica, onde o mercado Brasileiro já é 8º maior mercado farmacêutico do mundo.

Este crescimento e fortalecimento do mercado farmacêutico brasileiro tem causado o aumento dos investimentos de grandes empresas farmacêuticas multinacionais, que tem concentrado fortes investimentos no Brasil, na expansão e construção de fábricas e aumento de suas unidades de negócios, especialmente a sua força de vendas, composta por gestores, executivos de negócios e propagandistas de medicamentos.

3.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

A Estratégia é um fator importante no mercado farmacêutico, mercado este regido por diversas forças, e considerado relevante para a saúde da população, visto que é o responsável pelo desenvolvimento e pesquisa de novos medicamentos.

Mintzberg (2004) evidencia que a estratégia é uma forma de se pensar no futuro, integrando-a em um processo de decisão, com base em processos formalizados. Assim, as empresas farmacêuticas desenvolvem diversas estratégias buscando se manterem mais competitivas e com maior poder para continuar a exercer a sua função, de pesquisar, desenvolver, promover e vender medicamentos para tratar pessoas e fórmulas.

Por outro lado, Porter (1990) caracteriza que para as empresas se sustentarem e tornarem-se mais competitivas, adotam dois tipos de vantagem competitiva, liderança pelo custo e a diferenciação. Na Indústria Farmacêutica percebe-se que, a adoção de diferenciação é a mais utilizada, quer seja pela utilização e produção de processos e produtos inovadores, ou pela forma de se relacionar com seus *stakeholders*, colaboradores, fornecedores, clientes, e especialmente os médicos, que exercem um papel muito importante para o sucesso de qualquer novo produto lançado. Assim, quando uma empresa farmacêutica é efetiva no lançamento de um novo medicamento, e ganha a credibilidade dos médicos, e pacientes, alcança bons resultados em vendas, se diferencia de seus concorrentes, e é admirada, servindo como referência no seu setor, e assim adquirindo uma vantagem competitiva.

Deste modo, o processo de comercialização de medicamentos na Indústria Farmacêutica é complexo, e envolvem vários partícipes. Os medicamentos ao serem produzidos são comercializados aos distribuidores autorizados e/ou atacadistas, que os revendem para as farmácias e drogarias, que os expõem e vendem aos compradores e ou pacientes, conforme evidenciado na figura 01.

Figura 01: A venda de medicamentos na Indústria Farmacêutica



Fonte: Do autor

Nesta perspectiva, a indústria farmacêutica, buscando alcançar os melhores resultados possíveis se utiliza de diversas estratégias de marketing e propaganda, visando melhorar a comercialização e promoção de seus produtos – medicamentos – junto aos seus principais clientes, que são os pacientes, e os influenciadores, que são os médicos. Lieb (2010) destaca que em 2006 foram investidos aproximadamente 7 (sete) bilhões de dólares em marketing, nos Estados Unidos do América, pela Indústria Farmacêutica.

Kremer et. al., (2008) defende que estes altos investimentos direcionados ao *marketing* farmacêutico se justificam por possibilitarem aos fabricantes farmacêuticos mais inovadores, a oportunidade para recuperar seus altos investimentos com Pesquisa e Desenvolvimento (P & D).

Neste contexto, o *marketing* farmacêutico é responsável por planejar ações como: a organização de eventos para médicos, investimentos em publicidade em revistas especializadas, distribuição de amostras grátis, pagamento de despesas de viagem. Além de

criar e distribuir de cupons promocionais para que pacientes se cadastrem e ganhem benefícios, e até descontos em compras de medicamentos, são algumas destas abordagens mercadológicas realizadas pelas empresas farmacêuticas (LEXCHIN, 1989; WAZANA, 2000; GAGNON, 2008; PALACIOS, 2008; ZEE, 2009; OTMAN et. al., 2010; DAS, 2011).

Por outro lado, o uso apropriado e eficaz de estratégias de *marketing* aliada ao bom planejamento estratégico favorece ao sucesso das organizações, pois assim será possível delinear onde, quando, e como a empresa irá competir, assim como qual a sua capacidade para executar suas ações, buscando atingir os seus objetivos. Entretanto, para a implementação de uma estratégia de *marketing* eficaz é necessário adquirir, combinar, e implantar os recursos necessários (MORGAN, 2012).

O Quadro 4 demonstra algumas estratégias de *marketing* da Indústria Farmacêutica e suas ações realizadas em busca do aumento das prescrições dos médicos e da consequente venda de medicamentos.

QUADRO 4: As Estratégias de Marketing da Indústria Farmacêutica

ESTRATÉGIA	AÇÃO
Propaganda direta ao consumidor	Realizada através dos meios de comunicação (mídia impressa, rádio, televisão, internet etc.);
Propaganda Médica	Visita de Propagandistas de Medicamentos aos consultórios médicos, clínicas e hospitais;
Anúncios em Publicações	Anúncios pagos em publicações médicas, não médicas, revistas e jornais;
Matérias imprensa leiga	Matérias escritas por jornalistas veiculando assuntos de interesse da Indústria farmacêutica;
Merchandising	Propaganda de modo ostensivo ou subliminar de um produto (medicamentos). Muito utilizado em filmes e novelas
Eventos Médicos	Financiamento para realização e patrocínio da participação de médicos em encontros, simpósios ou congressos médicos.

Fonte: Autor, baseado em Sanvito (2012)

Esta forte atuação do *marketing* farmacêutico junto aos médicos, através de suas estratégias e ações promocionais, e especialmente do trabalho dos propagandistas vendedores de Medicamentos, gerou a necessidade de haver uma maior regulamentação, destas atividades. Assim, as atividades da Indústria Farmacêutica e do *marketing* farmacêutico são bastante regulamentadas, em vários países do mundo. Dambrim e Robson (2011) destacam que em alguns países, como é caso da França, o propagandista vendedor de medicamentos precisa possuir diploma específico, para o exercício de sua profissão, Lassen et. al. (2012) ressalta que nos EUA, por exemplo, eles são certificados pela

Associação Nacional de Representantes de vendas farmacêuticas (NAPSR), enquanto na Alemanha, eles são certificados pela Câmara de Comércio.

É importante destacar, que no Brasil, a ANVISA- Agência Nacional de Vigilância Sanitária - e outros órgãos governamentais são responsáveis por fiscalizar e regulamentar as atividades de marketing e promoção de medicamentos. Hoje existe uma vasta legislação que regulamenta a propaganda de medicamentos, que inclui a lei nº 6.360/76 (Brasil, 1976), que dispõe sobre a vigilância sanitária a que ficam sujeitos os medicamentos, as drogas, os insumos farmacêuticos e correlatos, cosméticos, saneantes e outros produtos, e dá outras providências; o Decreto nº 79.094, de 5 de janeiro de 1977, que a regulamentou (Brasil, 1977); a Lei nº 6.437/77, que configura as infrações à legislação sanitária federal e estabelece as sanções respectivas (Brasil, 1977); a Lei nº 9.294/96, que dispõe sobre as restrições ao uso de propaganda de medicamentos (Brasil, 1996); o Decreto nº 2.018/96 (Brasil, 1996), que a regulamenta; e a Resolução de Diretoria Colegiada (RDC) 102, de 30/11/2000, da Anvisa (Brasil, 2000), que regulamenta as propagandas, mensagens publicitárias e promocionais de medicamentos com base nessas leis. Esta resolução, amparada nas leis e decretos pertinentes, regulamenta a propaganda, publicidade e promoção de medicamentos.

Esta forte regulamentação das atividades da Indústria Farmacêutica no Brasil, em especial das suas atividades de *marketing* e promoção, exige que seus profissionais sejam mais competentes e criativos em suas atividades, para o melhor alcance dos seus resultados, e assim o papel dos profissionais de *marketing* e da propaganda médica, em especial os propagandistas de medicamentos passa a ser essencial, em razão do seu trabalho de visitação a médicos, buscando influenciá-los a prescreverem seus medicamentos, sempre que um paciente precisar. Por isso, os propagandistas de medicamentos exercem uma função relevante para o sucesso destas estratégias de vendas da indústria farmacêutica, pois é, através do seu contato frequente e constante com os médicos, e a sua capacidade de criar e manter relacionamento, adquirindo a confiança e credibilidade, e sendo capaz de influenciá-los na prescrição de medicamentos (WAZANA, 2000; FAGUNDES et. al., 2007).

Deste modo, observa-se que o bom relacionamento com a classe médica se apresenta como uma importante estratégia da indústria farmacêutica, especialmente para as empresas que atuam no mercado de medicamentos éticos, que são aqueles que dependem de prescrição médica.

3.3 PROPAGANDA MÉDICA: UMA ESTRATÉGIA DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

A propaganda Médica é definida pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como sendo, todas as atividades informativas e de persuasão por parte dos fabricantes e distribuidores, cujo efeito é o de influenciar a prescrição, fornecimento, compra ou uso de medicamentos (NORRIS et. al., 2007).

Em uma sociedade capitalista, a indústria tem todo o direito de buscar aumentar a sua participação no mercado, maximizar seus lucros, e usar estratégias adequadas visando alcançar estes objetivos. A Indústria Farmacêutica não é diferente das demais, mesmo atuando com saúde humana, também objetiva aumentar seus lucros (LEXCHIN, 1989). Para isso, precisa convencer os médicos a prescreverem com maior frequência os medicamentos mais caros (BRODY, 2005). Sendo assim, o *marketing* farmacêutico, que é o responsável por produzir informações técnicas e científicas sobre novos produtos e novas descobertas para os médicos, atua de forma importante no desenvolvimento de ações estratégicas visando atingir esse objetivo.

Neste sentido, Rey (2010) reforça que o setor farmacêutico concentra seus investimentos e seus esforços para desenvolver medicamentos para tratar doenças crônicas, que exigem prescrições contínuas, e por períodos mais longos. Já Palácios (2008) destaca que o uso de técnicas sofisticadas de propaganda e *marketing* e as relações estabelecidas entre médicos e representantes farmacêuticos, podem trazer danos aos usuários de medicamentos. Portanto, evidencia a importância da regulação da propaganda médica.

A promoção médica é realizada pelos propagandistas de medicamentos da indústria farmacêutica, junto aos médicos e outros profissionais de saúde, a fim de promover seus medicamentos. Evidenciar suas indicações e vantagens é uma eficiente estratégia utilizada para aumentar as suas vendas e melhorar os lucros das empresas. O trabalho destes propagandistas consiste em visitar os médicos periodicamente, visando promover e propagar os produtos produzidos ou distribuídos pelas indústrias, levando informações técnicas sobre produtos existentes e novos produtos. É interessante destacar que a Indústria farmacêutica, contrata empresas especializadas em inteligência de mercado e de auditoria de vendas e *marketing* para identificar os maiores prescritores de seus produtos e da concorrência e para acompanhar os efeitos da promoção de vendas que é feita por sua equipe de propagandistas (MAGUIRE, 1999; WAZANA, 2000; MEDAWAR, 2002; BRODY, 2005; BLACK, 2005; LIEB, 2010; OTHMAN, 2010).

A figura 2 ilustra o papel de ligação desempenhado pelos propagandistas de medicamentos na promoção médica. Através das visitas aos médicos eles promovem os produtos pesquisados e desenvolvidos pela indústria farmacêutica, a fim de que sejam prescritos aos pacientes, como terapias para tratar suas doenças.

Figura 02: Propagandista de medicamentos - elo entre a Indústria Farmacêutica e os Médicos



Fonte: Do autor

Brody (2005) destaca que um dos principais elos entre a Indústria Farmacêutica e os médicos é a sua força de vendas: os representantes farmacêuticos ou propagandistas médicos contratados para atender os interesses de seus empregadores.

Neste sentido, os representantes farmacêuticos ou propagandistas de medicamentos visitam os médicos para promover seus medicamentos, e os convidam para jantares, eventos científicos e distribuem brindes, e outros presentes visando influenciar estes mesmos médicos para prescrever seus produtos, com mais frequência que os das empresas concorrentes (WAZANA, 2000; FUGH, 2007; GAGNON, 2008; PALÁCIOS, 2008; SANVITO, 2012; CIVANER, 2012).

Por outro lado, esta estratégia de Marketing demonstra ser bastante utilizada, neste mercado altamente competitivo. Neste sentido, surgem algumas dificuldades, a partir de diferentes crenças e valores e interesses existentes entre médicos, pacientes, e terceiros, incluindo a mídia e Indústria Farmacêutica (NEELAN, 2012).

No Brasil por sua vez, há uma resolução que estabelece uma distinção: para medicamento de venda direta ao consumidor, sem necessidade de prescrição médica, a propaganda pode ser dirigida ao consumidor; se houver necessidade de prescrição do medicamento (com ou sem retenção de receita), a propaganda deste só poderá ser dirigida a profissionais habilitados a prescrevê-los, em veículos restritos a estes (BRASIL, 2000, 1976).

Assim, existem dois segmentos distintos para o *marketing* farmacêutico atuar: o mercado dos produtos livres de prescrição, chamados OTC e os de prescrição obrigatória, no qual a aquisição do produto se dá através da prescrição médica. É importante destacar que também há uma resolução regulamentando as atividades dos propagandistas de medicamentos, na qual determinam que esses profissionais “devem limitar-se às informações científicas e características do medicamento registradas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária” (BRASIL, 1996).

É importante ressaltar, que no mercado de prescrição obrigatória, que também é conhecido como mercado “ético”, os propagandistas de medicamentos exercem um papel essencial, pois eles visitam os médicos a fim de influenciá-los a prescrever os medicamentos produzidos e comercializados pelas empresas que trabalham, e para isso se utilizam de várias estratégias de *marketing* promocional para alcançar as suas metas e os objetivos estabelecidos pelos seus gestores (WAZANA, 2000). BRODY, 2005; BLACK, 2005; MAGUIRE, 1999; MEDAWAR, 2002; NORRIS et. al., 2007; OTHMAN, 2010; CIVANER, 2012)

No quadro 5 são apresentadas como são realizadas estas ações do marketing da indústria farmacêutica, buscando construir relacionamento e influenciar os médicos, para que prescrevem seus produtos.

Quadro 5: Estratégias Promocionais da Indústria Farmacêutica Junto aos Médicos

ESTRATÉGIA	AÇÃO
Eventos médicos	Organização de eventos para médicos proferirem conferências sobre patologias e seus tratamentos, geralmente utilizando drogas ligadas a seus medicamentos;
Patrocínios	Patrocínio de pesquisas de doenças e tratamentos relacionados a seus produtos; Custear viagens e inscrições em eventos e congressos científicos para médicos que possam prescrever seus medicamentos;
Presentes	Oferecer presentes a médicos em datas especiais (aniversários, dia do médico, Natal), criando relacionamento;
Brindes	Oferecimento de brindes a médicos a fim de fortalecer o vínculo com a marca, com a empresa e com o representante.
Material técnico/científico	Deixar literaturas promocionais, revistas médicas e folders sobre produtos e doenças associadas;
Amostras grátis	Oferecer amostras grátis de medicamentos para que o médico entregue a seus Pacientes;
Cupons promocionais	Distribuir cupons promocionais para que médicos entreguem a pacientes visando estes participarem de programas de fidelidade a tratamentos.

Fonte: Adaptado de DAS (2011) e THU (2012)

Assim, uma boa estratégia para melhor atender as necessidades de seus clientes é a introdução de práticas de gestão de relacionamento, neste sentido as atitudes dos profissionais de vendas e seus gerentes de relacionamento passam a ser uma questão

importante para estas organizações, principalmente porque os conhecimentos, habilidades e atitudes exigidas de profissionais de vendas modernos e gerentes de relacionamento são diferentes daquelas necessárias para os vendedores tradicionais. (DAVIES et al., 2010)

Uma estratégia utilizada pelo marketing da Indústria Farmacêutica visando criar relacionamneto entre médicos e propagandistas de medicamentos, é a realização de palestras, conferências e eventos científicos, onde médicos e pesquisadores, líderes de opinião, defendem teses e abordam temas ligados a doenças ou medicamentos de interesse das empresas patrocinadoras. (FUGH, 2007; PALÁCIOS, 2008; DAS, 2011; CIVANER, 2012).

Gagnon (2008) evidencia a importância que a indústria farmacêutica atribue aos eventos médicos, destacando que “as empresas farmacêuticas realizaram e ou patrocinaram em 2004 mais de 371.000 reuniões e palestras para médicos e propagandista vendedores de medicamentos”.

A figura 3 representa as estratégias promocionais desenvolvidas pela Indústria Farmacêutica, direcionadas para a classe médica, a fim de influenciá-los e convencê-los a prescreverem os seus produtos. Nesta figura percebe-se que o principal cliente dos propagandistas de medicamentos é o Médico – responsável por prescrever ou indicar qualo medicamento que os pacientes devem adquirir e utilizar para tratar de suas doenças.

Figura 03: Estratégias da Promoção farmacêutica para os Médicos



Fonte: Adaptado de Maguire(1999); Brody(2005); Norris et al., (2007); Lexchin(2008)

As estratégias utilizadas pela Indústria Farmacêutica têm sido bastante discutidas na literatura, evidenciando o debate sobre o conflito de interesses entre os usuários de medicamentos: pacientes, e a indústria farmacêutica, que através do marketing farmacêutico planeja uma série de técnicas de promoção e propaganda a fim de conquistar a preferência dos médicos na hora da prescrição dos medicamentos. A utilização de brindes, amostras grátis, convites para eventos, almoços, e presentes, pelos propagandistas

de medicamentos é o ponto central deste debate. (WAZANA, 2000; ROTHMAN, 2000; SCHAFER, 2004; FUGH, 2007; GAGNON, LEXCHIN; 2008; PALÁCIOS, 2008).

3.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS PROPAGANDISTAS DE MEDICAMENTOS E A COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

As organizações tem atribuído muita importância a sua força de vendas, esta unidade organizacional que gera receitas e que seus colaboradores estão mais próximos dos consumidores, sendo o elo entre a empresa e os clientes. Em razão desta importância estratégica, percebe-se que as organizações têm aumentado de forma significativa os investimentos na função vendas, entretanto para obter os melhores resultados é preciso possuir uma gestão eficaz em vendas. Assim as empresas desenvolvem e empregam sistemas de controle de vendas e um conjunto de políticas, normas e procedimentos para direcionar a sua força de vendas para o alcance dos objetivos organizacionais desejados (KRAFT et. al., 2004; MIAO e EVANS, 2013).

Assim, Pedro (2011) afirma que os propagandistas vendedores de medicamentos mostram-se como a face visível da organização e são aqueles que fazem a ligação entre as empresas farmacêuticas e seus clientes, neste caso os médicos, responsáveis pela prescrição médica aos pacientes, que são os clientes que usarão os medicamentos para tratar suas enfermidades. Desta forma, os propagandistas assumem um papel fundamental e crucial na interação entre as partes, e para a indústria farmacêutica, que atua num mercado competitivo, é essencial que seus colaboradores sejam capazes de desempenhar bem as suas funções a fim de obter os melhores resultados possíveis, para ela.

Neste sentido, o processo de avaliação de desempenho se torna estratégico para o sucesso da indústria farmacêutica, pois através dele se pretende conhecer, acompanhar, avaliar e melhorar o desempenho desses profissionais, que exercem um papel decisivo para a as empresas que atuam no segmento de produtos éticos.

No entanto, a avaliação de desempenho dos propagandistas de medicamentos demonstra ser um grande desafio na indústria farmacêutica, em razão da alta regulamentação governamental que este setor enfrenta, em todo o mundo, criando uma série de restrições e dificultando o acesso às informações que poderiam informar a indústria os resultados do trabalho dos propagandistas de medicamentos. As empresas farmacêuticas têm dificuldades para mensurar os resultados obtidos com a propaganda de

medicamentos junto aos médicos, pois as legislações a respeito à comercialização e a propaganda de medicamentos de vários países, não permitem que a prescrição do médico seja rastreada, ou monitorada, informação esta importante para que se possa avaliar efetivamente o trabalho do propagandista de medicamento (DAMBRIM;ROBSON, 2011).

Para melhor mensurar estes resultados, a Indústria Farmacêutica distribui suas equipes de propaganda médica, em áreas determinadas, por zonas geográficas, de acordo com o mix (grupo) de produtos a serem promovidos, e o número de médicos a ser visitados, delimitando assim a área de atuação de seus propagandistas de medicamentos. Cada propagandista médico faz em média de 10 a 18 visitas diárias, e que cada médico é visitado pelo menos uma vez por mês (CINTRA, 2001).

Esta frequente visitação dos propagandistas junto aos médicos, pressupõe que o aumento da visitação pode gerar uma maior frequência e um aumento no número de prescrições médicas de alguns produtos-chaves para cada empresa farmacêutica. Entretanto, há uma dificuldade para que a Indústria Farmacêutica possa afirmar com certeza, que a venda de um produto farmacêutico numa drogaria ou farmácia, foi em decorrência da visita ou de uma ação promocional de um propagandista de medicamentos (DAMBRIM ;ROBSON, 2011; BRODY, 2005).

Em razão desta dificuldade, e buscando melhor identificar os resultados produzidos pelos seus propagandistas de medicamentos, grandes empresas farmacêuticas que atuam no mundo, investem em desenvolvimento e aquisição de “tecnologias de medição de desempenho”. Dambrim e Robson (2011) destaca em estudo realizado recente, com grandes laboratórios farmacêuticos de diversas nacionalidades e que atuam em várias partes do mundo, que a Indústria Farmacêutica usa algumas metodologias para medir a avaliação de desempenho de seus propagandistas de medicamentos.

O estudo de Dambrim e Robson (2011) foi realizado com empresas farmacêuticas Multinacionais que atuam no mercado farmacêutico Francês, e destacou o uso das 3 (três) metodologias mais utilizadas por estas empresas para identificar e medir:

- a) A quantidade de visitas médicas realizadas;
- b) As vendas dos distribuidores de medicamentos às farmácias;
- b) O perfil da prescrição dos médicos que são visitados pelos propagandistas de medicamentos;
- d) O impacto da visitação dos representantes e suas ações, numa determinada área geográfica.

No quadro 6 são descritas estas metodologias que a Indústria Farmacêutica utiliza para mensurar o desempenho de seus propagandistas de medicamentos as quais foram observados, no mercado farmacêutico Francês, no estudo de Dambrim e Robson (2011).

Quadro 6: Sistemas de medição de desempenho da Indústria Farmacêutica na França

SISTEMA	DESCRIÇÃO
ETMS – Sistema de gerenciamento eletrônico do território	Esta ferramenta gerencia e mede o desempenho do representante com relação as suas atividades de visitação e de promoção junto aos médicos. O propagandista de medicamento é obrigado a informar diariamente as suas atividades, neste sistema e transmiti-lo online para a empresa.
GERS –Realização de Groupement pour l'Elaboração et la Statistiques	Esta ferramenta é utilizada para medir as vendas realizadas pelos distribuidores e atacadistas de medicamentos às farmácias, que são os pontos de vendas, onde os pacientes adquirem os medicamentos prescritos pelos médicos. Os distribuidores e atacadistas são obrigados por contrato a enviar mensalmente a uma empresa independente, um relatório detalhado sobre as vendas realizadas para farmácias e hospitais, de todos os produtos, de cada uma das empresas farmacêuticas que ela seja distribuidora.
Xponent – Análise de Painel	Esta ferramenta objetiva medir o impacto da visitação dos propagandistas perante a prescrição dos médicos. Através de uma amostragem eles cruzam as informações enviadas pelo representante, que atuam numa determinada área, e as informações fornecidas pelas farmácias, sobre as vendas naquela área.

Fonte: O autor, baseado em Dambrin (2011)

A fundamentação teórica abordada neste capítulo ressalta a importância da Indústria Farmacêutica para a economia mundial e para a ciência, evidenciando a evolução histórica da Indústria Farmacêutica no Brasil e no mundo, a expansão, as suas estratégias utilizadas em busca de obter maior competitividade no mercado, enfatizando a propaganda médica e os propagandistas de medicamentos como uma das principais estratégias da Indústria Farmacêutica, e como a indústria avalia o desempenho dos propagandistas vendedores de medicamentos.

No próximo capítulo apresenta-se a metodologia a ser utilizada nesta pesquisa para o alcance dos objetivos pretendidos.

4 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada para o estudo. São detalhados: o tipo de pesquisa bem como a justificativa da escolha de tal método, a abrangência do estudo, quais instrumentos de coleta de dados, a análise dos dados e o estudo piloto de dois dos instrumentos utilizados.

Abaixo segue as etapas do método a serem utilizadas:

Quadro 7: Etapas do método de pesquisa

ETAPAS DO MÉTODO DE PESQUISA REALIZADO	
ETAPA 1	Caracterização da pesquisa <ul style="list-style-type: none"> • Levantamento do referencial bibliográfico • Definição dos objetivos da pesquisa
ETAPA 2	População e amostra <ul style="list-style-type: none"> • Delimitação do escopo da pesquisa e público alvo; • Definição da amostra da pesquisa.
ETAPA 3	Instrumento de Pesquisa <ul style="list-style-type: none"> • Elaboração e desenvolvimento do instrumento de pesquisa.
ETAPA 4	Coleta de dados <ul style="list-style-type: none"> • Levantamento de contatos dos gerentes. Endereços eletrônicos(e-mail) e telefones. • Agendamento de Entrevistas com gestores; • Realização das Entrevistas.
ETAPA 5	Análise dos dados coletados <ul style="list-style-type: none"> • Conferência e Validação dos questionários recebidos via e-mail ; • Análise dos questionários respondidos.

Fonte: Do autor, 2013

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo conta com dados obtidos a partir de pesquisas bibliográficas e documentais, etapas para a construção deste referencial teórico, que se baseou em material publicado em livros, revistas, artigos e trabalhos científicos disponibilizados em sites de periódicos e bases de dados, como *Scielo*, Periódicos Capes, *Emerald Insight*, *SciVerse Scopus*, bem como em outros meios eletrônicos da Internet (LAKATOS E MARCONI, 1991).

Foi adotada a tipologia Vergara (2000) que classifica a pesquisa, especificando suas características quanto aos fins e aos meios. Desta forma, quanto aos fins, à pesquisa pode ser denominada como exploratória, também possuindo características do tipo descritiva, pois se destina prioritariamente a delinear as percepções de pessoas, neste caso gestores,

quanto as características e os fatores que influenciam o desempenho profissional de um determinado grupo de pessoas, os propagandistas de medicamentos.

Roesch (2007) destaca que a pesquisa exploratória objetiva aproximar o pesquisador do fenômeno para que este se familiarize com as características e peculiaridades do tema explorado, para assim desvendar e obter percepções, ideias desconhecidas e inovadoras sobre o objeto de estudo.

Já quanto aos meios, o método desta pesquisa utilizado é considerado um *Survey*, pois realiza levantamentos, de forma direta, visando conhecer a opinião, características e o comportamento das pessoas ou de determinada população, sobre determinado assunto ou problemática, conforme descrito por Pinsonneaut & Kraemer (1993).

Freitas et. al., (2000, p 105) afirmam que “as principais características do Método Survey é o interesse em produzir descrições quantitativas de uma população; e faz uso de um instrumento predefinido”.

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa aplicada e qualitativa, pois objetiva interpretar e atribuir significados a fenômenos que ocorrem com uma determinada população, a fim de gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, mas, também pode ser considerado um estudo quantitativo, já que se pretende submeter os dados coletados a análises estatísticas, a fim de classificá-los, e quantificar esses resultados (GIL, 1999; LAKATOS e MARCON, 1991).

4.2 ABRANGÊNCIA DO ESTUDO

O objeto de pesquisa é composto pelas empresas farmacêuticas multinacionais, associadas à INTERFARMA, que atuam no Nordeste do Brasil, tendo como objetivo estudar as estratégias de avaliação de desempenho dos propagandistas de medicamentos utilizadas pela Indústria Farmacêutica no Nordeste do Brasil.

As empresas farmacêuticas objeto deste estudo são associadas à INTERFARMA, que é a entidade setorial que representa empresas e pesquisadores nacionais ou estrangeiros responsáveis pela inovação no Brasil (INTERFARMA, 2013).

Optou-se, nessa pesquisa, por esta escolha em razão desta associação ser a que representa a maior quantidade de Empresas Farmacêuticas Multinacionais, que atuam no Brasil, empresas que realizam grandes investimentos em pesquisa de novos medicamentos

e por serem responsáveis por 80% da venda de medicamentos de referência no mercado Brasileiro, isto é, medicamentos prescritos por médicos.

4.3 PLANO AMOSTRAL: POPULAÇÃO, AMOSTRA E PESO AMOSTRAL

4.3.1 População

População é o conjunto de pessoas, de animais ou de objetos que representem a totalidade de indivíduos que possuam as mesmas características definidas para um estudo (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2006).

Para efeito desse estudo a população é composta pelos gestores das equipes de Propagandistas de medicamentos das empresas farmacêuticas, de origem multinacional, associadas à INTERFARMA, que atuam no mercado do Nordeste do Brasil.

Para conhecer a população a ser estudada, o pesquisador solicitou a INTERFARMA, através de e-mail, a relação das empresas Multinacionais associadas que atuam no Brasil, com a identificação da origem de suas sedes. Ao analisar o documento enviado foram identificadas 48 empresas farmacêuticas multinacionais associadas, sendo 19 de origem Americanas, 24 de origem europeias e 5 de origem asiáticas.

Adotou-se esta estratégia em razão da INTERFARMA, ser a entidade que engloba as maiores empresas farmacêuticas do mundo, que inovam, promovem e incentivam o desenvolvimento desta importante indústria, se utilizando da pesquisa científica e da tecnológica, para desenvolver produção de insumos farmacêuticos, matérias-primas, medicamentos e produtos para a saúde humana no mundo todo, e que atuam em todo o Brasil.

Segundo dados da ABIFARMA (2012) e da INTERFARMA (2012) atuam com equipes de propagandistas de medicamentos no Nordeste do Brasil, as seguintes empresas multinacionais, a saber: *Astra-Zeneca, Abbot, Avents, Alcon, Alergan, Bayer, Baldaci, Boehringer, Bristol Miers Squibi, Chiesi, Eli Lilly, Jansen Cilag, Jonhson, Galderma, Glaxo SmithClyne (GSK), Merck Sharp Dohme(MSD), Novarts, Phizer, Roche, Shering Berlimed(Intend), Servier, Takeda(Bik), Zambom*. Estas empresas possuem pelo menos 1(um) gerente, nesta região. Entretanto, há empresas que possuem mais de 3(três) gerentes divididos em áreas geográficas menores, e ficam sediados nas cidades de Recife/PE, Fortaleza/CE e Salvador/BA

Assim, buscando alcançar os objetivos propostos, a população alvo deste estudo é composta pelos gestores das equipes de Propagandistas de medicamentos das empresas farmacêuticas multinacional, de origem Americanas, europeias e asiáticas, associadas à INTERFARMA, que atuam no mercado do Nordeste do Brasil.

Este filtro foi realizado a fim de melhor identificar as estratégias de avaliação de desempenho dos propagandistas de medicamentos das maiores empresas farmacêuticas do mundo, atuantes no mercado do Nordeste do Brasil, e assim, restringiu o estudo aos gestores das equipes de propagandistas das empresas farmacêuticas Americanas, Europeias e Asiáticas que atuam nesta no Nordeste do Brasil.

Portanto, a população de estudo se restringiu a 48 empresas farmacêuticas Multinacionais, associadas à INTERFARMA.

Tabela 01 - População alvo da Pesquisa

<i>i</i>	Empresas Pesquisadas	<i>N_i</i>
1	Empresas Farmacêuticas Americanas	19
2	Empresas Farmacêuticas Europeias	24
3	Empresas Farmacêuticas Asiáticas	5
	Total	48

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

4.3.2 Amostragem aleatória estratificada

Com o intuito de garantir uma maior exatidão nos resultados obtidos e a existência de inquéritos de participantes das empresas farmacêuticas de cada uma das regiões globais definidas, optou-se pela amostragem aleatória estratificada.

Espera-se que através da amostra coletar dados de uma parte da população e depois as informações são generalizadas a toda a população em estudo (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2006).

Este processo da definição da Amostragem estratificada iniciou-se logo após realizar as análises e considerações iniciais, conforme apresentadas na seção anterior. O primeiro passo na seleção de uma amostra aleatória estratificada é claramente, especificar o estrato. No caso desta pesquisa, os estratos são caracterizados pelas empresas farmacêuticas multinacionais de origem: Americanas, Europeias e Asiáticas que possuem atuação no Nordeste do Brasil.

O Parâmetro de interesse para o cálculo da amostra consiste em estimar a proporção de empresas de origem: Americanas, Europeias e Asiáticas que atuam no Nordeste do Brasil que fazem uso de estratégias de avaliação de desempenho, para avaliar os propagandistas vendedores de medicamentos.

O Parâmetro de interesse para o cálculo da amostra consiste em estimar a proporção de empresas de origem: Americanas, Europeias e Asiáticas que atuam no Nordeste do Brasil que fazem uso de estratégias de avaliação de desempenho, para avaliar os propagandistas vendedores de medicamentos.

Determinando a proporção p_i de empresa de origem: Americanas, Europeias e Asiáticas que atuam no Nordeste do Brasil que fazem uso de estratégias de avaliação de desempenho, para avaliar os propagandistas vendedores de medicamentos no estrato i . O \hat{p}_i é um estimador não viciado da correspondente proporção p_i no estrato i . Temos que $N_i \hat{p}_i$ é um estimador não viciado do número total de empresa de origem: Americanas, Europeias e Asiáticas que atuam no Nordeste do Brasil do estrato i que fazem uso de estratégias de avaliação de desempenho, para avaliar os propagandistas vendedores de medicamentos.

Estimador de interesse:
$$\hat{p}_{est} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^L N_i \hat{p}_i$$

Variância estimada de \hat{p}_{est} :

$$\hat{V}(\hat{p}_{est}) = \frac{1}{N^2} \sum_{i=1}^L N_i^2 \left[\frac{(N_i - n_i)}{N_i} \right] \left[\frac{\hat{p}_i \hat{q}_i}{n_i - 1} \right]$$

$$Z_{r/2} \sqrt{\hat{V}(\hat{p}_{est})} = Z_{r/2} \sqrt{\frac{1}{N^2} \sum_{i=1}^L N_i^2 \left[\frac{(N_i - n_i)}{N_i} \right] \left[\frac{\hat{p}_i \hat{q}_i}{n_i - 1} \right]}$$

4.3.3 Seleção do Tamanho da Amostra e Esquema de Alocação para Estimar Proporções.

Para estimar uma proporção populacional, primeiro indicamos quanta informação desejamos, definindo o limite sobre o erro. Em função deste limite, o tamanho da amostra será determinado.

$$n = \frac{\sum_{i=1}^L \frac{N_i^2 p_i q_i}{w_i}}{N^2 \frac{e^2}{Z_{\alpha/2}^2} + \sum_{i=1}^L N_i p_i q_i}$$

Em que w_i é a fração de observações alocada ao estrato i , p_i é a proporção populacional do estrato i . Depois de encontrado o tamanho da amostra n foi usado à alocação proporcional de N_h / N . Usando o limite sobre o erro de estimação de 0,2 e confiança de 95%.

Fink (1995) afirma que o tamanho da amostra deve ser estabelecido considerando 3(três) questões importantes: Se o universo é finito ou infinito, o nível de confiança estabelecida, e o erro permitido. Perrie, Cheron & Zins (1984) evidenciam que a precisão tende se elevar com o aumento da amostra.

Assim, sendo a nossa amostra estratificada será composta por 16 empresas farmacêuticas multinacionais, divididas nos seguintes estratos: 6 empresas farmacêuticas de origem Americana, 8 de origem Europeias e 2 de origem asiáticas, conforme identificado na tabela 02.

Tabela 02- Tamanho da População e amostra aleatória estratificada

i	Empresas Pesquisadas	N_i	n_i
1	Empresas Farmacêuticas Americanas	19	6
2	Empresas Farmacêuticas Europeias	24	8
3	Empresas Farmacêuticas Asiáticas	5	2
	Total	48	16

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

4.4 COLETA DE DADOS: INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS

A coleta de dados, segundo Lakatos e Marconi (1991), é a etapa da pesquisa em que os instrumentos definidos são aplicados, objetivando a coleta dos dados previstos.

A definição do instrumento de coleta de dados é uma etapa importante, e decisiva, neste sentido Freitas et. al.(2000), destaca que um dos instrumentos que podem ser utilizados num SURVEY é o questionário, que pode ser utilizado numa entrevista ou enviado pelo correio. Lakatos e Marconi (1991) consideram, ainda sob o método de observação, a observação participante natural e observação direta extensiva (o questionário).

Deste modo, diante da característica e dos objetivos desta dissertação e frente ao exposto pelos autores foi utilizada como instrumento de coletas de dados a observação direta extensiva (questionários) (LAKATOS e MARCONI, 1991). Segundo Lakatos e Marconi (1991) questionário é um instrumento composto por questões ordenadas que podem ser classificadas, em sua essência, em perguntas abertas (onde o respondente pode discorrer sobre a questão com suas próprias palavras) e fechadas.

Perrie, Cheron & Zins (1984) destaca alguns cuidados que devem ser considerados na elaboração do questionário:

- As alternativas para as questões fechadas devem atender todas as possíveis respostas; Erro de português;
- Somente questões relativas ao problema devem ser incluídas;
- As questões devem ser redigidas de forma clara e precisa;
- As questões devem possibilitar uma única interpretação e conter uma única ideia;
- As perguntas não devem induzir respostas;
- Deve haver instruções sobre como preencher corretamente o questionário.

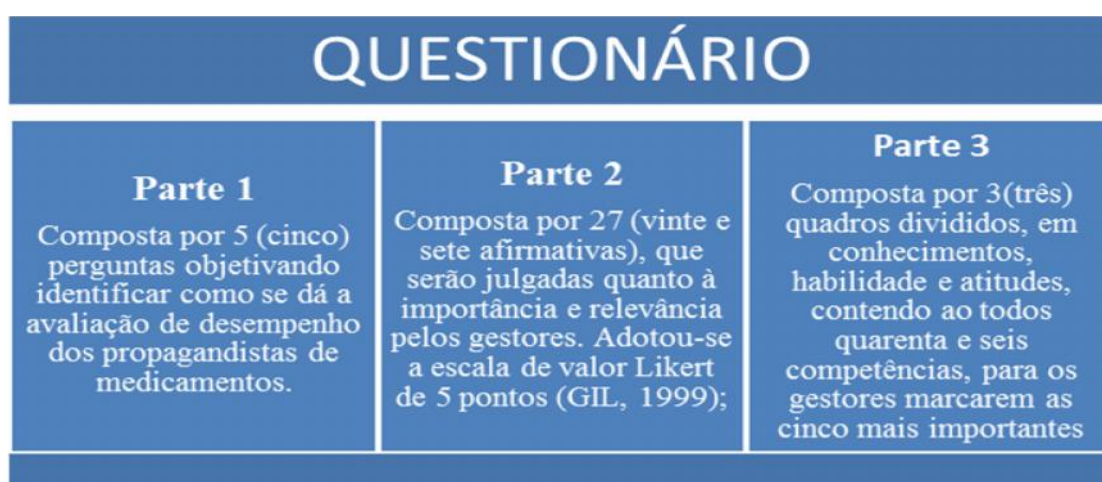
Para efeito desta pesquisa, foi utilizado 1 (um) questionário, desenvolvido, com perguntas fechadas, a ser aplicado junto a gestores/gerentes das principais empresas farmacêuticas multinacionais que atuam no Nordeste do Brasil. Os questionários foram elaborados pelo autor, tendo como base todo o construto teórico apresentado neste estudo. Utilizou-se também, o modelo preconizado por alguns autores (DUTRA, 2004; FLEURY, 2004), segundo o qual as competências podem ser levantadas com base em seus

componentes de conhecimentos, habilidades e atitudes. Dambrim(2011) que ressalta os mecanismos de avaliação de desempenho utilizados pela Indústria Farmacêutica na França.

A apresentação do questionário consta de um texto, explicando do que se trata, e convidando o gestor a participar, através das respostas emitidas, e pedindo para que o mesmo responda a 7 questões, que visam identificar suas características pessoais, a saber: tais como idade, sexo, estado civil, escolaridade, formação, tempo de atividade na empresa e a função exercida.

A figura 4 apresenta como o questionário foi estruturado:

Figura 4 – Estruturação do Questionário



Fonte: Do autor

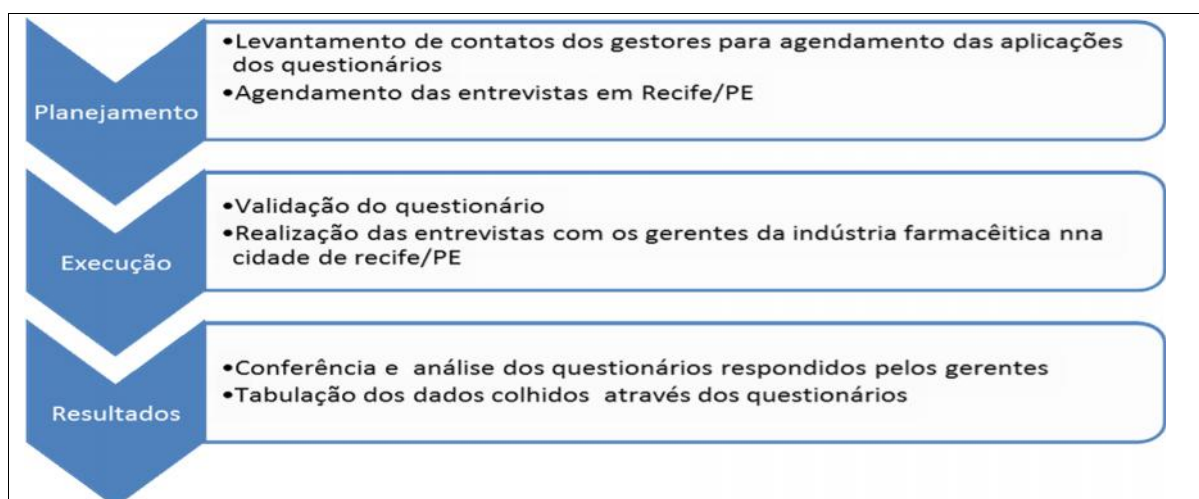
- ✓ Primeira Parte: é composta por 5 (cinco) perguntas em que se pede aos gestores para identificar como se dá a avaliação de desempenho dos propagandistas de medicamentos.
- ✓ Segunda parte: composta por vinte e sete afirmativas, que serão julgadas quanto à importância e relevância atribuída pelos gestores da indústria farmacêutica. Adotou-se a escala de valor Likert¹ de 5 pontos (GIL, 1999); O valor 1, na escala relacionada à concordância, significa Discordo Totalmente; o Valor 5 significa Concordo Totalmente. O mesmo valor é válido para as opções Pouco Importante, para valor 1, e Muito Importante, para valor 5.
- ✓ Terceira parte: É composta por 3 (três) quadros divididos, em conhecimentos, habilidade e atitudes, contendo ao todos quarenta e seis competências, e que se pede para

¹ “Escala em que os respondentes não apenas registram sua relação de preferência (ou concordância) das afirmações, mas também relatam o qual o grau da relação de preferência ou concordância. A cada dado de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação” (CORRAR, PAULO E DIAS FILHO, 2009, p. 64-65).

os gestores marquem as cinco mais importantes para o bom desempenho das atividades dos propagandistas de medicamentos, em cada quadro, na percepção deles, o que totalizará 15 (quinze) competências identificadas.

Conforme apresentado na figura 4, os questionários foram entregues pessoalmente aos gestores, em reunião agendada para este fim, explicado os objetivos da pesquisa, e esclarecido as dúvidas sobre o preenchimento, antes da aplicação dos questionários. Para isto, o pesquisador agendou através de email e/ou telefone uma reunião com os gestores da Indústria Farmacêutica (público pesquisado), e se deslocou para a cidade de RECIFE/PE, local onde residem e/ou onde estavam trabalhando a maioria dos gerentes, a fim de explicar a pesquisa e aplicar os questionários. Após a aplicação dos questionários o pesquisador fez a conferência e encerrou a reunião. O próximo passo realizado foi a tabulação dos dados.

Figura 5 - A aplicação da pesquisa/Questionário



Fonte: Do autor, 2013

O instrumento de coleta de dados, o questionário, foi desenvolvido levando-se em consideração o referencial teórico e adaptando modelos já existentes, em destaque os trabalhos de (FLEURY, 2001; BRANDÃO, 2010; DAMBRIM, 2011), buscando alcançar os objetivos desta pesquisa. Assim, propõe-se o instrumento de pesquisa (APÊNDICE) para ser utilizado junto aos gestores/gerentes das equipes de propagandistas vendedores das empresas farmacêuticas multinacionais que atuam no Nordeste Brasileiro, objetivando identificar as ferramentas de avaliação de desempenho, avaliar a sua eficácia e identificar as competências essenciais dos propagandistas de medicamentos na visão dos gestores.

4.5 COLETA DE DADOS

Para o agendamento das reuniões foram escolhidas de forma aleatória, de acordo com amostra estratificada, as empresas em que os seus gerentes responderiam os questionários, e mantido contato para o agendamento das reuniões, para aplicação dos questionários.

As reuniões individuais para aplicação dos questionários com os Gerentes/gestores das equipes de propagandistas de medicamentos de 16 empresas farmacêuticas multinacionais, de origem americanas, europeia, asiáticas, associadas à INTERFARMA, que atuam no Nordeste do Brasil foram agendadas e posteriormente realizadas reuniões na cidade de Recife/PE, com cada um desses respondentes, que responderam os questionários, individualmente, no período compreendido entre os meses de junho/2013 a outubro/2013.

A reunião consistia de duas fases: a 1ª consistia da apresentação do trabalho de pesquisa, evidenciando que esta interpelação serviria para ajudar ao alcance do objetivo deste estudo, que é: identificar e avaliar a eficácia das ferramentas de avaliação de desempenho utilizadas pela indústria farmacêutica, avaliar os propagandistas vendedores de medicamentos e as orientações sobre o preenchimento do questionário. Na 2ª fase era fornecido o questionário para que os gestores respondessem as questões, sem limite de tempo. Ao fim do preenchimento dos questionários pelos respondentes, estes colocavam os questionários respondidos em um envelope e entregavam ao pesquisador, que os guardavam para posterior conferência.

4.6 ANÁLISE DOS DADOS

A análise e interpretação dos dados representa uma das fases mais importante da pesquisa, e no caso do método *Survey*, Freitas et. al. (2000) recomendam que esses dados sejam analisados através de ferramental estatístico para a obtenção das informações desejadas. Assim sendo, serão utilizadas algumas técnicas estatísticas como: estatística

descritiva e o cálculo do ranking médio proposto por Malhotra (2001) e já bastante utilizado e testado.

Já a estatística descritiva foi utilizada para descrever os dados relacionados, principalmente à primeira parte do questionário. E ainda uma abordagem quantitativa para estabelecer o *Ranking* Médio (RM) para a parte do questionário *Likert* de 5 pontos para mensurar o grau de concordância ou discordância das questões avaliadas, através da obtenção RM da pontuação atribuída às respostas, relacionando a frequência das respostas dos respondentes será utilizado para identificar as percepções dos respondentes ao questionário *likert* que fizeram tal atribuição, onde os valores menores que 3 são considerados como discordantes e, maiores que 3, como concordantes, considerando uma escala de 5 pontos. O valor exatamente 3 seria considerado “indiferente” ou “sem opinião”, sendo o “ponto neutro”, equivalente aos casos em que os respondentes deixaram em branco.

4.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Quanto às limitações a pesquisa destacaram-se dois pontos principais, o primeiro com relação à estratificação da amostra, que foi extraída das empresas farmacêuticas multinacionais Americanas, Europeias e Asiáticas, associadas à INTERFARMA, e que possuem atuação Nordeste do Brasil. Em razão desta limitação não foi possível expandir as análises a outras empresas farmacêuticas fora desse escopo, de forma que esse estudo limita-se a identificar o comportamento das empresas com este perfil, que englobam esta associação. Contudo, este fato não retira a relevância do estudo, visto que esta associação engloba as maiores empresas farmacêutica do mundo contemporâneo, as que mais investem em pesquisa, e as que mais faturam no mundo todo, e estão presentes em todo o globo terrestre.

4.8 SÍNTESE DO MÉTODO DA PESQUISA

A escolha do método de pesquisa é fundamental para alcançar os objetivos propostos, de qualquer trabalho, assim como responder o problema de pesquisa. No caso desta dissertação, com relação aos procedimentos, o método utilizado foi o *Survey*. Quanto os objetivos à pesquisa pode ser denominada exploratória e descritiva, em razão de poder delinear as percepções de pessoas, quanto ao problema estudado ela aplicada, quantitativa e qualitativa.

A amostra aleatória estratificada foi composta por 16 empresas farmacêuticas divididas em 3 grupos de Empresas Farmacêuticas multinacionais, que atuam no mercado do Nordeste do Brasil, divididas por origem Americanas, Europeias e Asiáticas.

O instrumento de pesquisa utilizado foi 1 (um) questionário, constando de 42 questões, divididas em 4 partes. A 1ª (primeira) parte 7 questões, que visam identificar as características pessoais dos respondetes, a saber: tais como idade, sexo, estado civil, escolaridade, formação, tempo de atividade na empresa, função exercida atualmente. A 2ª (segunda) parte é composta por 5 (cinco) perguntas em que se pede aos gestores de Propagandistas de medicamentos para identificar como se dá a avaliação de desempenho dos propagandistas de medicamentos na indústria farmacêutica. A 3ª (terceira) parte composta por vinte e sete afirmativas, que serão julgadas quanto à importância e relevância atribuída pelos gestores da indústria farmacêutica. Adotou-se a escala de valor Likert² de 5 pontos (GIL, 1999); O valor 1, na escala relacionada à concordância, significa Discordo Totalmente; o Valor 5 significa Concordo Totalmente. O mesmo valor é válido para as opções Pouco Importante, para valor 1, e Muito Importante, para valor 5. A 4ª (quarta) parte composta por 3 (três) quadros divididos, em conhecimentos, habilidade e atitudes, contendo ao todos quarenta e seis competências, e que se pede para os gestores marquem as cinco mais importantes para o bom desempenho das atividades dos propagandistas de medicamentos, em cada quadro, na percepção deles, o que totalizará 15 (quinze) competências identificadas.

A análise dos dados foi realizada por meio dos seguintes métodos estatísticos: 1) Estatística descritiva referente às 7 questões de características pessoais e perfil profissional.

² “Escala em que os respondentes não apenas registram sua relação de preferência (ou concordância) das afirmações, mas também relatam o qual o grau da relação de preferência ou concordância. A cada dado de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação” (CORRAR, PAULO E DIAS FILHO, 2009, p. 64-65).

2) E ainda uma abordagem quantitativa para estabelecer o Ranking Médio (RM) para a parte do questionário *Likert* de 5 pontos, a fim de mensurar o grau de concordância ou discordância das questões avaliadas, através da obtenção RM da pontuação atribuída às respostas, relacionando a frequência das respostas dos respondentes.

Figura 6 – Procedimentos utilizados na realização da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo Autor

Em resumo os procedimentos utilizados para a realização desta pesquisa são explicitados, em seguida, conforme apresentados na figura 6.

- ✓ O primeiro passo executado foi à identificação dos profissionais da Indústria Farmacêutica que foram entrevistados.
- ✓ O segundo passo tratou-se do agendamento de entrevistas e reuniões com os gestores da indústria, para a visita do pesquisador a fim de explicar a pesquisa e aplicar os questionários.
- ✓ O terceiro passo foi a reunião com os gestores da Indústria Farmacêutica confirmados, a fim de explicar sobre a pesquisa e como ocorrerá a aplicação do questionário.
- ✓ O quarto passo tratou da execução do questionário junto aos gestores da indústria farmacêutica, para conhecer e identificar as estratégias de avaliação desempenho utilizadas para mensurar os seus propagandistas de medicamento, com a finalidade de dar as diretrizes para a posterior análise destas estratégias.
- ✓ O quinto passo foi da coleta dos dados para a realização da análise das respostas dos entrevistados.

- ✓ O sexto passo foi a organização dos dados em planilhas do Microsoft Excel para a melhor manipulação e gestão das informações, dando suporte a realização da análise dos dados coletados.
- ✓ O sétimo passo realizado foi da análise dos dados coletados, utilizando-se os métodos estatísticos.
- ✓ O oitavo passo foi a apresentação dos resultados da pesquisa.

É importante ainda evidenciar, que as contribuições de melhorias propostas na etapa da qualificação foram atendidas, o que serviu para o aprimoramento desta dissertação, garantindo que a realização de cada uma destas etapas fosse realizada de forma efetiva. Após a coleta dos dados, se deu análise dos dados, em que o pesquisador se utilizou das técnicas estatísticas: descritiva e multivariada. Estas análises possibilitaram a apresentação dos resultados no próximo capítulo.

5 RESULTADOS DA PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS

A identificação das estratégias de avaliação de desempenho da Indústria Farmacêutica das empresas atuantes no mercado Brasileiro é o objetivo principal deste trabalho e ocorreu através da aplicação do questionário aos gestores de empresas farmacêuticas multinacionais, de origem americana, europeia, japonesa e indiana. Empresas estas que estão entre as maiores empresas farmacêuticas do mundo, na atualidade. Foram aplicados questionários em pelo menos 1 (um) gestor de cada uma empresa multinacional com origem Americana, Europeia, japonesa e Indiana, totalizando 16 (dezesesseis) questionários, que representam 80% de adesão dos 20(vinte) questionários inicialmente planejados. Este estudo abrange 16 empresas do escopo desejado, e considera-se que servirá para atender o objetivo principal deste trabalho que é identificar as Estratégias de avaliação de desempenho utilizadas por empresas farmacêuticas multinacionais, o que esta amostra, já atende de forma substancial, conforme a tabela 03.

Tabela 03 - Participação na Pesquisa

	Frequência	Frequência
Empresas Participantes	16	80%
Empresas não-Participantes	04	20%
Total	20	100 %

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

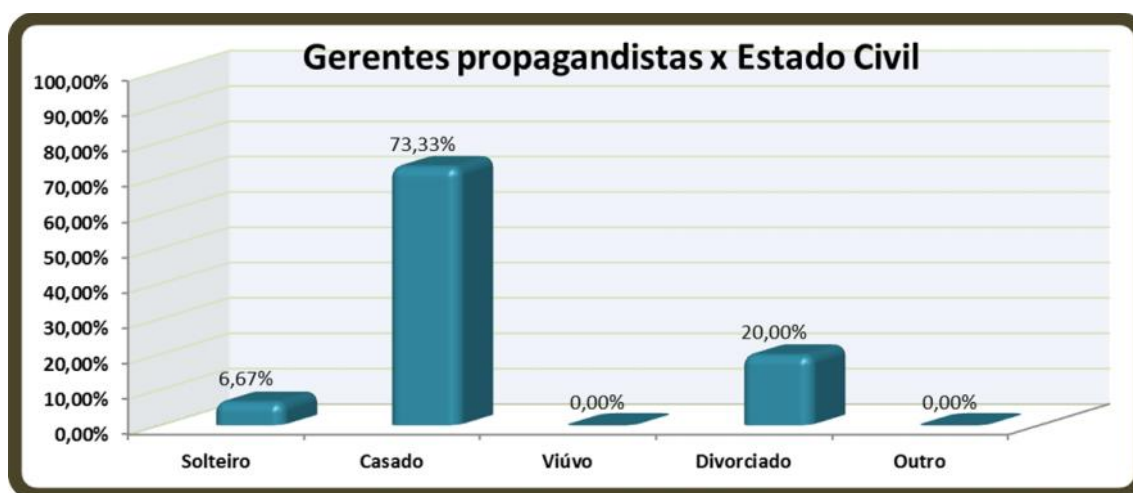
5.1 DESCRIÇÃO DA POPULAÇÃO E PERFIL DOS RESPONDENTES

As informações sobre a população pesquisada e o perfil dos participantes possuem relevância para esta pesquisa, visto que, observou-se uma escassez destas informações na literatura pesquisada, e que através destes dados é possível identificar um perfil dos respondentes, isto é, os profissionais que trabalham na gestão dos propagandistas de medicamentos da Indústria Farmacêutica multinacional, de origem Americana, Europeia, Japonesa e Indiana. A descrição destas características foi estruturada a partir das questões que tratavam sobre: Faixa etária, sexo (gênero), Estado civil, Escolaridade, Formação Profissional, tempo de trabalho na empresa, a função exercida na empresa.

5.1.1 Estado Civil, Sexo, Faixa Etária.

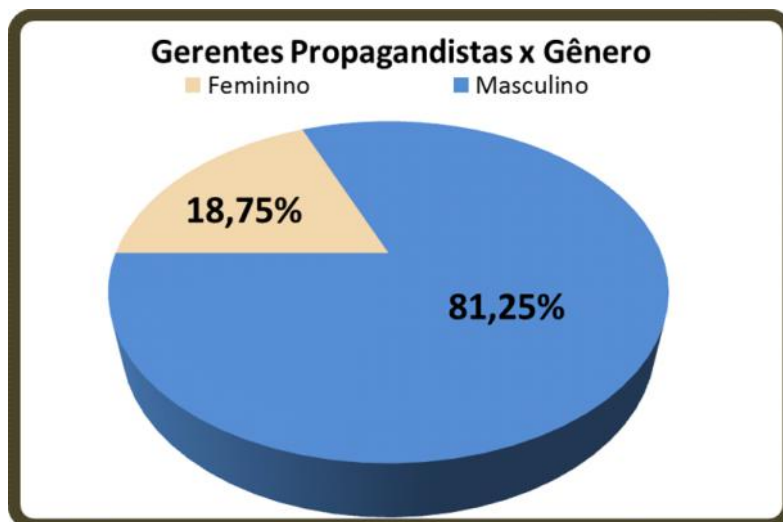
O estudo identificou que 73,33% dos entrevistados são casados, 20,0% são divorciados e 6,67% são solteiros, demonstrando que a grande maioria dos entrevistados são pessoas casadas, conforme evidenciado no gráfico 01.

Gráfico 01: Gerentes Propagandistas e Estado Civil



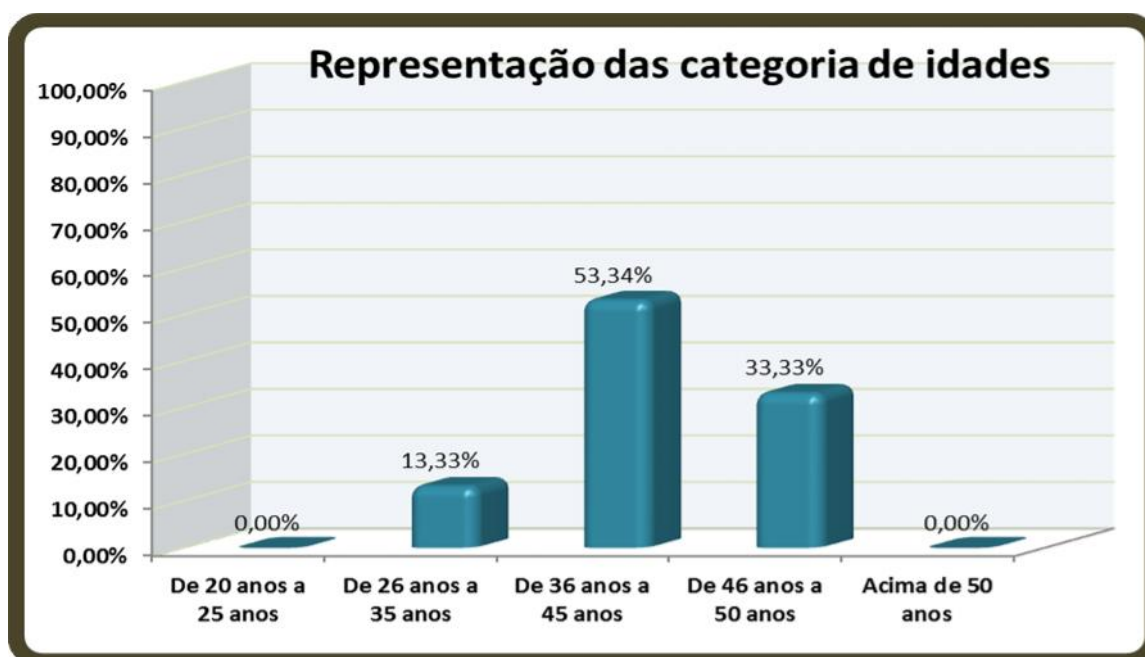
Fonte: Dados Pesquisa, 2013

Com relação à questão do Gênero, o estudo demonstrou que 81,25% dos gerentes entrevistados são do sexo masculino, enquanto 18,75% são do sexo feminino, o que demonstra uma maior predominância de profissionais do sexo (gênero) Masculino atuando como gerentes de equipes de Propagandistas de medicamentos na Indústria farmacêutica, destacado no gráfico 02.

Gráfico 02: Gerentes Propagandistas e Gênero

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

O gráfico 03 retrata a representação da faixa etária dos entrevistados. O estudo identificou que 53,34% dos profissionais entrevistados, estão na faixa etária com idade entre 36 e 45 anos, 13,33% estão na faixa etária entre 26 e 35 anos, e 33,33 com a idade entre 46 e 50 anos. O que demonstra uma forte predominância na faixa etária entre 36 e 45 anos. Observou-se ainda, dentre os entrevistados, a inexistência de gerentes com menos de 26 anos e acima dos 50 anos.

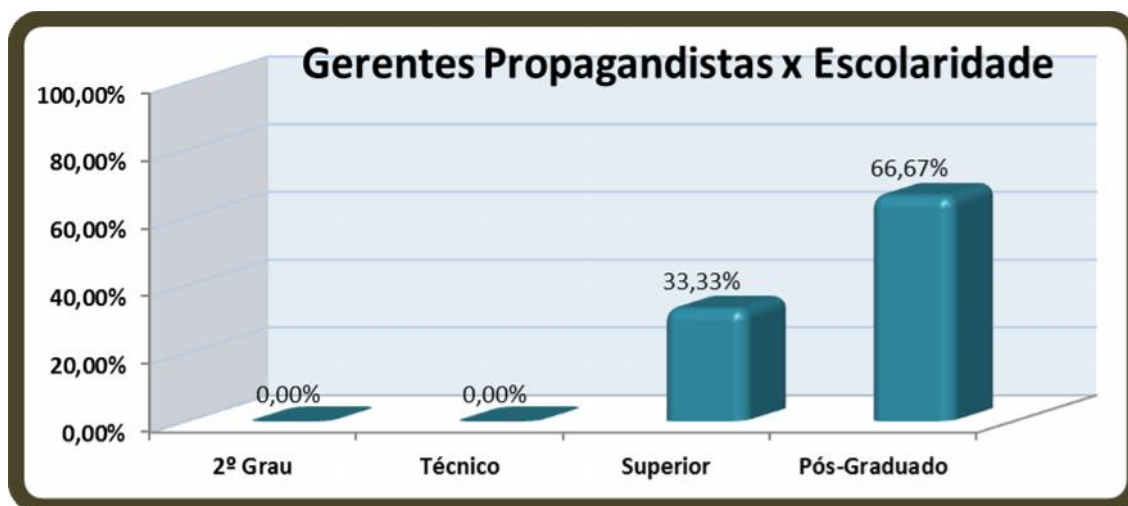
Gráfico 03: Gerentes Propagandistas e Faixa Etária

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

5.1.2 Escolaridade, Formação, função gerencial e tempo de trabalho na empresa.

A pesquisa buscou ainda identificar a escolaridade e a formação profissional dos gerentes e identificou-se que 33,33% dos entrevistados possuem apenas o nível superior, enquanto que 66,67% dos respondentes possuem, além do nível superior, uma pós-graduação. Esses dados demonstram que 100% dos entrevistados são graduados em pelo menos 1(um) curso superior.

Gráfico 04: Gerentes Propagandistas e Escolaridade

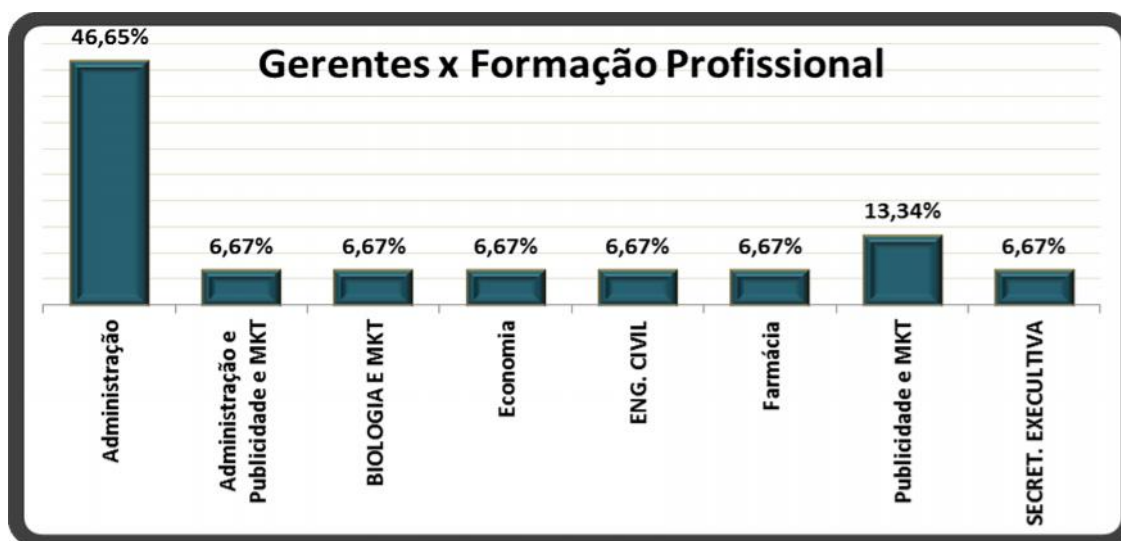


Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Com relação à formação dos Gerentes dos propagandistas de Medicamentos da Indústria Farmacêutica entrevistados, a pesquisa identificou que a maioria destes são graduados no curso de Administração, isto é, 46,65% são administradores. Os dados ainda demonstraram que 13,34% dos entrevistados possuem pelo menos 2 graduações, conforme os dados no gráfico 05.

Além de Administradores foram identificados uma diversidade de profissionais que atuam como gerentes das equipes de propagandistas de medicamentos: engenheiro civil, biólogo, farmacêutico, economista, publicitário e secretário executivo.

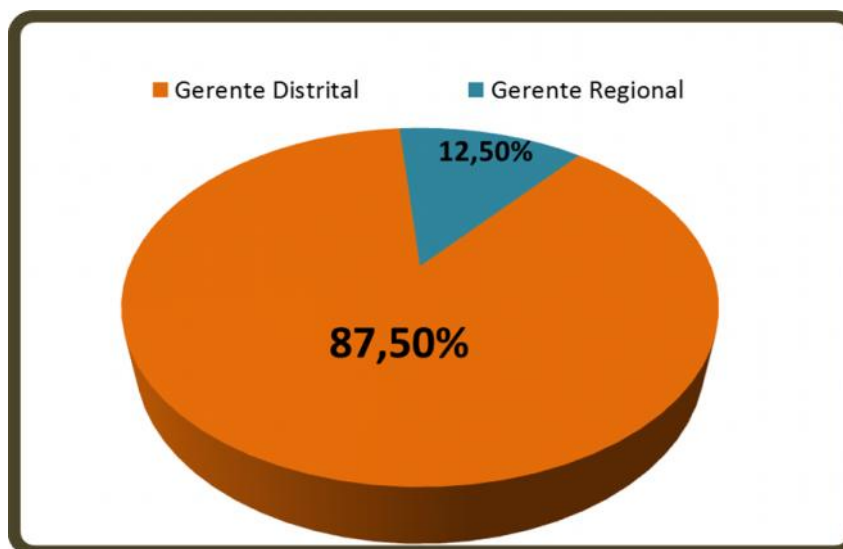
Gráfico 05: Gerentes Propagandistas e formação profissional



Fonte: Dados da pesquisa, 2013

O estudo procurou identificar qual a função gerencial exercida pelo profissional na empresa farmacêutica, sendo que 87,50% dos entrevistados exercem a função de gerente distrital e 12,50% atuam como gerentes regionais, conforme demonstrado no gráfico 06.

Gráfico 06: Gerentes Propagandistas e formação profissional



Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Outro dado identificado na pesquisa, e demonstrado através do gráfico 07, é a questão do tempo em que o gerente trabalha na empresa, e os dados demonstraram que 50% dos entrevistados trabalham na empresa a mais de 10 anos, 25% entre 6 e 10 anos, 18,75% entre 4 e 6 anos, 6,25% a menos de 2 anos.

Gráfico 07: Gerentes Propagandistas e formação profissional

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

5.2 ESTRATÉGIAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS PROPAGANDISTAS DE MEDICAMENTOS

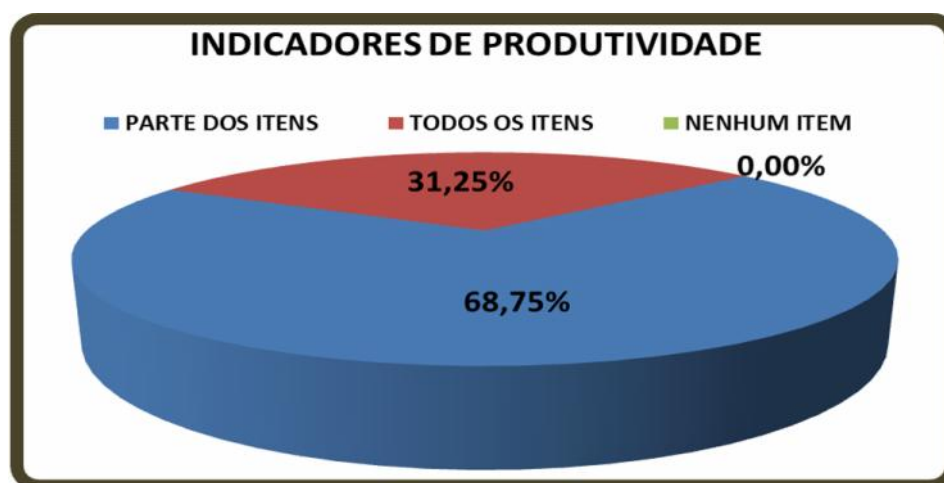
Nesta seção serão apresentados os resultados referentes à primeira parte do questionário utilizado para a coleta dos dados, buscando identificar os indicadores de produtividade, os mecanismos e as ferramentas utilizadas pela Indústria Farmacêutica para avaliar o desempenho dos Propagandistas de Medicamentos, e a identificação das atividades gerenciais exercidas pelos gerentes relacionadas com a avaliação de desempenho dos propagandistas de medicamentos.

Para tanto, foram apresentados 5(cinco) perguntas para serem respondidas pelos gerentes propagandistas de medicamentos. Na primeira (pergunta) foram propostas 5(cinco) alternativas de múltipla escolha, que os respondentes poderiam assinalar todos(mais de uma alternativa) indicadores a seguir: Conhecimento Técnico (produto, doenças, técnicas de vendas e promocional; Habilidades e Atitudes de relacionamento interpessoal, vendas e promoção; Alcance de metas de Vendas; Objetivos de geração de demanda e de prescrição; Desempenho de Competências; Processos (Visitação médica, envio de relatórios, treinamentos).

Os resultados demonstraram que 31,25% dos gerentes pesquisados, afirmam que a empresa em que trabalha se utiliza de todos os indicadores, enquanto 68,75% apontaram pelo menos 1(um) destes indicadores são utilizados pelas empresas farmacêuticas que eles

trabalham, para avaliar seus propagandistas de medicamentos, conforme demonstrado no gráfico 08.

Gráfico 08: Indicadores de Produtividade



Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Ainda com relação a esta questão observou-se que 6,25% dos respondentes assinalaram que a empresa a qual ele é gerente se utiliza apenas 1(um) desses indicadores para avaliar o desempenho dos propagandistas de medicamentos, enquanto que 62,50% dos entrevistados apontaram que as empresas que trabalham se utilizam de 3 a 5 indicadores para realizar a avaliação de desempenho dos propagandistas de medicamentos.

Tabela 04 - Uso de Indicadores

Elementos	Respostas	
	N	Frequência
Todos Indicadores	5	31,25%
Entre 3 e 5 Indicadores	10	62,50%
Apenas 1 indicador	1	6,25%
Total	16	100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Ao se observar os resultados obtidos, por quesito, conforme a tabela 05 é importante destacar que 94% dos respondentes afirmaram que a Indústria Farmacêutica se utiliza de indicadores para avaliar seus propagandistas de medicamentos com relação ao Conhecimento Técnico (produto, doenças, técnicas de vendas e promocional), 88%

afirmaram que se avalia se os objetivos de geração de demanda e de prescrição de medicamentos.

Com relação a alcance de metas de vendas 81% dos gerentes apontaram que a Indústria Farmacêutica usa este critério com um indicador, e 75% dos gerentes pesquisados informaram que também existem indicadores para medir os processos ligados as atividades dos propagandistas de medicamentos. Com relação a indicadores de desempenho de competências, foi observado que 69% dos respondentes afirmaram que há indicadores para medir e avaliar.

No que se refere ao quesito das habilidades e atitudes de relacionamento interpessoal, vendas e promoção apenas 44% dos respondentes afirmaram que a Indústria Farmacêutica se utiliza destes critérios como indicador de desempenho.

Tabela 05- Indicadores produtividade e conhecimento

Elementos	N	Frequência
Conhecimento Técnico (produto, doenças, técnicas de vendas e promocional).	15	94%
Objetivos de geração de demanda e de prescrição	14	88%
Alcance de metas de Vendas	13	81%
PROCESSOS (Visitação médica, envio de relatórios, treinamentos).	12	75%
Desempenho de Competências	11	69%
Habilidades e Atitudes de relacionamento interpessoal, vendas e promoção.	7	44%

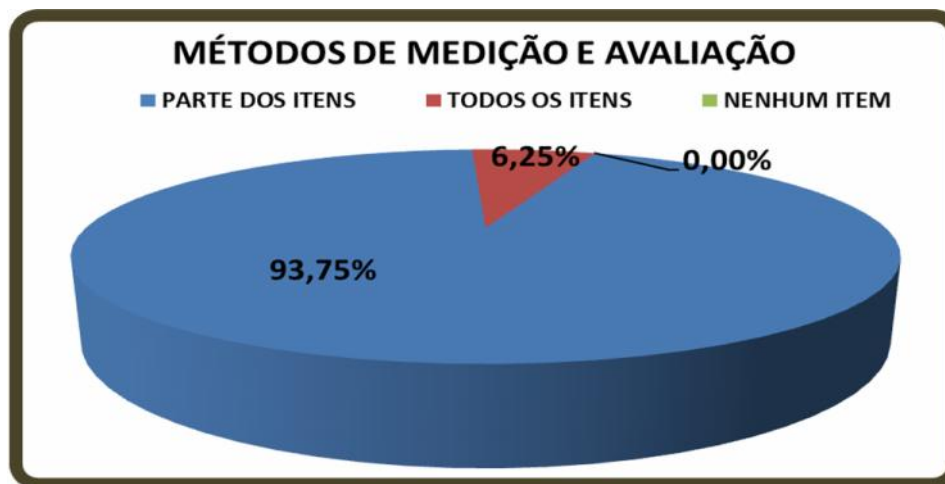
Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Já na segunda pergunta da primeira parte do questionário foram apresentados os seguintes métodos de medição e avaliação de desempenho: Análise de relatórios; Avaliações de conhecimento; Auditoria de vendas; Avaliação do Superior imediato (gerente); Medição da demanda de prescrição médica (receitas médicas); Sistema para avaliação dos processos, buscando identificar quais são utilizados pelas empresas.

A pesquisa identificou que 93,75% dos entrevistados afirmaram que a Indústria Farmacêutica se utiliza de pelo menos 1(um) destes métodos de medição e avaliação, já

6,25% dos participantes da pesquisa afirmaram que as empresas que eles trabalham utilizam de todos estes métodos, conforme destacado no gráfico 09.

Gráfico 09: Métodos de Medição e Avaliação



Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Ainda ao se observar os resultados, observou-se que 87,50% dos respondentes informaram que as empresas farmacêuticas que trabalham se utilizam de pelo menos 3(três) destes métodos para medir e avaliar os resultados de seus propagandistas de medicamentos e que 6,25% se utilizam de apenas 1 método, conforme descrito na tabela 06.

Tabela 06 - Uso de Métodos de Medição

Elementos	Respostas	
	N	Frequência
Todos Métodos	1	6,25%
Entre 3 e 5 Métodos	14	87,50%
Apenas 1 Método	1	6,25%
Total	16	100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Ao se extrair os resultados por quesito observou-se que 94% dos respondentes assinalaram que nas empresas em que trabalham o superior imediato realiza a avaliação dos propagandistas de medicamentos, já para 88% dos respondentes a Indústria Farmacêutica realiza Avaliações de conhecimento, auditoria nas vendas e medição de demanda de prescrição de recitas médicas, conforme destacado na tabela 07.

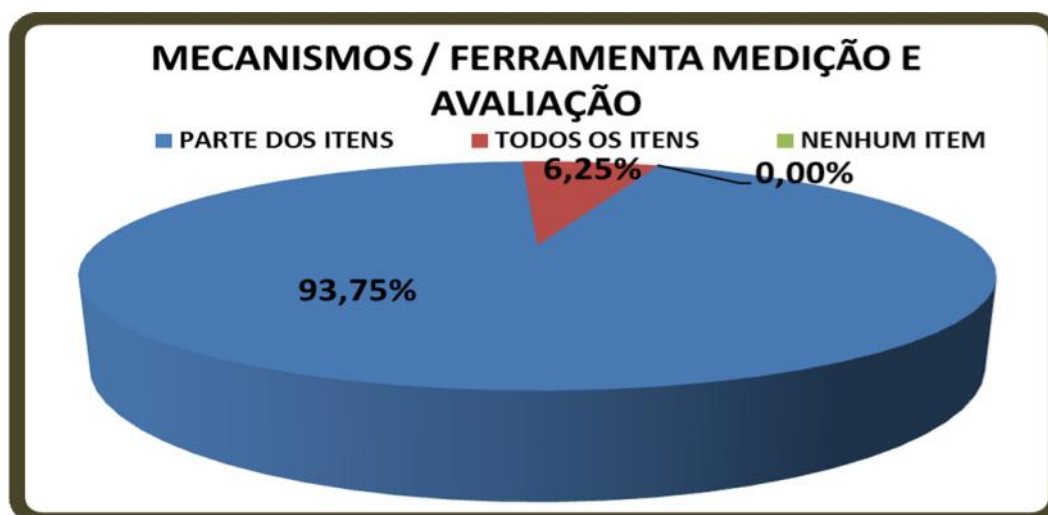
Tabela 07 - Métodos utilizados para medir e avaliar desempenho

Elementos	N	Frequência
Avaliação do Superior imediato (gerente).	15	94%
Avaliações de conhecimento.	14	88%
Auditoria de vendas.	14	88%
Medição da demanda de prescrição médica. (receitas médicas).	14	88%
Análise de relatórios.	8	50%
Sistema para avaliação dos processos.	7	44%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Os dados obtidos nesta questão também apontam que 50% dos gerentes assinalaram que a Indústria Farmacêutica analisa relatórios como um método de avaliação de desempenho, enquanto que para 44% dos respondentes afirmam que a indústria se utiliza de um sistema para avaliar os processos, conf. a tabela 07.

A terceira pergunta do questionário abordou a temática dos mecanismos ou ferramentas que são utilizadas pela Indústria Farmacêutica para medir e avaliar esses profissionais, e para tanto foram apresentados os itens: Formulários para preenchimento de relatórios, Softwares de avaliação de território (área de atuação); Relatórios fornecidos por empresas de inteligência de mercado sobre vendas e geração de demanda e marketing share; Software de avaliação de competências; Realização de avaliações periódicas para medir conhecimento sobre produtos, habilidade de marketing e vendas, e sobre o mercado; Sistema para avaliar o impacto da visita dos propagandistas num determinado período, nas vendas de um território, a fim de que os gerentes identificassem quais são utilizados nas empresas farmacêuticas em que trabalham. Os resultados demonstraram que 93,75 % dos respondentes afirmam que a Indústria Farmacêutica se utiliza da maioria destes mecanismos e ferramentas para medição e avaliação de desempenho dos propagandistas de medicamentos, e 6,25% dos respondentes aos questionários afirma que as empresas que trabalham se utilizam de todos os mecanismos e ferramentas de medição e avaliação dos propagandistas de medicamentos apresentados neste quesito, conforme o gráfico 10.

Gráfico 10: Mecanismos e ferramentas de Medição e Avaliação

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

A pesquisa demonstrou que 75% dos entrevistados afirmaram que são utilizados pelo menos 3 destes mecanismos e ferramentas apresentadas, para a medição e avaliação de desempenho dos propagandistas de medicamentos da indústria farmacêutica.

A utilização pela Indústria Farmacêutica de apenas 1 mecanismo de medição para avaliar o desempenho dos propagandistas de medicamentos, foi assinalada por 6,25% dos respondentes.

Tabela 08- Mecanismos e Ferramentas de Medição e Avaliação

Elementos	Respostas	
	N	Frequência
Todos Itens	1	6,25%
Entre 3 e 5 itens	12	75%
2 itens	2	12,50
Apenas 1 itens	1	6,25%
Total	16	100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

A tabela 09 demonstra os resultados obtidos ao se extrair os dados por cada um dos mecanismos ou ferramentas de medição apresentados. Obteve-se que para 94% dos respondentes a Indústria Farmacêutica se utiliza de avaliações periódicas, enquanto que para 88% dos gerentes a indústria se utiliza de relatórios vendas e de geração de demanda

fornecidos por empresas de inteligência de mercado para medir e avaliar o desempenho de seus propagandistas de medicamentos.

Tabela 09 - Mecanismos e ferramentas para medir e avaliar desempenho

Elementos	N	Frequência
Avaliações periódicas (medir conhecimento sobre produtos, habilidade de marketing e vendas, e sobre o mercado).	15	94%
Relatórios vendas e geração de demanda (fornecidos por empresas de inteligência de mercado).	14	88%
Softwares de avaliação de território (área de atuação).	9	56%
Software de avaliação de competências.	9	56%
Sistema para avaliar impacto da visita dos propagandistas por território.	5	31%
Formulários para preenchimento de relatórios.	4	25%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

O uso de *software* desenvolvido para avaliação dos territórios trabalhados por cada propagandista é utilizado pela indústria farmacêutica, segundo afirmaram 56 % dos respondentes. Já com relação à utilização de software para medir e avaliar as competências dos propagandistas de medicamentos, 56% dos gerentes afirmam que as suas empresas utilizam. A utilização de um sistema para avaliar o impacto da visita dos propagandistas em seu território de atuação, foi apontada por 31% dos gerentes como uma das ferramentas utilizadas pela Indústria Farmacêutica para medir e avaliar seus Propagandistas. Já a utilização de formulários para preenchimento de relatórios foi assinalada como uma ferramenta ou utilizados, por 25% dos gerentes.

A quarta questão objetivou identificar se as empresas farmacêuticas disponibilizavam ferramentas de tecnologia de informação, como *Notebook*, *Smartphones* ou *Tablets* para seus propagandistas de medicamentos, a fim de que os mesmos realizassem o seu trabalho e se comunicassem com a empresa, enviando informações e relatórios. Cada gestão poderia assinalar mais de 1(um) item, caso necessário. Com relação a esse quesito os resultados demonstraram que todas as empresas pesquisadas oferecem pelo menos uma destas ferramentas de trabalho para seus propagandistas de medicamentos, e 25% dos respondentes afirmaram que a empresa em que trabalham disponibiliza pelo menos 2 (duas) destas ferramentas.

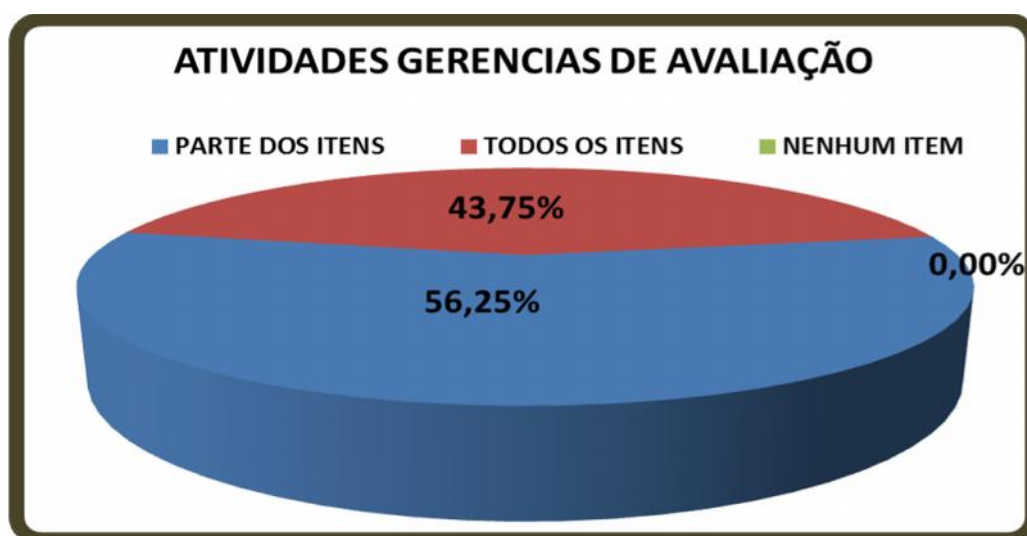
Tabela 10- Ferramentas de Tecnologia da Informação fornecidas pela IF

Elementos	N	Frequência
<i>Notebook</i>	2	13%
<i>Smartphone</i>	6	37%
<i>Tablet</i>	12	75%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Ao se identificar os equipamentos utilizados, observou-se que 75% dos Gerentes das empresas pesquisadas afirmaram que são fornecidos *Tablets* a seus colaboradores, já para 37% dos entrevistados afirmaram que os colaboradores recebem *Smartphones* e 13% assinalaram que os propagandistas de medicamentos recebem *Notebooks*, conforme demonstrado na tabela 10.

A quinta questão da primeira parte do instrumento de coleta buscou identificar quais as atividades são exercidas pelos gerentes das equipes de propagandistas de medicamentos e que estão relacionadas com a avaliação de desempenho dos propagandistas de medicamentos de suas equipes. Para tanto, foi perguntado se os gerentes cobram o desenvolvimento das competências essenciais da organização pelos profissionais propagandistas; monitoram e avaliam o trabalho de cada propagandista; acompanham e apoiam os propagandistas na resolução dos problemas diários; conhecem as deficiências e fortalezas de cada profissional e estimulam o desenvolvimento de seus potenciais; estipulam metas e objetivos para cada membro de sua equipe.

Gráfico 11: Métodos de Medição e Avaliação

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Os resultados da pesquisa evidenciam que 43,75% dos Gerentes respondentes destacaram que exercem todas essas atividades gerenciais apresentadas na questão, a fim de melhor avaliar o desempenho de seus propagandistas.

A tabela 11 destaca que 56,25% dos gerentes pesquisados assinalaram que exercem pelo menos uma dessas atividades gerenciais demonstradas, enquanto 6,25% dos entrevistados utilizam apenas 1 (uma) dessas atividades gerenciais. A pesquisa identificou ainda que 50 % dos respondentes assinalaram que se utilizam de pelo menos 2(duas) destas atividades gerenciais, nas avaliações que realizam com seus propagandistas.

Tabela 11 - Atividades Gerenciais

Elementos	Respostas	
	N	Frequência
Todos atividades	7	43,75%
Entre 2 e 4 atividades	8	50%
Apenas 1 atividades	1	6,25%
Total	16	100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Quando se extraiu os resultados por cada uma das atividades, observa-se que 94% dos gerentes das equipes de propagandistas de medicamentos acompanham e apoiam seus propagandistas na resolução dos problemas diários. A realização de monitoramento e a avaliação do trabalho dos propagandistas também são realizadas pelos gerentes, conforme assinalado por 88% dos respondentes. Foi ainda identificado que 88% dos gerentes de propagandistas de medicamentos conhecem as deficiências e fortalezas de cada um dos propagandistas de sua equipe.

Segundo a pesquisa 81% dos gerentes de medicamentos estipulam metas e objetivos para cada um dos propagandistas de sua equipe, e 75% trabalham o desenvolvimento de competências essenciais nos propagandistas.

Tabela 12 - Atividades Gerencias e Melhoria de Desempenho

Elementos	N	Frequência
Acompanham e apoiam os propagandistas de medicamentos na resolução dos problemas diários.	15	94%
Monitoram e avaliam o trabalho dos propagandistas de medicamentos.	14	88%
Conhece deficiências e fortalezas de cada profissional e estimula o desenvolvimento de seus potenciais.	14	88%
Estipulam metas e objetivos para cada membro de sua equipe.	13	81%
Trabalha o desenvolvimento de competências essenciais nos propagandistas.	12	75%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

5.3 ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DOS GERENTES DAS EQUIPES DE PROPAGANDISTAS, SOBRE AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DOS PROPAGANDISTAS DE MEDICAMENTOS

Nesta seção são expostos os resultados referente à percepção dos Gerentes das equipes de propagandistas, a respeito das Competências Essenciais ao bom desempenho Profissional dos Propagandistas de Medicamentos da Indústria Farmacêutica. Esta identificação das percepções dos Gerentes, foi feita através de 2(duas) técnicas a saber:

A primeira tratando-se do uso do questionário *Likert*, em que se desejou obter respostas as 27 questões da parte do questionário, relativo às competências. Cada um destas questões foi composta por 1(uma) afirmativa, com respostas que variavam de 1(discordo totalmente) a 5(concordo totalmente), modelo Escala *Likert* de 5 pontos, conforme anexo. O pesquisador também se utilizou da técnica de questões objetivas descritivas, onde cada respondente escolheu e assinalou 15 competências, sendo 5 no quesito conhecimentos, 5 no habilidades e 5 no Atitudes, dentre as 46 competências apresentadas.

A seguir são demonstrados os resultados em cada uma destas técnicas utilizadas.

5.3.1 Percepção Objetiva descritiva dos Gerentes Propagandistas de medicamentos – resultados

Nesta seção serão apresentados os resultados referentes à parte III do questionário, que buscou identificar quais as competências os Gerentes das equipes de propagandistas de medicamentos das empresas farmacêuticas multinacionais, de origens Europeias, Americanas e Asiáticas, atuantes no Nordeste do Brasil, avaliam ser essenciais ao bom desempenho profissional de um propagandista de medicamento da indústria farmacêutica.

Foi solicitado que cada respondente assinalasse 15 competências consideradas mais importantes para o bom desempenho profissional dos propagandistas de medicamentos. Estas competências foram divididas em 3(três) quesitos: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, e os respondentes assinalaram as 5(cinco) competências que eles consideram mais importantes, aquelas que são essenciais ao bom desempenho, em cada um desses quesitos.

As 15 (quinze) competências consideradas mais importantes, entre as 46 apresentadas, na visão dos Gerentes das equipes de propaganda de medicamentos das empresas farmacêuticas foram classificadas em conhecimentos, habilidade e atitudes, e são demonstradas em cada um desses quesitos, conforme frequências apresentadas nas tabelas 13, 14, 15. Assim, as Competências consideradas mais importantes no quesito Conhecimentos foram: Técnicas de Vendas (81%), Composição de produtos (69%), Técnicas de Planejamento (63%), Técnicas de Negociação (63%), e Técnicas de Propaganda (50%), conforme descrito na tabela 13.

Já no quesito Habilidades as competências mais assinaladas pelos gerentes foram: Capacidade de Comunicação (100%), Trabalho em Equipe (63%), Boas Relações Humanas (56%), Dirigir Veículos (50%) e Trabalhar sob Pressão (50%), conforme destacado na tabela 14.

E por fim, no que se referem às competências relacionadas com as atitudes, os respondentes atribuíram maior importância às competências: Comprometimento (81%), Disciplina (75%), Boa Apresentação Pessoal (44%), Ética Profissional (44%) e Integridade (44%), conforme destacado na tabela 15.

A tabela 13 apresenta a distribuição das competências assinaladas no quesito conhecimentos.

Tabela 13 - Competências – Conhecimentos

Elementos	N	Frequência
Técnicas de vendas	13	81%
Composição de Produtos	11	69%
Técnicas de Planejamento	10	63%
Técnicas de Negociação	10	63%
Técnicas de Propaganda	8	50%
Relações humanas	7	44%
Noções de Saúde Humana	6	38%
Bom Português	5	31%
Boas maneiras	4	25%
Informática e Internet	3	19%
Cortesia	2	13%
Normas sobre a profissão	1	6%
Conhecimento em Língua estrangeira, Técnicas de memorização.	0	0%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

A Tabela 13 demonstra que as competências Relações humanas (44%), Noções de Saúde Humana (38%), Bom Português (31%), Boas Maneiras (25%), obtiveram escores entre 20% e 45%. Enquanto, que Informática e *Internet*(19%) e Cortesia(13%) obtiveram escores menores que 20%.

Já as competências Técnicas de Vendas (81%), Composição de Produtos (69%), Técnicas de Planejamento (63%), Técnicas de Negociação (63%), e Técnicas de Propaganda (50%) obtiveram escore de pelo menos 50%, demonstrando que pelo menos a metade dos respondentes consideraram importantes estas competências.

É interessante destacar que as competências Conhecimento em Língua Estrangeira e Técnicas de Memorização não foram assinaladas por nenhum respondente. A competência normas sobre a profissão foi considerada importante por apenas 6% dos respondentes.

Já para as competências distribuídas no quesito Habilidades, obteve-se a seguinte distribuição, apresentada na tabela 14:

Tabela 14 - Competências - Habilidades

Elementos	N	Frequência
Capacidade de Comunicação	16	100%
Trabalho em Equipe	10	63%
Boas relações Humanas	9	56%
Dirigir Veículos	8	50%
Trabalho sob Pressão	8	50%
Capacidade de Aprendizagem	7	45%
Capacidade de Tomar decisões	7	45%
Raciocínio Lógico	5	31%
Capacidade de Inovar	4	19%
Senso de Organização	3	13%
Capacidade de Síntese de Ideias, Capacidade de criar, Dedicação Integral.	1	6%
Boa memória, Concentração, Elaboração de Relatórios.	0	0%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

De acordo com o tabela 14, as competências Capacidade de Comunicação (100%), Trabalho em Equipe (63%), Boas Relações Humanas (56%), Dirigir Veículos (50%), Trabalhar sob Pressão (50%) foram consideradas mais importantes por, sendo assinaladas por pelo menos 50% dos respondentes. Já as competências Boa Memória, Concentração e Elaboração de Relatórios não foram assinaladas por nenhum dos gerentes que preencheram os questionários. As competências Capacidade de Aprendizagem (45%), Capacidade de Tomar Decisões (38%), Raciocínio Lógico (31%) obtiveram escores entre 20% e 46%, enquanto que a capacidade de Inovar (19%), Senso de Organização (13%), Capacidade de Criar (6%), Capacidade de Síntese de Ideias (6%), Dedicação Integral (6%) foram assinaladas por menos de 20 % dos respondentes.

A competência Capacidade de Comunicação foi assinalada por todos os respondentes, obtendo o escore de 100%.

Com relação às competências relacionadas ao quesito Atitudes, a tabela 15 demonstra que as competências Comprometimento (81%), Disciplina (75%) foram as duas

que obtiveram escores superiores a 50%, demonstrando que pelo menos a metade dos respondentes assinalaram estas competências como importantes.

As competências Boa Apresentação Pessoal (44%), Ética Profissional (44%), Integridade (44%), Empatia (38%), Espírito de Equipe (31%), Iniciativa (25%) obtiveram escores entre 20% e 45%. Enquanto as competências Bom Senso (19%), Motivação (19%), Postura Profissional (19%), Responsabilidade (19%), Paciência (13%), Flexibilidade (6%) e Entusiasmo (6%) apresentaram escores menores que 20%, indicando que menos de 20 % dos respondentes considerou importante essa competência.

Tabela 15 - Competências - Atitudes

Elementos	N	Frequência
Comprometimento	13	81%
Disciplina	12	75%
Ética Profissional	7	44%
Boa Apresentação Pessoal	7	44%
Integridade	7	44%
Empatia	6	38%
Espírito de Equipe	5	31%
Iniciativa	4	25%
Postura Profissional, Responsabilidade, Motivação, Bom Senso, Dedicção Integral.	3	19%
Paciência	2	13%
Entusiasmo, Flexibilidade	1	6%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Dentre todas as 46 competências apresentadas, apenas a competência capacidade de comunicação obteve o escore de 100%, isto é, foi considerada importante por todos os respondentes da pesquisa. Por outro lado, 5(cinco) competências não foram consideradas importantes por nenhum respondente (conhecimentos em língua estrangeira, técnica de memorização, boa memória, concentração e elaboração e relatórios).

As competências Informática e Internet(19%), Cortesia (13%), Capacidade de Inovar (19%), Senso de Organização (13%), Capacidade de Criar (6%), Capacidade de

Síntese de Idéias (6%), Dedicção Integral (6%), Bom senso (19%), Motivação (19%), Postura Profissional (19%), Responsabilidade (19%), Paciência (13%), Flexibilidade (6%) e Entusiasmo (6%) obtiveram escores inferiores a 20%, o que significa que menos de 20% dos respondentes assinalaram estas competências, e portanto, não as consideraram relevantes.

Por outro lado, na tabela 16, são apresentadas as 15 competências consideradas com maior importância para o bom desempenho profissional dos Propagandistas de Medicamentos, na visão dos Gerentes das equipes de Propaganda Médica da Indústria farmacêutica, e estão classificadas em Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

Tabela 16 - Competências Essenciais Propagandistas de Medicamentos da Indústria Farmacêutica– percepção dos Gerentes

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS			
Nº	CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
1	Técnicas de Vendas	Capacidade de Comunicação	Comprometimento
2	Composição de Produtos	Trabalhar em Equipe	Disciplina
3	Técnicas de Planejamento	Boas relações humanas	Boa Apresentação Pessoal
4	Técnicas de Negociação	Dirigir Veículos	Ética Profissional
5	Técnicas de Propaganda	Trabalhar sob Pressão	Integridade

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

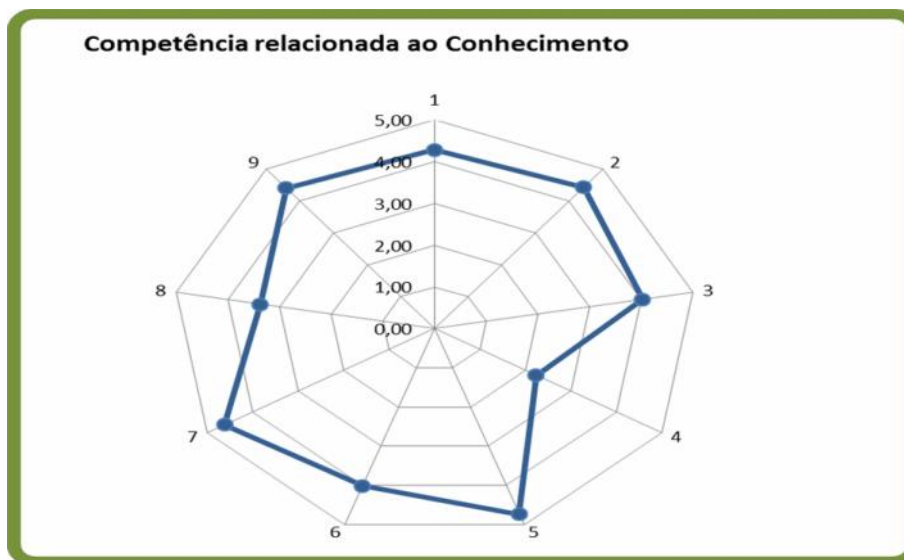
5.3.2 Percepção dos Gerentes Propagandistas de Medicamentos – resultados do questionário Likert.

Nesta seção serão apresentados os resultados referentes à concordância e a discordância das afirmações do questionário likert, analisando a média ponderada das respostas, buscando construir um escore. Os resultados serão demonstrados por quesito de competências, que foram divididos da seguinte forma: Conhecimentos – 1ª a 9ª questões; Habilidades – da 10ª a 21ª questão; e Atitudes- da 22ª a 27ª questão afirmativa, e utilizando a técnica estatística da média ponderada, para análise de dados.

Com relação às respostas obtidas, referente às nove primeiras questões afirmativas do questionário *Likert*, relacionadas às competências de conhecimentos observou-se que as

respostas relativas às questões 1^a, 2^a, 3^a, 5^a, 6^a, 7^a e 9^a apresentaram um escore médio acima de 4, demonstrando concordância com as questões apresentadas, enquanto a questão 8^a apresentou escore entre 3 e 4, considerada indiferente, e a questão 4^a um escore inferior a 3, sendo considerada discordante, conforme observado no gráfico 12.

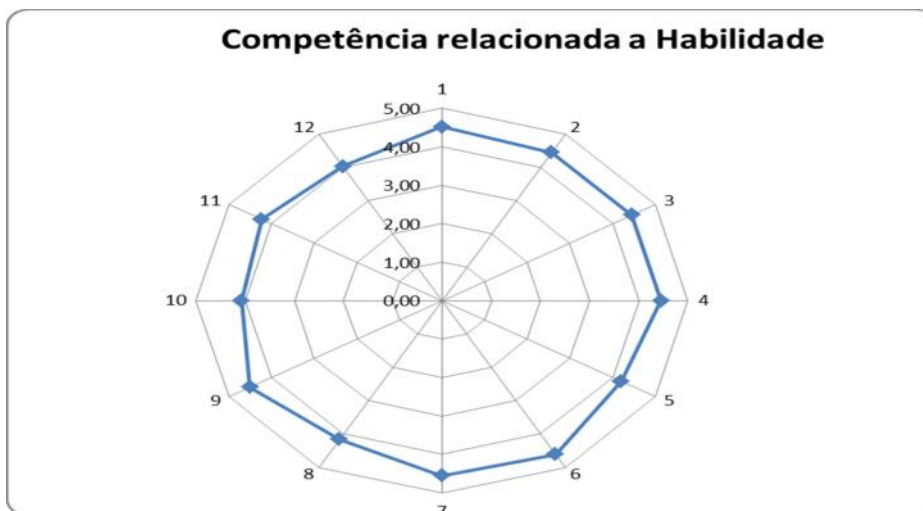
Gráfico 12: Concordância Afirmações Competências Conhecimentos



Fonte: Autor, 2013

Com relação às respostas obtidas, referente às questões afirmativas 10^a a 21^a do questionário *Likert*, relacionadas às competências de habilidades, observou-se que todas as respostas demonstraram uma média de respostas superiores a 4, confirmando uma concordância, conforme observado no gráfico 13.

Gráfico 13 - Concordância Afirmações Competências Habilidades

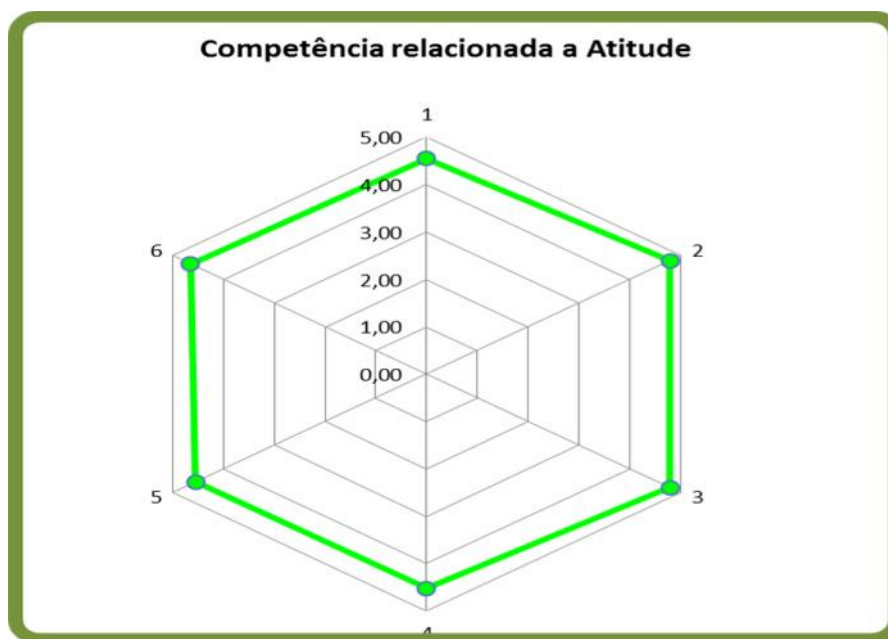


Fonte: Autor, 2013

É interessante acrescentar que neste quesito, os resultados demonstram ser mais homogêneos, observando poucas variações.

Já ao se observar os resultados referentes às questões afirmativas 22^a a 27^a, que abordavam as competências relacionadas às atitudes, observou-se que todas as questões, isto é, 22^a, 23^a, 24^a, 25^a, 27^a obtiveram escores superiores a 4, demonstrando concordância das afirmações, conforme o gráfico 14.

Gráfico 14 - Concordância Afirmações Competências Habilidades



Fonte: Autor, 2013

Observa-se que a maior parte das questões obtiveram escores superiores a 4, e indicando concordância dos respondentes com as questões apresentadas no questionário, excetuando as questões 4^a e a 8^a, que obtiveram escores inferiores, demonstrando que os respondentes não concordam com as afirmações destas questões.

Já no quesito da competência relacionada com a Habilidade, a concordância dos respondentes em relação às questões foi maior, e mais homogênea, isto é, a maior parte dos respondentes concordou com a maior parte das questões deste quesito.

Neste contexto, é importante ainda observar, os resultados destas respostas de forma global, avaliando a questão da concordância ou discordância, parcial ou total, identificando os percentuais de respostas de cada respondente, em cada questão.

Na tabela 17 é destacado o percentual de concordância ou discordância dos respondentes por cada uma das questões afirmativas do questionário *Likert*.

Tabela 17- Percentual de respostas Concordância x discordância

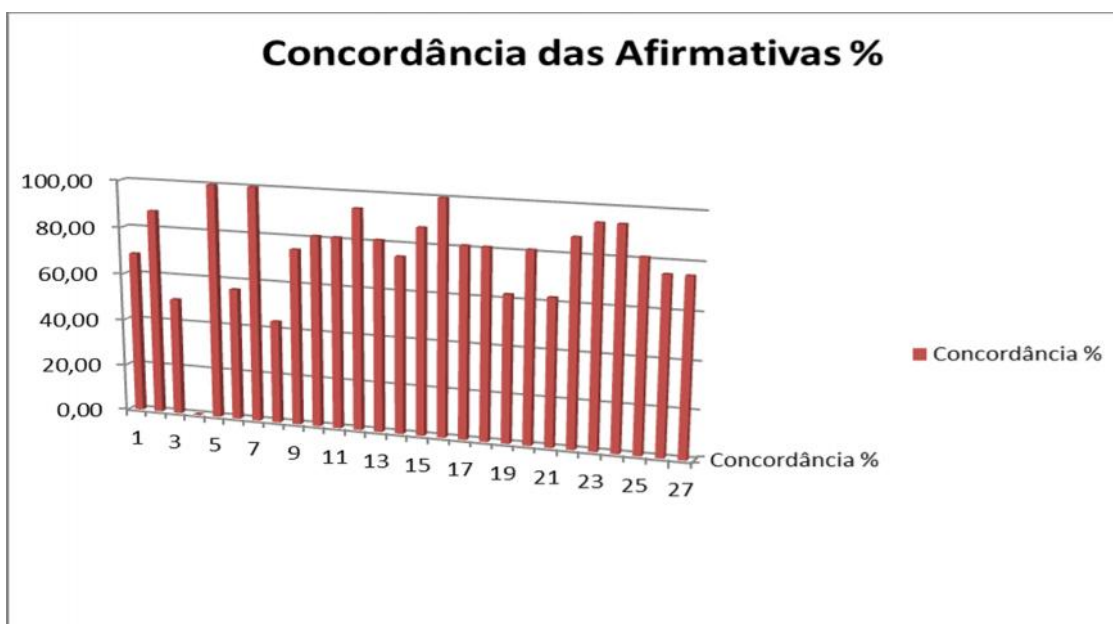
Questões	Concordância %	Discordância %	Indiferente %	Total %
1	68,75	12,5	18,75	100
2	87,5	0	12,5	100
3	50	25	25	100
4	0	81,25	18,75	100
5	100	0	0	100
6	56,25	25	18,75	100
7	100	0	0	100
8	43,75	31,25	25	100
9	75	6,25	18,75	100
10	81,25	0	18,75	100
11	81,25	6,25	12,5	100
12	93,75	0	6,25	100
13	81,25	0	18,75	100
14	75	0	25	100
15	87,5	0	12,5	100
16	100	0	0	100
17	81,25	0	18,75	100
18	81,25	6,25	12,5	100
19	62,5	12,5	25	100
20	81,25	6,25	12,5	100
21	62,5	0	37,5	100
22	87,5	0	12,5	100
23	93,75	0	6,25	100
24	93,75	0	6,25	100
25	81,25	0	18,75	100
26	75	0	25	100
27	75	0	25	100

Fonte: dados da Pesquisa, 2013

Ao analisar os dados em relação à concordância dos respondentes observou-se que 100% dos respondentes concordam total ou parcialmente com as afirmativas 5, 7 e 16. Já para as questões 12, 23 e 24, este percentual ficou em 93,75% dos respondentes.

O Gráfico 15 evidencia as questões com maior percentual de concordância, enquanto que o gráfico 16 destaca as com maior percentual de discordância, com relação às afirmativas propostas.

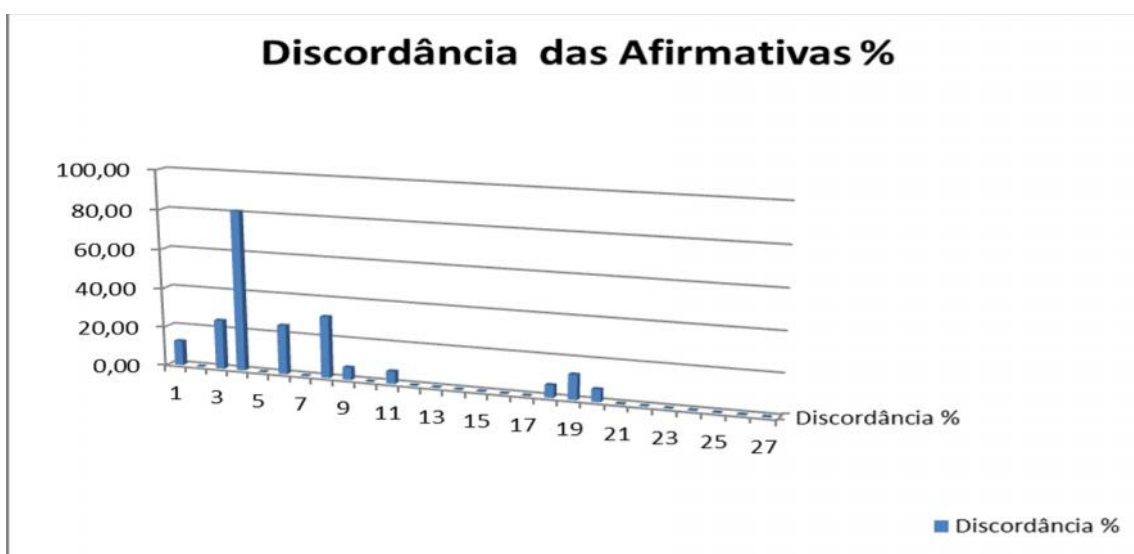
Gráfico - 15- Percentual de concordância/discordância por questão



Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Já com relação a não concordância, isto é a discordância, observou-se que a questão afirmativa 4, foi a que obteve maior discordância entre os respondentes, com o percentual de 81,25%. A pesquisa também identificou que as questões 1,3,6,8,9,11,18,19,20 obtiveram algum nível de discordância dos respondentes, desta pesquisa.

Gráfico- 16- Percentual de concordância/discordância por questão



Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Após fazer esta análise inicial, sobre o percentual de concordância de cada questão, o pesquisador se utilizou de uma abordagem quantitativa para estabelecer o *Ranking* Médio (RM) para o questionário que utilizou escala tipo *Likert* de 5 pontos para mensurar o grau de concordância dos sujeitos que responderam os questionários, e assim aprofundar a análise dos resultados. A obtenção deste *Ranking* Médio (RM) foi obtida de forma a contemplar as questões por quesito das competências, isto, no quesito conhecimentos, habilidades e atitudes, conforme já explicado na metodologia adotada para a análise destes dados.

A seguir são apresentados os resultados obtidos referentes às afirmações com o maior índice de concordância, tendo como base no escore do *Ranking* Médio (RM), e suas competências correlacionadas, por quesito, isto é, conhecimentos, habilidades e atitudes, na percepção dos gerentes das equipes dos propagandistas.

As questões relativas às competências de conhecimentos, quando se avalia o nível de concordância, observou-se que as questões Q1(4,28), Q2(4,42), Q3(4,03), Q5(4,73), Q6(4,02), Q7(4,62) e Q9(4,40) apresentaram escores superiores ao escore médio deste quesito, enquanto as questões), Q4(2,24), e Q8(3,38) ficaram abaixo do *Ranking* Médio(RM) geral deste quesito, que foi 4,01, as demais apresentaram escores superiores..

Tabela 18 - *Ranking* Médio Respostas – Conhecimentos

QUESTÕES LIKERT - COMPETÊNCIAS		CONHECIMENTOS									
Escala		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	RM
Discordo totalmente	1	0	0	0	1	0	1	0	2	0	
Discordo Parcialmente	2	4	0	8	24	0	6	0	6	2	
Indiferente	3	9	6	12	9	0	9	0	12	9	
Concordo parcialmente	4	16	28	8	0	20	16	28	28	16	
concordo totalmente	5	35	35	30	0	55	25	45	0	40	
		64	69	58	34	75	57	73	48	67	
RM		4,28	4,42	4,03	2,24	4,73	4,02	4,62	3,38	4,40	4,01

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Já com relação aos escores de obtidos das questões *Likert*, referente ao quesito habilidades demonstra que as questões Q10(4,51), Q11(4,44), Q12(4,46), Q13(4,45), Q15(4,61), Q16(4,56), Q18(4,51) apresentaram escores superiores ao ranking médio, enquanto que as questões Q14(4,20), Q17(4,17), Q19(4,08), Q20(4,23) E Q21(4,03) apresentaram escores ligeiramente abaixo do *Ranking* Médio (RM) deste quesito, que foi de 4,35 conforme destacado na tabela 19.

Tabela 19 - Ranking Médio Respostas – Habilidades

QUESTÕES LIKERT - COMPETÊNCIAS		HABILIDADES												
Escala		Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	RM
Discordo totalmente	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Discordo Parcialmente	2	0	2	0	0	0	0	0	0	2	4	2	0	
Indiferente	3	9	6	3	9	12	6	0	9	6	12	6	18	
Concordo parcialmente	4	16	20	32	20	28	16	32	36	16	20	32	24	
concordo totalmente	5	45	40	35	40	25	50	40	20	45	25	25	20	
		70	68	70	69	65	72	72	65	69	61	65	62	
RM		4,51	4,44	4,46	4,45	4,20	4,61	4,56	4,17	4,51	4,08	4,23	4,03	4,35

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Com relação às questões relativas ao *Likert*, referente às competências ligadas ao quesito atitudes observou-se que as questões Q22(4,55), Q23(4,58), Q24(4,58), Q26(4,54) e Q27(4,64) obtiveram escores superiores, enquanto que as questões Q25(4,31) e apresentou um escore inferior ao *Ranking Médio* (RM) deste quesito, que foi de 4,54.

Tabela 20 - Ranking Médio Respostas – Atitudes

QUESTÕES LIKERT - COMPETÊNCIAS		ATITUDES						
Escala		Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	RM
Discordo totalmente	1	0	0	0	0	0	0	
Discordo Parcialmente	2	0	0	0	0	0	0	
Indiferente	3	6	3	3	9	12	3	
Concordo parcialmente	4	20	24	24	28	8	20	
concordo totalmente	5	45	45	45	30	50	50	
		71	72	72	67	70	73	
RM		4,55	4,58	4,58	4,31	4,54	4,64	4,54

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Assim, identificou-se que as questões que obtiveram maior nível de concordância, sobre a temática das competências relacionadas ao quesito conhecimentos foram Q1(4,28), Q2(4,42), Q3(4,03), Q5(4,73), Q6(4,02), Q7(4,62) e Q9(4,40) já as relacionadas ao quesito habilidades foram Q10(4,51), Q11(4,44), Q12(4,46), Q13(4,45), Q15(4,61), Q16(4,56), Q18(4,51), e por fim as questões com maior nível de concordância no que se refere às questões relacionadas às competências no quesito Atitude foram Q22(4,55), Q23(4,58), Q24(4,58), Q26(4,54) e Q27(4,64).

Tabela 21 - Ranking das questões com maior percentual de concordância- Likert

RANKING	CONHECIMENTO	HABILIDADES	ATITUDES
1	Q5(4,73)	Q15(4,61)	Q27(4,64)
2	Q7(4,62)	Q16(4,56)	Q23(4,58)
3	Q2(4,42)	Q10(4,51)	Q24(4,58)
4	Q9(4,40)	Q18(4,51)	Q26(4,56)
5	Q1(4,28)	Q12(4,46)	Q22(4,55)

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Assim as 15 questões do questionário *Likert* que obtiveram maiores escores, demonstrando um maior grau de concordância dos respondentes com as questões apresentadas, foram classificadas de acordo com o grau de relevância, e demonstradas nas tabelas 22, 23 e 24 pelos quesitos relacionados às competências de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Na tabela 22 são demonstrados as 5 questões que obtiveram o maior grau de concordância dos respondentes, no quesito conhecimentos.

Tabela 22 – Questões com maior Grau de Concordância no *Likert* – Conhecimentos

<i>Ranking</i>	<i>Questão</i>
1	(Q5) O conhecimento sobre a <i>composição dos medicamentos</i> , as suas apresentações e indicações é importante para que o propagandista seja capaz de exercer a visita e convencer o profissional.
2	(Q7) Na visitação médica é essencial que o propagandista de medicamentos conheça e possua boas maneiras, a fim de manter sempre boas relações com os médicos e profissionais visitados.
3	(Q2) Conhecer e saber fazer planejamento é essencial para que o Propagandista de medicamentos seja capaz de alcançar melhores resultados.
4	(Q9) Para poder se comunicar bem com os clientes, e ser capaz de dialogar, acredito que o bom nível de conhecimento da língua portuguesa seja essencial para melhorar o desempenho do profissional.
5	(Q1) Os propagandistas de medicamentos que possuem conhecimento sobre <i>técnicas de vendas e de negociação</i> são mais competentes em suas atividades

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Já a tabela 23 demonstra as 5 questões com maior grau de concordância, no quesito Habilidades, e a 24, as 5 com maior grau de concordância no quesito Atitudes.

Tabela 23 – Questões com maior Grau de Concordância no *Likert* – Habilidades

Ranking	Questão
1	(Q15) Para ser capaz de alcançar os objetivos de visitação médica no Brasil, é essencial que o propagandista de medicamentos seja capaz de dirigir veículos.
2	(Q16) Em razão das diversas atividades desenvolvidas pelo Propagandista de medicamentos é fundamental que ele seja uma pessoa organizada e disciplinada.
3	(Q10) Os melhores propagandistas de medicamentos são aqueles que melhor se comunicam com os médicos.
4	(Q18) Os territórios que possuem os melhores resultados de vendas são aqueles que possuem as melhores equipes de propagandistas.
5	(Q12) Durante as suas atividades o propagandista de medicamentos enfrenta situações em que é preciso ser capaz de tomar decisões rápidas e efetivas, na busca de seus objetivos.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Tabela 24 – Questões com maior Grau de Concordância no *Likert* – Atitudes

Ranking	Questão
1	(Q27) Os profissionais mais motivados e com mais entusiasmo e que possuam mais iniciativa para agir são mais preparados para vencer os obstáculos e conseguem obter melhores resultados, sendo considerados mais competentes.
2	(Q23) A boa apresentação pessoal e a empatia são competências relevantes para aqueles que trabalham visitando médicos.
3	(Q24) A paciência e o bom senso são competências essenciais para o bom desempenho das atividades do propagandista vendedor de medicamentos
4	(Q26) A integridade e a ética profissional são competências essenciais para o propagandista vendedor de medicamentos.
5	(Q22) O profissional da propaganda médica seja comprometido, responsável e dedicado.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Ao fazer a associação das competências relacionadas às questões com índices de maior concordância por parte dos respondentes ao questionário *likert*, obtém-se a percepção dos respondentes com relação às competências essenciais.

Estas questões são apresentadas nas tabelas 25, 26 e 27, ranqueadas por ordem de relevância, isto é, em ordem de importância, de acordo com grau de concordância atribuída a cada uma dessas questões pelos respondentes ao questionário *likert*.

Para cada questão apresentada no questionário *likert* existe pelo menos uma competência associada. Na tabela 25 são demonstradas, por relevância, as competências relacionadas às questões com maior grau de concordância relacionadas ao quesito conhecimentos, que são composição de produtos, conhecimento em relações humanas, conhecimento em planejamento, conhecimento em língua estrangeira e conhecimento em técnicas de vendas e negociação.

Tabela 25 –Questões e Competências – Quesito Conhecimentos *Likert*

Ranking	QUESTÕES	COMPETÊNCIAS - Conhecimentos
1	Q5	Composição de Medicamentos (produtos)
2	Q7	Conhecimento em Relações Humanas e Boas Maneiras
3	Q2	Conhecimento em Planejamento
4	Q9	Conhecimento em Língua Portuguesa
5	Q1	Conhecimento em Técnicas de Vendas e Negociação

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Ao se demonstrar as competências relacionadas com as questões no quesito habilidades identifica-se que as competências: capacidade de dirigir veículos, senso de organização e disciplina, capacidade de comunicação, capacidade de trabalhar em equipe e capacidade de tomar decisões, são as que estão relacionadas com as questões que obtiveram maior grau de concordância dos respondentes no questionário *likert* e são destacadas na tabela 26.

Tabela 26 – Relação das Questões e as Competências – Quesito Habilidades *Likert*

Ranking	QUESTÕES	COMPETÊNCIAS – Habilidades
1	Q15	Capacidade de Dirigir Veículos
2	Q16	Senso de Organização e Disciplina
3	Q10	Capacidade de Comunicação.
4	Q18	Capacidade de Trabalhar em Equipe.
5	Q12	Capacidade de Tomar Decisões.

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Na tabela 27 são apresentadas as competências que estão relacionadas com as questões do questionário *Likert*, associadas às competências de atitudes que obtiveram os maiores escores, e assim o maior índice de concordância dos respondentes foram: Motivação, Entusiasmo, Iniciativa, Boa Apresentação e Empatia, Paciência, Bom Senso, Comprometimento, Responsabilidade, Dedicção, Integridade e Ética Profissional e Disciplina.

Tabela 27 – Relação das Questões e as Competências – Quesito Atitudes *Likert*

Ranking	QUESTÕES	COMPETÊNCIAS - conhecimentos
1	Q27	Motivação e Iniciativa.
2	Q23	Boa Apresentação e Empatia.
3	Q24	Paciência e Bom Senso.
4	Q26	Integridade e Ética Profissional.
5	Q22	Comprometimento, Responsabilidade e Dedicção.

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Portanto, estas competências são as que estão associadas as quinze questões, com maior escore, e conseqüente maior nível de concordância dos respondentes, e relação às afirmativas das questões.

5.3.3 Percepção dos Gerentes Propagandistas de Medicamentos – resultados do questionário *Likert* x resultados descritivo Objetivo

A fim de aprofundar mais a análise dos resultados, o pesquisador fez uma comparação dos resultados obtidos sob a percepção dos gestores nas duas técnicas estatísticas utilizadas o questionário *likert* e o questionário objetivo descritivo.

Assim, foram identificadas as competências consideradas essenciais pelos respondentes através da técnica de questões objetivas descritivas, em que foram identificadas 15 competências essenciais, sendo 5 no quesito conhecimentos, 5 no habilidades e 5 no Atitudes, dentre as 46 competências apresentadas, conforme questionário (apêndice), a fim de avaliar e comparar as percepções dos gerentes, em ambos métodos, para tanto, se utilizou a mesma técnica utilizada para o Questionário *Likert*.

Os resultados são apresentados por quesito, isto é: Conhecimentos, habilidades e atitudes. Inicialmente serão apresentados os do quesito conhecimentos.

Para tanto, foi necessário identificar o valor do *Ranking* Médio (RM) obtido, nas questões, por quesito, conforme apresentadas na tabela 28.

Tabela 28 - *Ranking* Médio (RM) e *Ranking* Médio geral (RMG) por Quesitos

	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<i>Ranking</i> Médio (RM)	4,01	4,35	4,54
<i>Ranking</i> Médio Geral (RMG)	4,43		

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Com relação aos resultados obtidos referente à concordância as afirmativas relativas às competências no quesito conhecimentos, obteve-se que na questão 1 que se refere as competências Técnicas de Vendas e de Negociação, obteve um escore de 4,30, conforme descrito na tabela 29 (APÊNDICE B), escore esse superior ao *Ranking* Médio (RM) das afirmativas referente as competências relacionadas com o quesito conhecimentos, que foi de 4,01.

Já a questão 2 deste que abordava o conhecimento e a habilidade em planejamento obteve-se um escore de 4,43, conforme descrito na tabela 30(APÊNDICE B), escore esse

também superior aos *Ranking* Médio (RM) do Quesito Conhecimentos, que foi de 4,01, e um pouco inferior ao *Ranking* Médio (RM) do quesito habilidades que foi de 4,48.

A questão 3 abordava as técnicas de propaganda e a sua relação com o fornecimento de informações e o convencimento dos médicos, afim de que os propagandistas alcancem os melhores resultados, esta questão obteve um escore de 4,03, ligeiramente superior ao *Ranking* Médio(RM), do quesito conhecimentos, que foi de 4,01.

E a última das 4 questões analisadas neste quesito, que envolveram as 5 competências citadas, foi a que abordou sobre a composição dos medicamentos e a sua importância, para o trabalho deste profissional, esta questão apresentou um escore de 4,74, índice superior ao *Ranking* Médio do Quesito (RM) conhecimentos, que foi de 4,01.

Com relação aos resultados do quesito habilidades que foram identificados e considerados essenciais pelos gerentes de forma descritiva objetiva, agora serão demonstrados pela percepção destes mesmos gerentes, através da obtenção do escore do *Ranking* médio, do *Likert*.

A tabela 33(APÊNDICE B) demonstra o escore da questão 10 que aborda a questão do bom desempenho dos propagandistas de medicamentos e a boa comunicação. Esta questão obteve um escore de 4,52, acima do *Ranking* Médio (RM) neste quesito que foi de 4,35.

Já com relação à questão afirmativa 19 que aborda a relação ao melhor desempenho dos profissionais, ao trabalho em equipe, observou-se que esta afirmativa alcançou um escore de concordância de 4,08, bem abaixo, do *Ranking* Médio (RM), no quesito habilidades, que é de 4,35.

Já com relação à questão afirmativa 7 que aborda a temática das relações humanas e as boas maneiras dos profissionais nas relações com os médicos e as profissionais visitados, consideradas importantes para o bom desempenho de suas atividades, esta afirmativa alcançou um escore de concordância de 4,61 acima do *Ranking* Médio (RM) do quesito habilidades, que é de 4,35.

A tabela 35(APÊNDICE B) apresenta os resultados referentes à questão afirmativa 7 que considera importante conhecer e possuir boas maneiras para o bom desempenho profissional dos propagandistas de medicamentos, abordando assim a questão das relações humanas.

Já para a questão 11, que aborda a temática relativa a importância dos Propagandistas de medicamentos serem capazes de trabalhar sob pressão; os resultados

demonstram que o score alcançado por esta questão foi de 4,41, pouco acima do *Ranking Médio (RM)* deste quesito que é de 4,35, conforme destacado na tabela 37 (APÊNDICE B).

Ao se avaliar a questão 15 que está relacionada com a capacidade dos propagandistas de medicamentos em dirigir veículos, para o bom desempenho de suas atividades e consequente alcance dos objetivos estabelecidos de visitação médica e de vendas, os resultados demonstraram que esta questão recebeu um score de 4,61, superior ao *Ranking Médio (RM)*, deste quesito, que é de 4,35.

Ao se observar as competências relacionadas ao quesito atitude observa-se que a questão 22 que está relacionada com as competências no comprometimento, responsabilidade e dedica o obteve um escore de 4,55, sendo rapidamente superior ao *Ranking Médio (RM)*, deste quesito que é de 4,54. Já para a questão 23 que abordou a temática da empatia e da apresenta o pessoal dos profissionais que atuam na propaganda de medicamentos, observou-se que esta questão obteve o escore de 4,58, pouco acima do *Ranking Médio (RM)*, deste quesito que é de 4,54.

A questão 25 aborda a temática relativa à capacidade de realizar as atividades com êxito e a disciplina na propaganda médica, e esta questão obteve o escore de 4,31, bem abaixo do *Ranking Médio (RM)* deste Quesito, que é de 4,54.

Com rela o   questão 26 que procura abordar a temática relativa    tica profissional e integridade dos profissionais no exercício de suas atividades, esta questão obteve o escore de 4,54, semelhante ao do *Ranking Médio (RM)* deste Quesito, que também   de 4,54.

5.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A identifica o das estratégias de avalia o dos propagandistas de medicamentos da Indústria Farmacêutica multinacional, de origem Americanas, Europeias e Asiáticas, atuantes no nordeste do Brasil, e associadas a INTERFARMA foi realizada a partir das percep es dos gerentes das equipes de propagandistas de medicamentos, destas empresas.

O perfil Básico dos respondentes desta pesquisa é composto por mais de 80% do sexo masculino, com rela o ao estado civil, mais de 70% são casados, e com rela o a faixa etária, mais de 50% dos respondentes estão na faixa etária entre 36 e 45 anos, se considerarmos a faixa etária entre 36 e 50 anos, observa-se que mais de 80% dos respondentes estão nesta faixa.

Com relação à formação e função exercida pelos gerentes, a pesquisa identificou que 100 % dos respondentes são graduados em um curso superior, destacando o curso de administração com mais de 46%. Destes que já são graduados, mais de 60% já possuem uma pós-graduação.

Outro dado identificado na pesquisa foi o tempo em que o gerente trabalha na empresa, e os dados demonstraram que 50% dos entrevistados trabalham na empresa há mais de 10 anos, 25% entre 6 e 10 anos, 18,75% entre 4 e 6 anos demonstrando que o tempo de trabalho na empresa pode contribuir para se ascender funcionalmente.,

A identificação das estratégias utilizadas pela Indústria Farmacêutica para avaliar o desempenho de seus propagandistas de medicamentos aconteceu de forma que os respondentes poderiam assinalar todas as questões. Com relação à identificação dos indicadores 31,25% dos gerentes pesquisados afirmaram que a empresa em que trabalham se utilizam de todos os indicadores apontados no questionário, isto é, a empresa mede o desempenho de seus propagandistas de medicamentos tendo como base: o Conhecimento Técnico (produto, doenças, técnicas de vendas e promocional; Habilidades e Atitudes de relacionamento interpessoal, vendas e promoção; Alcance de Metas de Vendas; Objetivos de Geração de Demanda e de Prescrição; Desempenho de Competências; Processos Visitação Médica, Envio de Relatórios, Treinamentos. Já para 68,75% dos gerentes respondentes do questionário apontaram que pelo menos 1(um) destes indicadores são utilizados pelas empresas farmacêuticas que eles trabalham. Já para 62,50% dos entrevistados apontaram que as empresas que trabalham se utilizam de 3 a 5 indicadores para realizar a avaliação de desempenho dos propagandistas de medicamentos, demonstrando que avaliação de desempenho dos propagandistas de medicamentos na Indústria Farmacêutica não se limita a medir vendas de medicamentos, ou visitas a consultórios médicos, clínicas e hospitais, e sim existe todo um sistema complexo e planejado para avaliar e medir o desempenho destes profissionais, conforme já afirmado por Dambrim e Robson(2011).

Avaliações e conhecimento em produtos, doenças, técnicas de vendas e técnicas promocionais foram indicadas por 94% dos respondentes, como a um dos principais indicadores que a Indústria Farmacêutica se utiliza para avaliar seus propagandistas de medicamentos com relação ao Conhecimento Técnico (produto, doenças, técnicas de vendas e promocional). Isto demonstra que os propagandistas de medicamentos precisam estar constantemente estudando, e se mantendo atualizado sobre técnicas de vendas,

promocionais, mercado, doenças e novos medicamentos, pois serão avaliados sobre estes pontos.

Já 88% dos respondentes afirmaram que se avalia se os objetivos de geração de demanda e de prescrição de medicamentos, isto implica que o Propagandista de medicamentos tem que ser bastante assertivo, e efetivo em seu trabalho de visitação e promoção médica, visto que a visitação, sem a prescrição não será válida para a sua avaliação.

Um dado interessante, e que corrobora com pesquisa anterior realizada por Sousa et. al., (2013)   a existência de relações entre a Gestão das competências e o bom desempenho profissional. Para 69% dos respondentes a Indústria Farmacêutica se utiliza de indicadores para medir e avaliar, o desenvolvimento de competências. 81% dos gerentes afirmaram que os propagandistas também são avaliados com relação a alcance de metas de vendas.

Já com relação aos métodos de medição e avaliação de desempenho 93,75% dos respondentes afirmaram que a empresa que trabalha se utiliza de pelos menos um desses itens. Já para 87,50% afirmam que suas empresasse utilizam pelo menos 3 métodos de medição: Avaliação de Relatórios, Avaliações de Conhecimento, Auditoria de Vendas, Avaliação do Superior Imediato, Medição da demanda de prescrição médica, e sistema para avaliação de processos. Destes métodos citados, 94% dos respondentes assinalaram que a avaliação do superior imediato é a mais utilizada em seguida com 88% das respostas avaliações de conhecimento e auditoria de vendas.

A utilização de ferramentas para realizar a auditoria de vendas e de receitas médicas reforça a importância estratégica desta atividade para a indústria farmacêutica, que além de ser uma importante estratégia para medir a efetividade do trabalho da propaganda médica e das suas relações com os médicos, serve também para confirmar se os seus investimentos na classe médica, através da promoção médica, dos brindes, patrocínios, dos eventos e outros tipos de investimentos, como já evidenciados por Lexchin(1989); Wazana(2000) e Gagnon(2008) estão sendo efetivos e melhorando as vendas de seus produtos e aumentando o seu lucro.

Com relação   temática dos mecanismos ou ferramentas que são utilizadas pela Indústria Farmacêutica para medir e avaliar esses profissionais.

Os resultados demonstram que 93,75 % dos respondentes afirmam que a Indústria Farmacêutica se utiliza de Formulários para preenchimento de relatórios, *Softwares* de avaliação de território ( rea de atuação); relatórios fornecidos por empresas de inteligência

de mercado sobre vendas e geração de demanda e *marketing share*; *software* de avaliação de competências; realização de avaliações periódicas para medir conhecimento sobre produtos, habilidade de *marketing* e vendas, e sobre o mercado; sistema para avaliar o impacto da visita dos propagandistas num determinado período, nas vendas de um território, a fim de que os gerentes identificassem quais são utilizados nas empresas farmacêuticas em que trabalham.

Vale a pena destacar que para 75% dos entrevistados são utilizados pelo menos 3 destes mecanismos e ferramentas apresentadas, para a medição e avaliação de desempenho dos propagandistas de medicamentos da indústria farmacêutica.

A utilização de avaliações periódicas foi destacada por 94% dos respondentes, e para 88% dos gerentes a indústria se utiliza de relatórios vendas e de geração de demanda fornecidos por empresas de inteligência de mercado para medir e avaliar o desempenho de seus propagandistas de medicamentos. Esses dados demonstram que a Indústria Farmacêutica exige que seus propagandistas de medicamentos e que mantenham uma boa base de conhecimentos sobre suas atividades, doenças e sobre os produtos que comercializa e de seus concorrentes.

Esta pesquisa também identificou que no Brasil já existem empresas farmacêuticas utilizando *software* desenvolvido para avaliação dos territórios trabalhados por cada propagandista, segundo afirmaram 56 % dos respondentes. Já com relação à utilização de *software* para medir e avaliar as competências dos propagandistas de medicamentos, 56% dos gerentes afirmam que as suas empresas utilizam.

E neste sentido é preciso fornecer ferramentas de trabalho aos propagandistas de medicamentos, e a pesquisa buscou esta informação, e identificou que todas as empresas pesquisadas oferecem pelo menos um *notebook*, *tablet* ou *smartphone*, segundo os respondentes, e 25% dos respondentes afirmaram que a empresa em que trabalham disponibiliza pelo menos 2 (duas) destas ferramentas.

Dentre esses equipamentos, 75% dos Gerentes das empresas pesquisadas afirmaram que são fornecidos *Tablets* a seus propagandistas de medicamentos; 37% dos entrevistados afirmaram que os colaboradores recebem *Smartphones* e 13% assinalaram que os propagandistas de medicamentos recebem *Notebooks*.

Esses resultados indicam que o uso desses equipamentos de tecnologia são essenciais para o bom desempenho, em razão da grande necessidade de comunicação e de busca de conhecimento do propagandista, na atualidade.

Esta pesquisa também identificou quais as atividades que são exercidas pelos gerentes das equipes de propagandistas de medicamentos e que estão relacionadas com a avaliação de desempenho dos propagandistas de medicamentos de suas equipes. Para tanto, foi perguntado se os gerentes: cobram o desenvolvimento das competências essenciais da organização pelos profissionais propagandistas; monitoram e avaliam o trabalho de cada propagandista de medicamentos; acompanham e apoiam os propagandistas de medicamentos na resolução dos problemas diários; conhecem as deficiências e fortalezas de cada profissional e estimulam o desenvolvimento de seus potenciais; estipulam metas e objetivos para cada membro de sua equipe.

Segundo 94% dos entrevistados, os gerentes das equipes de propaganda médica acompanham e apoiam seus propagandistas na resolução dos problemas diários. A realização de monitoramento e a avaliação do trabalho dos propagandistas também são realizadas pelos gerentes, conforme assinalado por 88% dos respondentes. Foi ainda identificado que 88% dos gerentes de propagandistas de medicamentos conhecem as deficiências e fortalezas de cada um dos propagandistas de sua equipe.

Segundo a pesquisa 81% dos gerentes de medicamentos estipulam metas e objetivos para cada um dos propagandistas de sua equipe, e 75% trabalham o desenvolvimento de competências essenciais nos propagandistas.

Já com relação à análise das percepções dos gerentes das equipes dos propagandistas, sobre as competências essenciais a estes profissionais, utilizadas 2(duas) técnicas estatísticas para esta identificação, a 1ª tratando-se das estatística descritiva, a partir das respostas a questões objetivas e o cálculo dos escores e do *Ranking* Médio(RM), a partir das respostas no questionário *Linkert*.

Com relação às respostas das questões objetivas, identificou-se 15 (quinze) competências consideradas mais importantes, entre as 46 apresentadas, na visão dos Gerentes das equipes de propaganda de medicamentos das empresas farmacêuticas foram classificadas em conhecimentos, habilidade e atitudes, e são demonstradas em cada um desses quesitos.

Assim, as Competências consideradas mais importantes no quesito Conhecimentos foram: Técnicas de Vendas (81%), Composição de Produtos (69%), Técnicas de Planejamento (63%), Técnicas de Negociação (63%), e Técnicas de Propaganda (50%), conforme descrito na tabela 13.

Já no quesito Habilidades as competências mais assinaladas pelos gerentes foram: Capacidade de Comunicação (100%), Trabalho em Equipe (63%), Boas Relações

Humanas (56%), Dirigir Veículos (50%) e Trabalhar sob Pressão (50%), destacado na tabela 14.

E por fim, no que se referem às competências relacionadas com as atitudes, os respondentes atribuíram maior importância às competências: Comprometimento (81%), Disciplina (75%), Boa Apresentação Pessoal (44%), Ética Profissional (44%) e Integridade (44%), conforme destacado na tabela 15.

Quando se usa a Técnica dos escores e do Ranking Médio (RM), reativos as respostas do questionário *likert*, foram identificadas 25 competências com escores superiores, ao Ranking Médio (RM), de cada quesito, obtendo-se o seguinte resultado: No quesito competências destacaram-se: Composição de Produtos, Conhecimento em Relações Humanas e Boas Maneiras, Conhecimento em Planejamento, Conhecimento em Língua Portuguesa, Conhecimento em Técnicas de Vendas e Negociação. Já no quesito Habilidades foram identificadas as competências: Capacidade de Dirigir Veículos, Senso de Organização e Disciplina, Capacidade de Comunicação, Capacidade Trabalhar em Equipe e Capacidade de Tomar Decisões. Por fim, no quesito atitudes, às competências Motivação, Entusiasmo, Iniciativa, Boa Apresentação, Empatia, Paciência, Bom Senso, Integridade, Ética Profissional, Comprometimento, Responsabilidade e Dedicção.

Utilizando-se esta técnica estatística obtiveram-se mais competências que no método objetivo descritivo, visto que no questionário *Likert* é pedido aos respondentes para assinalarem o seu grau de concordância com as afirmações, e de pois da análise dos dados, verifica-se aquelas que se obtiveram o escore superior ao *Ranking* Médio(RM).

É interessante destacar que ao se comparar os dois resultados obtidos identificaram-se as mesmas competências, que são identificadas por quesito. No quesito conhecimentos foram identificadas em ambas as técnicas as Competências: Técnicas de Vendas, Técnicas de Negociação, Técnicas de Planejamento e composição de produtos. Já no quesito Habilidades em ambas as técnicas foram identificadas as competências Dirigir Veículos, trabalhar em equipe. Já no quesito Atitudes, as competências que foram identificadas em ambas as técnicas foram: Comprometimento, Disciplina, Boa apresentação Pessoal, Ética Profissional e Integridade. O conjunto de competências que foram encontradas em ambas as técnicas estão destacadas na tabela 42:

Tabela 42- Competências identificadas em ambos as Técnicas

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS			
Nº	CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
1	Técnicas de Vendas	Dirigir Veículos	Comprometimento
2	Composição de Produtos	Trabalhar em Equipe	Disciplina
3	Técnicas de Planejamento		Boa Apresentação Pessoal
4	Técnicas de Negociação		Ética Profissional
5			Integridade

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

A fim de confirmar ou validar as competências assinaladas pelos respondentes à pesquisa, através da técnica estatística objetiva descritiva, o pesquisador calculou o escore e o ranking médio destas questões, cujas respostas estão associadas às competências assinaladas pelos gerentes. Esta análise demonstrou que as questões relacionadas ao quesito conhecimentos as competências assinaladas obtiveram escores superiores ao *Ranking Médio (RM)* deste quesito, já nas questões associadas ao quesito habilidades observou-se que a competência Trabalhar em equipe obteve um escore abaixo do *Ranking Médio (RM)* do quesito, e nas questões relacionadas às competências de atitude, identificou-se que a questão 25 que está associada a competência disciplina, esta questão obteve o escore de 4,31, bem abaixo do *Ranking Médio (RM)* deste Quesito, que é de 4,54.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada contribui para a ampliação de conhecimento sobre a questão da avaliação de desempenho dos profissionais da Propaganda Médica da Indústria Farmacêutica, que são considerados estratégicos para o sucesso desta importante indústria global. Desta forma, neste capítulo de considerações finais, será feita a revisão dos principais resultados obtidos nesta pesquisa, relacionando-os com a fundamentação teórica apresentada neste trabalho.

As empresas que formam a Indústria Farmacêutica se caracterizam por organizações que realizam altos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, inovadoras e de alta rentabilidade. Atuando de forma global, estas empresas concentram esforços para comercializar seus produtos patenteados, e em alguns casos exclusivos, isto é, sem concorrentes. Neste cenário, destaca-se o papel da sua força de vendas, composta por Propagandistas de Medicamentos, os seus gerentes e o médico, que é o profissional que realiza o diagnóstico e prescreve os medicamentos para os pacientes, e assim exerce um importante papel, como influenciador, para a venda destes produtos farmacêuticos.

Esta pesquisa contribuiu para a ampliação de conhecimento sobre as estratégias de *marketing* e promoção utilizadas pela indústria farmacêutica, bem como as estratégias para gerenciar a força de vendas – propagandistas e gerentes - que trabalham na promoção e venda de medicamentos, destacando as de avaliação de desempenho, essenciais, a fim de se manter competitiva no mercado. Com relação às estratégias de *marketing* e promoção da Indústria farmacêutica destacam-se a propaganda direta ao consumidor realizada através dos meios de comunicação, a propaganda médica e os eventos médicos, estratégias relacionadas diretamente com o trabalho dos propagandistas de medicamentos e de seus gerentes.

Assim, a identificação e o estudo das ferramentas de avaliação de desempenho, utilizadas pelas principais empresas farmacêuticas multinacionais de origem americanas, europeias e asiáticas, que atuam no nordeste do Brasil, na gestão dos propagandistas vendedores de medicamentos, e as suas relações com a gestão por competências foi o foco principal deste trabalho.

Os resultados obtidos demonstram que a Indústria Farmacêutica possui diversas estratégias para avaliar o desempenho de seus propagandistas de medicamentos, e ainda

que estas estratégias são semelhantes, em todas as empresas pesquisadas, independente de origem das empresas, e do país em que estejam atuando.

Observou-se ainda que os métodos e mecanismos utilizados para medir e avaliar o desempenho dos propagandistas de medicamentos estão bem alinhados com os indicadores de produtividade estabelecidos pela indústria farmacêutica, isto é, avaliações periódicas de conhecimento e as avaliações de resultados gerados, comparando os resultados obtidos com a prescrição de medicamentos e as vendas realizadas às farmácias e aos distribuidores pela indústria com as metas pré-determinadas.

Este estudo demonstrou a existência de estratégias semelhantes às identificadas no estudo realizado por Dambrin & Robson(2011), com empresas farmacêuticas que atuam no mercado francês, são elas: a medição da quantidade de visitas médicas realizadas, o volume de vendas realizadas pelos distribuidores de medicamentos às farmácias, o perfil da prescrição dos médicos que são visitados pelos propagandistas de medicamentos, e o impacto da visita dos representantes e suas ações, em uma determinada área geográfica são estratégias também utilizadas pela Indústria Farmacêutica no mercado brasileiro.

Esta pesquisa demonstrou que para aumentar a produtividade de um determinado mercado, é essencial que as empresas farmacêuticas avaliem o desempenho dos seus propagandistas de medicamentos, com relação à geração da demanda, ao seu conhecimento dos produtos, das patologias, dos concorrentes e o perfil de cada cliente, e ainda que sejam capazes de realizar suas atividades diárias, de forma planejada e organizada, a fim de não desperdiçarem tempo e assim visitarem o maior número possível de médicos por dia, de forma a promover seus produtos.

Neste sentido, destaca-se a importância dos mecanismos e ferramentas que são utilizados, como os softwares para avaliar territórios, os relatórios das empresas de inteligência de mercado que medem a efetividade da visita, visto que identificam a origem das receitas e o nome dos prescritores de medicamentos, e os *softwares* de desenvolvimento de competências que identificam e medem as competências dos profissionais.

O gerente dos propagandistas exerce um papel relevante neste processo, pois ele é o responsável por analisar os relatórios enviados pelas empresas de auditoria de vendas e das avaliações de conhecimentos dos membros de suas equipes, assim como conhece as fraquezas e fortalezas de sua equipe, e tem a função de promover o desenvolvimento destes colaboradores, de forma a aumentar a sua produtividade e efetividade, destacando que para

a indústria é essencial que a visita seja efetiva, que tenha resultado, em razão do alto custo destas atividades de promoção médica.

Daí a importância da auditoria de vendas e de receitas médicas, que além de ser uma importante estratégia para medir a efetividade do trabalho da propaganda médica e das suas relações com os médicos, serve também para confirmar se os seus investimentos na classe médica, através da promoção médica, dos brindes, patrocínios, dos eventos e outros tipos de investimentos foram efetivos, e geraram negócios e aumentaram a lucratividade da indústria.

O presente trabalho também identificou a existência de uma relação entre a gestão de competências e o bom desempenho dos propagandistas de medicamentos, fato este comprovado, com a utilização pelas empresas farmacêuticas de *softwares* que medem e apontam as competências mais fortes em cada profissional, demonstrando que a gestão de competência também é um dos indicadores e uma maneira de avaliar o desempenho destes profissionais. Além, disso, os próprios gerentes dos propagandistas afirmaram que entre as suas atividades funcionais, eles precisam avaliar o desenvolvimento de competências nos propagandistas de medicamentos de suas equipes.

A pesquisa identificou as competências consideradas essenciais para o bom desempenho das atividades dos propagandistas de medicamentos, na percepção dos gerentes.

Ao se avaliar a identificação destas competências na percepção dos gerentes observa-se que esta percepção está associada aos mecanismos de medição e avaliação de desempenho utilizadas pela indústria, visto que as empresas farmacêuticas realizam as avaliações de seus propagandistas sob a ótica do conhecimento em produtos, doenças, sobre o alcance das metas de prescrição, de visitação e de vendas, e os gerentes atribuíram que as competências composição de produtos, técnicas de vendas e técnicas de negociação são essenciais para o desempenho excelente destes profissionais.

Outro dado interessante é que os respondentes atribuíram relevância a competência capacidade dos propagandistas em dirigir veículos, e este fato demonstra lógica, visto que, no Brasil é muito difícil para um profissional de a Indústria Farmacêutica conseguir cumprir todos os seus compromissos diários, se utilizando de transportes públicos, visto que alguns propagandistas de medicamentos chegam a visitar até 20 médicos por dia, nos diferentes locais das cidades Brasileiras, além de suas outras atividades.

Ainda com relação à identificação das competências na percepção dos gerentes, observou-se ser relevante a questão do comprometimento e a disciplina, competências

relacionadas com as atitudes que este profissional precisa ter no seu dia-a-dia, a fim de cumprir suas obrigações, e buscar constantemente alcançar as suas metas de visitação, de prescrição e de vendas. A competência Ética Profissional e Integridade foram consideradas relevantes estão relacionadas com o comportamento do Profissional no seu dia-a-dia, e ao serem consideradas relevantes, demonstram a preocupação da Indústria Farmacêutica em estabelecer os limites aceitáveis, nesta relação entre os negócios, a pesquisa e a saúde das pessoas. A competência Boa Apresentação pessoal demonstra a preocupação dos gerentes, na imagem que os médicos e os clientes possuem dos propagandistas de medicamentos, imagem esta que é estendida a empresa que eles trabalham.

Neste cenário e diante destes resultados observa-se a importância da Indústria Farmacêutica manter-se atualizada nas metodologias de treinamento e capacitação de seus propagandistas de medicamentos, já que a questão do conhecimento demonstra ser bastante relevante para o sucesso destes profissionais, de forma a mantê-los estimulados a estudar continuamente.

Propõem-se ainda que as empresas farmacêuticas, durante seus processos de recrutamento e seleção se utilizem de técnicas capazes de identificar nos candidatos, as competências consideradas essenciais ao bom desempenho desta profissão, de forma a diminuir o tempo de formação de seus propagandistas de medicamentos, tornando-os mais capazes de realizar com excelência as suas atividades, e aumentando a competitividade de sua empresa.

Esta pesquisa oferece contribuições para que as empresas possam aperfeiçoar seus mecanismos de avaliação de desempenho, melhor selecionar seus profissionais da propaganda médica, conhecer a percepção de seus gerentes com relação às competências essenciais da propaganda médica e para que outros pesquisadores possam utilizar esta pesquisa como um ponto de partida para outros estudos e até mesmo para um maior aprofundamento deste tema, que demonstrou ser relevante.

Com relação a trabalhos futuros, um tema interessante que pode ser tema de uma nova pesquisa, é a investigação e identificação das estratégias utilizadas pelas empresas farmacêuticas Brasileiras, e o seu confronto com as utilizadas pelas empresas farmacêuticas multinacionais.

Logo, conclui-se que foi possível responder ao problema de pesquisa e atingir o objetivo geral deste trabalho, que foi a identificação das estratégias de avaliação de desempenho utilizadas pela Indústria Farmacêutica multinacional, de origem americana, europeia e asiáticas, associadas à INTERFARMA, atuantes no nordeste do Brasil.

É importante ainda evidenciar que, a pesquisa investigou estratégias utilizadas pela Indústria Farmacêutica na atualidade, e em razão do constante desenvolvimento e investimentos que esta indústria realiza, alguns desses dados podem mudar, com o decorrer do tempo. Já com relação à percepção dos gestores sobre as competências é preciso evidenciar que, a percepção é temporal, e sujeita a diversos fatores externos e internos, conforme descrito no referencial teórico. Mesmo, assim, os resultados apresentados devem ser considerados, pela Indústria Farmacêutica e pelas organizações que desejarem conhecer e utilizar esta pesquisa, a fim de aprofundar-se no tema estudado.

Destaca-se ainda, que os objetivos específicos também foram alcançados visto que foi comprovada a importância e a utilização da gestão de competência como uma estratégia para avaliar desempenho na Indústria Farmacêutica. Foram identificadas as competências essenciais dos propagandistas de medicamentos na percepção dos gestores, e confrontados estas competências com as principais estratégias de avaliação de desempenho utilizadas, assim como foram propostas de ações de melhorias nos processos de treinamento e capacitações dos propagandistas de medicamentos.

Neste sentido, acredita-se que este trabalho contribuiu para aumentar o conhecimento sobre a indústria farmacêutica, suas estratégias, suas relações com os médicos, sobre a importância da propaganda médica, sobre a gestão de Recursos Humanos, sobre a avaliação de desempenho e a prática de gestão de competências. E servirá para que as empresas possam avaliar e melhorar as suas práticas, melhor identificar seus talentos, implantar novos processos de promoção e desenvolvimento dos profissionais da força de vendas, isto é seus propagandistas de medicamentos e seu corpo gerencial.

REFERÊNCIAS

ABIFARMA – Associação Brasileira da Indústria Farmacêutica. Disponível em: <http://www.abifarma.com.br/>. Acesso em julho de 2012.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA (ANVISA). **Política vigente para a regulamentação de medicamentos no Brasil**. 2004. Disponível em: <[www.anvisa.gov.br/medicamentos /manual_politica_medicamentos.pdf](http://www.anvisa.gov.br/medicamentos/manual_politica_medicamentos.pdf)>. Acesso em: 09/02/2012.

AIHP, AMERICAN INSTITUTE OF THE HISTORY OF PHARMACY HISTORY; Disponível : <http://www.pharmacy.wisx.edu/ahip>

BERGAMINI, C. W. ; BERALDO, D. G. R.. **Avaliação de Desempenho humano na empresa**. São Paulo:Atlas, 2010.

BERMUDEZ, J. A. Z. **Indústria Farmacêutica, Estado e Sociedade**. São Paulo, Hucitec, 1995.

BITENCOURT, C. C. **Competência gerencial e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005.

BLACK, I. **Pharmaceutical marketing strategy: lessons from the medical literature**. Journal of Medical Marketing, v. 5, n. 2, p. 119-125, Apr. 2005.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%20ao.htm>. Acesso em: 14 out 2012.

_____. Decreto nº 2.018, de 01 de outubro de 1996. Regulamenta a Lei nº. 9.294, de 15 de julho de 1996, que dispõe sobre as restrições ao uso e à propaganda de produtos fumígenos, bebidas alcoólicas, medicamentos, terapias e defensivos agrícolas, nos termos do § 4º do artigo 220 da Constituição. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 2 out. 1996. Disponível em: <<http://e-legis.bvs.br/leisref/public/showAct.php?id=2845>>. Acesso em: 07/01/2012.

_____. Decreto nº 3.181, de 23 de setembro de 1999. Regulamenta a Lei nº 9.787, de 10 de fevereiro de 1999, que dispõe sobre a Vigilância Sanitária, estabelece o medicamento genérico, dispõe sobre a utilização de nomes genéricos em produtos farmacêuticos e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 24 set. 1996. Disponível em: <<http://elegis.bvs.br/leisref/public/showAct.php?id=7192>>. Acesso em: 10/03/2012.

_____. Decreto nº 79.094, de 5 de janeiro de 1977. Regulamenta a Lei nº 6360, de 23 de setembro de 1976, que submete a sistema de vigilância sanitária os medicamentos, insumos, farmacêuticos, drogas, correlatos, cosméticos, produtos de higiene, saneantes e outros. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 7 jan. 1977. Disponível em: <<http://e-legis.bvs.br/leisref/public/showAct.php?id=9331>>. Acesso em: 07/01/2012.

BRASIL. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Resolução RDC nº 47, de 28 de março de 2001. Determina que os medicamentos genéricos registrados ou que vierem a ser registrados junto a Agência Nacional de Vigilância Sanitária, devem ter, para facilitar a sua distinção, em suas embalagens externas, o logotipo que identifica o

medicamento genérico, de acordo com as instruções desta Resolução. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 30 mar. 2001. Disponível em: <<http://e-legis.bvs.br/leisref/public/showAct.php?id=258&word=>>>. Acesso em: 10/12/2012.

_____. Resolução RDC nº 102, de 30 de novembro de 2000. Aprova o Regulamento sobre propagandas, mensagens publicitárias e promocionais e outras práticas cujo objeto seja a divulgação, promoção ou comercialização de medicamentos de produção nacional ou importados, quaisquer que sejam as formas e meios de sua veiculação, incluindo as transmitidas no decorrer da programação normal das emissoras de rádio e televisão. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 1 dez. 2000. Disponível em: <<http://e-legis.bvs.br/leisref/public/showAct.php?id=11079>>>. Acesso em: 10/12/2012.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar, 2001.

BRANDÃO, H. P., ZIMMER, M. V., PEREIRA, C., MARQUES, F., COSTA, H., CARBONE, P. P., & ALMADA, V. **Gestão de desempenho por competências: integrando a avaliação 360 graus, o balanced scorecard e a gestão por competências.** *Revista de Administração Pública*, 42(5), 875-98, 2008.

BRANDÃO, H. P., BORGES-ANDRADE, J. E., FREITAS, I. A. D., & VIEIRA, F. T. **Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais.** *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 26, n. 1, p. 171-182, 2010.

BRANDÃO, H. P., BORGES-ANDRADE, J. E. & DE AQUINO GUIMARÃES, T. **Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento.** *R. Administração – FEA-USP. São Paulo*, v.47, n.4, p.523-539, out./nov./dez. 2012

BRODY, H. **The Company We Keep: Why Physicians Should Refuse to See Pharmaceutical Representatives.** *ANNALS FAM MEDICINE VOL. 3 N° 1 – JANUARY/FEBRUARY*: 82-86, 2005.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. ; LEITE, J. B. ; VILHENA, R. M. **Gestão de competências e gestão do conhecimento.** 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R.. **Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006

CHEN, C. J., & HUANG, J. W. **Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity.** *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114, 2009.

CIVANER, M. **Sale strategies of pharmaceutical companies in a “pharmerging” country: The problems will not improve if the gaps remain.** *Health Policy* 106 225-232, 2012

COLLINS CJ, CLARK KD. **Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource in creating organizational competitive advantage.** Acad Manage J 46(6): 740–51, 2003

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise Multivariada: para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia.** São Paulo: Atlas, 2009.

CROSBY, P. B. **Integração: qualidade e Recursos Humanos para o ano 2000.** São Paulo: Makron Books, 1993.

DAMBRIN, C.; ROBSON, K. Tracing performance in the pharmaceutical industry: Ambivalence, opacity and the performativity of flawed measures - **Accounting, Organizations and Society, Elsevier, 2011. Disponível: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368211000663>, 2011.**

DAÓLIO, L. C. **Perfis e competências: retrato dos executivos, gerentes e técnicos.** São Paulo: Érica, 2004.

DAS, A. **Pharmaceutical industry and the market: The case of Prozac and other Antidepressants.** Asian Journal of Psychiatry 4 (2011) 14–18.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVIES, I. A.; RYALS, L. J.; HOLT, S. **Relationship management: A sales role, or a state of mind?: An investigation of functions and attitudes across a business-to-business sales force.** *Industrial Marketing Management*, 39.7:1049-1062, 2010.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M; SILVA, C. M. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações.** Revista de Administração Contemporânea, v. 4. n. 1, p. 161-176, jan.abr. 2000.

_____. **J. S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI.** Editora Thomson Pioneira. 1999.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

ENSSLIN, L. et al. **Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão-constructivista.** Revista Pesquisa Operacional, v. 30, 125-152, 2010.

FAGUNDES, M. J. D. **Análise bioética da propaganda e publicidade de medicamentos.** Ciência e Saúde Coletiva, n.1, p.221-229, jan.-mar. 2007.

- FERGUSON, K. L.; REIO JR, T. G. **Human resource management systems and firm performance.** *Journal of Management Development*, v. 29, n. 5, p.471 – 494, 2010.
- FERRIS, G. R., HOCHWARTER, W. A., BUCKLEY, M. R., HARRELL-COOK, G., & FRINK, D. D **Human Resources Management: Some New Directions.** *Journal of Management*, v.25, n. 3, p. 385-415, 1999. *Rev. Adm. UFSM, Santa Maria*, v. 4, n.1, p. 105-124, jan./abr. 2011
- FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T.. **Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um sistema.** *Análise*, v. 18, n. 2, 2008.
- FINK, A. **How to sample in surveys** - the survey kit number 6. Sage, 73 p. 1995.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T **Alinhando estratégias e competências** – ERA - *Revista de Administração de Empresas*, VOL. 44, Nº 1, 2003.
- _____. A. & FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências.** São Paulo: Atlas, 2000.
- FLEURY. M. T; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência.** *Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial*, v. 5, p. 183-196, 2001. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac/vol_05/dwn/rac-v5-edesp-mtf.pdf>. Acesso em: 13 mai 2012.
- _____. M. T; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2004.
- _____. M. T. L; VASCONCELOS, L. **A contribuição do e-learning no desenvolvimento de competências do administrador: considerando o estilo de aprendizagem do aluno de graduação.** *Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração* - ISSN 1984-5294 Vol. 1, n. 1, p.137-157, Maio/2009.
- FREIRE, P. A.; ALMEIDA, M. **Sucessos do marketing farmacêutico no Século XX.** São Paulo: DPM, 2001.
- FREITAS H. **Método de pesquisa Survey.** *Revista de Administração*, São Paulo v. 35, n. 3, p. 105-112, julho/setembro, 2000.
- FOUAD, N. A., GRUS, C. L., HATCHER, R. L., KASLOW, N. J., HUTCHINGS, P. S., MADSON, M. B. & CROSSMAN, R. E **Competency benchmarks: A model for understanding and measuring competence in professional psychology across training levels.** *Training and Education in Professional Psychology*, v. 3, n. 4S, p. S5, 2009.
- FUGH- B. A, AHARI S **Following the Script: How Drug Reps Make Friends and Influence Doctors.** *PLoS Med* 4(4): e150. doi:10.1371/journal.pmed.0040150, 2007.
- GAGNON M-A, LEXCHIN J. **The Cost of Pushing Pills: A New Estimate of Pharmaceutical Promotion Expenditures in the United States.** *PLoS Med* 5(1): e1. doi:10.1371/journal.pmed.0050001, 2008
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GUEST, D. E. **Human resource management and performance: still searching for some answers.** *Human Resource Management Journal*, v. 21, n. 1, p. 3-13, 2011.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Pearson, 2002.

HÉKIS, H. R., DA SILVA, M. A., & SOUSA, A. C. A. P. **Análise das práticas de gestão da informação do hospital maternidade guiomar fernandes–hmgf no município de alexandria-rn**. Revista brasileira de inovação tecnológica em saúde-*ISSN: 2236-1103*, 3(3), p. 27-41, 2011.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G.. **A avaliação como instrumento de gestão**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.). *As pessoas na orga-nização*. 9. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 87-98.

IFPMA (**International federation of pharmaceutical manufactures & association**). **The Pharmaceutical industry and global health: Facts and Figures**. Issued in November 2011

IMS. **Emerging markets account for more than a third of global pharmaceutical market growth**, <http://getir.net/0kb>; 2009.

IMS Institute for Healthcare Informatics. **The Global Use of Medicines: Outlook through 2015**. May 2011

INTERFARMA – Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa. **Guia Interfarma 2012**. Disponível: www.interfarma.org.br. Acesso 25 Fev 2013.

INTERFARMA – Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa. Quem Somos. Disponível: <http://www.interfarma.org.br/interfarma.php>. Acesso 13 NOV 2013.

INTERFARMA – Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa. Associados. Disponível: <http://www.interfarma.org.br/associadas.php> . Acesso 13 NOV 2013.

KAPPE, E. R. **The Effectiveness of Pharmaceutical Marketing**. Erasmus University Rotterdam, 2011.

KESIC, D. **Strategic analysis of the world pharmaceutical industry Management**, 1, v. 14, p. 59-76, 2009.

KHALIQ, M. J., ZIA-UR-REHMAN, M., & RASHID, M.. **The role of human resource management and nurses' job satisfaction in medical service organisations**. *AJBM*, 5, 974-86, 2011.

KOBAYASHII, R. M. K. R. M., & LEITEI, M. M. J. **Desenvolvendo competências profissionais dos enfermeiros em serviço**. Revista Brasileira de Enfermagem, vol.63,num.2,abril, 2010.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999. 14ª reimp. 2005.

KOTLER, P. ; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Prentice Hall Brasil, 12ª edição, 2007.

KRAFFT, M., ALBERS, S., & LAL, R. **Relative explanatory power of agency theory and transaction cost analysis in German sales forces.** *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 265–283, 2004.

KREMER, S. T. M.; BIJMOLT, T. H. A.; LEEFLANG, S.H. P ; WIERINGA, J. E. **Generalizations on the effectiveness of pharmaceutical promotional expenditures-** *Intern. J. of Research in Marketing* 25, 234-246, 2008.

LASSEN, C. L., FRAGEMANN, K., KLIER, T., MEYER, N., GRAF, B. M., & WIESE, C. H. **Knowledge levels of pharmaceutical sales representatives in pain therapy: a descriptive questionnaire-based study.** *European journal of clinical pharmacology*, 68(2), 161-170,2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas:** mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados e treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LENGNICK-HALL, M. L., LENGNICK-HALL, C. A., ANDRADE, L. S., & DRAKE, B. **Strategic human resource management: The evolution of the field.** *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85, 2009.

LEVINE, D. M. **Estatística: teoria e aplicações c/ CD-ROM,** 5. ed., Rio de Janeiro: LTC, 2011.

LEXCHIN, J. **Terapia educacional ou promoção farmacêutica?** *Internal Journal of Health Science*, v.19, n.4, p.663-679, 1989

LEXCHIN, J. **Canadian marketing codes: how well are they controlling pharmaceutical promotion?** *Int J Health Serv*; v.24, p. 91-104, 1994

LIEB, K. ; BRANDTÖNIES, S. **A Survey of German Physicians in Private Practice About Contacts With Pharmaceutical Sales Representatives.** *Deutsches Ärzteblatt International | Dtsch Arztebl Int* ; 107(22): 392–8, 2010

MAGUIRE, P. **How direct to consumer advertising is putting the squeeze on physicians** *American College of Physicians – American Society of Internal Medicine Observer* March. 1999.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** Trad. Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias.3ª ed. Porto Alegre:Bookman, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A.. **Teoria geral da Administração:** da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004

MEDAWAR, C. **Promotion of prescription drugs: trade tactics?** *Consumer Policy Review* 12:18-30, 2002.

- MIAO, C. F., & EVANS, K. R. **The interactive effects of sales control systems on salesperson performance: a job demands–resources perspective.** *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 73-90, 2013.
- MOHD, R. M ; ROSMAN, M. **Human Resource Management And The Performance Of Selected Small And Medium Manufacturing Enterprises.** In: proceedings intl. conf. information system business competitiveness. 330-336, 2012.
- MORGAN, N. A. **Marketing and business performance.** *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102-119, 2012.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico.** Porto Alegre: Editora Bookman, 2004.
- MINTZBERG, H. ; AHLSTRAND B.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B. & GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** Porto Alegre: Bookman, 2008.
- MOURA, M. C.; BITENCOURT,C.C. **A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais.** RAE-eletrônica, v. 5, n. 1, Art. 3, jan./jun. 2006.
- NEELAM A. V; JO-ANN M. **The ethics of the medical-pharmaceutical relationship.** *Clinics in Dermatology* 30, 188–191, 2012
- NORRIS P.; HERXHEIMER A; LEXCHIN J.; MANSFIELD P. **Drug promotion: what we know, what we have yet to learn** (Reviews of materials in the WHO/HAI database on drug promotion), 2007.
- OLIVEIRA, G. G. **A indústria farmacêutica e o controle internacional de medicamentos,** Brasília, SENADO, 1998.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Gestão para resultados: atuação, conhecimentos, habilidades.** São Paulo: Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estratégia empresarial e Vantagem Competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- OTHMAN, N., VITRY, A. I., ROUGHEAD, E. E., ISMAIL, S. B., & OMAR, K. **Medicines information provided by pharmaceutical representatives: a comparative study in Australia and Malaysia.** *BMC Public Health*, 10:743, 2010.
- PALÁCIOS, M.; REGO, S.; LINO, M.H. **Promoção e propaganda de medicamentos em ambientes de ensino: elementos para o debate.** *Interface – Comunic., Saúde, Educ.*, v.12, n.27, p.895-908, 2008.
- PEDRO, T. M. D. **Determinantes do Desempenho dos Vendedores: Um Estudo na Indústria Farmacêutica:** Dissertação de Mestrado em Marketing – Faculdade de

Economia da Universidade de Coimbra e o Instituto Superior de Economia e Gestão Universidade de Coimbra, 2011.

PEREIRA, M. C. **Perfil da Indústria Farmacêutica do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre. Dissertação de Mestrado em ciências farmacêuticas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

PERRIEN, J.; CHÉRON, E. J. e ZINS, M. **Recherche en marketing: méthodes et décisions**. Montreal: Gaetan Morin Editeur, 1984. 615 p.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. Survey Research Methodology in Mis: An Assesment. **Journal of MIS**, fall 1993.

PORTER, M. **Competição**. Edição Revista e Ampliada. Campus, 2009.

PORTER, M. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, The Free Press, New York, NY, 1985.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva**. Campus, 1990.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. 2ª ed. Rio de Janeiro, Campus, 2004.

PRADO, A. R. M. **A Indústria Farmacêutica Brasileira a partir dos anos 1990: A lei dos genéricos e os impactos na dinâmica competitiva**. Leituras da economia política , 19, 111-145,; dez, 2011.

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PRAHALAD, C. K.; LIEBERTHAL, K. **The end of corporate imperialism**. *Harvard Business Review*, Jul./Aug. 1998.

QUEIROZ, J. V.; QUEIROZ, F. C. B. P.; HÉKIS, H. R. **Gestão Estratégica e Financeira das Instituições de Ensino Superior: Um estudo de Caso**. Iberoamerican Journal of Industrial Engineering, V. 3, Nº 1, p 98-117, jul, 2011.

QUEIROZ, J. V., HÉKIS, H. R., NASCIMENTO, H. M., NELSON, R. B., & ALMEIDA, V. D. **Franchising e especialização de serviços como estratégia de crescimento e manutenção: uma análise através da Matriz SWOT e GUT na DDEx–Direct to Door Express**. *GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas-ISSN 1984-2430*, (1), 49, 2012.

QUEIROZ, F. C. B. P., HÉKIS, H. R., ANDRADE, D. V. P., QUEIROZ, J. V., & MACÊDO, D. M. D. **Previsão e Séries Temporais para Tomada de Decisão Empresarial em uma Indústria Moveleira da Região de Criciúma–SC**. *REVISTA CATARINENSE DA CIÊNCIA CONTÁBIL*, 11(32), p-26, 2012.

RADAELLI, V. **A Nova Conformação Setorial da Indústria Farmacêutica Mundial: redesenho nas pesquisas e ingresso de novos atores.** *RBI-Revista Brasileira de Inovação*, v. 7, n. 2, p. 445-482, 2008.

REY, C. G. **El papel de la industria farmacéutica.** ¿Por qué no se Comercializan nuevos antibióticos? *Enferm Infecc Microbiol Clin.* **28(Supl 4)**:45-49, 2010.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas.** Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROCHA, R. R. V. da. **Elaboração e aplicação de um modelo de gestão do conhecimento adaptado para o departamento comercial de uma indústria farmacêutica.** Porto Alegre. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

ROCHA, L. C. **Criatividade e Inovação – como adaptar-se as mudanças.** Rio de Janeiro: LTC, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria de Azevedo. **Projetos de estágios e pesquisas em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROTHMAN D. J. **Medical professionalism—focusing on the real issues.** *N Engl J Med.*; v. 342:1283-1286, 2000.

SANVITO, W. L. **Indústria Farmacêutica: uma abordagem crítica - Pharmaceutical industry: a critical approach.** *Rev Bras Clin Med.* São Paulo, jul-ago; 10(4):346-50, 2012.

SCHAFER, A. **Biomedical conflicts of interest: a defence of the sequestration thesis-learning from the cases of Nancy Olivieri and David Healy.** *J Med Ethics*, v. 30,p. 8-24, 2004.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SINGH, K. **Developing human capital by linking emotional intelligence with personal competencies in Indian business organizations.** *International Journal of Business Science and Applied Management*, v. 5, n. 2, 2010.

SOUSA, K. C; QUEROZ, J. V. ; QUEIROZ, F. C. B. P. ; HÉKIS, H. R. ; FURUKAVA, M. . **Essencial competences for competing in the pharmaceutical industry: a case study with collaborators in brazil .** *Journal of Studies in Accounts and Economics*, v. 1, p. 6-14, 2013.

THU, H. L. **The impact of marketing and promotional activities of pharmaceutical companies on providers of health care : "Strategies to influence DOCTORS" exploring representatives doctors prescribing decisions in Vietnam.** Department of Public Health and Clinical Medicine Epidemiology and Global health. Umeå University, Sweden, 2012.

UNGER, J. M., RAUCH, A., FRESE, M., & ROSENBUSCH, N. **Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review.** *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341-358, 2011.

VERGARA, S. C. **Começando a definir a metodologia.** In: _____. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3. ed. cap. 4, p. 46-53. São Paulo: Atlas, 2000.

WAZANA, A. **Physicians and the pharmaceutical industry: is a gift ever just a gift?** J. Am. Med. Assoc., v.283, n.3, p.373-80, 2000.

WHO - World Health Organization. **Clinical Pharmacological Evaluation in Drug Control.** EUR/ICP/DSE 173, Copenhagen, WHO, 1993.

WOOD JR.,T. ; PICARELLI-FILHO, V. **Remuneração e carreira por habilidades e competências:** preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3.ed.rev e amp. São Paulo: Atlas, 2004.

WRIGHT, P. M., & MCMAHAN, G. C. **Exploring human capital: putting 'human'back into strategic human resource management.** Human Resource Management Journal, 21(2), 93-104, 2011

ZARIFIAN, F. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ZEE, V. A. **The Promotion and Marketing of OxyContin: Commercial Triumph, Public Health Tragedy.** American Journal of. Public Health. Peer reviewed. Health Policy and ethics. vol 99, nº 2, 221-227, Fevereiro, 2009

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Prezado Gestor,

Visando contribuir com o desenvolvimento de ferramentas mais eficazes para melhorar o desempenho e a avaliação dos profissionais da propaganda médica que atuam no Brasil, resolvemos investigar as relações existentes entre a gestão de competências e desempenho dos propagandistas de medicamentos da Indústria Farmacêutica no Brasil.

A realização desta pesquisa busca conhecer levantar as suas percepções sobre a as competências necessárias aos propagandistas de medicamentos, assim como quais os critérios utilizados na avaliação de desempenho dos profissionais da propaganda médica.

A sua colaboração sincera é importante, para que possamos identificar a real situação e assim fazermos propostas simples *e práticas*.

As informações são confidenciais e você não será identificado.

Características Pessoais

IDADE	SEXO	ESTADO CIVIL	ESCOLARIDADE
1. <input type="checkbox"/> De 20 a 25	1. <input type="checkbox"/> Masculino	1. <input type="checkbox"/> Solteiro	1. <input type="checkbox"/> 2º Grau
2. <input type="checkbox"/> De 26 a 35	2. <input type="checkbox"/> Feminino	2. <input type="checkbox"/> Casado	2. <input type="checkbox"/> Técnico
3. <input type="checkbox"/> De 36 a 45		3. <input type="checkbox"/> Viúvo	3. <input type="checkbox"/> Superior
4. <input type="checkbox"/> De 46 a 50		4. <input type="checkbox"/> Desquitado	4. <input type="checkbox"/> Pós-Graduado
5. <input type="checkbox"/> Acima de 50		5. <input type="checkbox"/> Outro	

Qual a sua Formação?	A quanto tempo trabalha na empresa?	Qual a sua função no laboratório:
1. <input type="checkbox"/> Administração	1. <input type="checkbox"/> Até dois Anos	
2. <input type="checkbox"/> Economia	2. <input type="checkbox"/> De 2 a 4 Anos	1. <input type="checkbox"/> Gerente Distrital
3. <input type="checkbox"/> Publicidade e Marketing	3. <input type="checkbox"/> De 4 a 6 Anos	2. <input type="checkbox"/> Gerente Regional
4. <input type="checkbox"/> Farmácia	4. <input type="checkbox"/> De 6 a 10 Anos	3. <input type="checkbox"/> Gerente Nacional
5. <input type="checkbox"/> Outro: _____	5. <input type="checkbox"/> Acima de 10 Anos	

QUESTIONÁRIO

I – Avaliação de Desempenho

Com relação a avaliação de desempenho dos Propagandistas de Medicamentos, Responda as questões abaixo:

1. A Indústria Farmacêutica avalia seus propagandistas de medicamentos baseados em alguns indicadores de produtividade e conhecimento, marque abaixo os que a sua empresa utiliza:

- Conhecimento Técnico (produto, doenças, técnicas de vendas e promocional).
- Habilidades e Atitudes de relacionamento interpessoal, vendas e promoção.
- Alcance de metas de Vendas.
- Objetivos de geração de demanda e de prescrição.
- Desempenho de Competências.
- Processos (Visitação médica, envio de relatórios, treinamentos).

2. Quais os métodos utilizados pela Indústria Farmacêutica para medir e avaliar esses profissionais?

- Análise de relatórios Avaliações de conhecimento
- Auditoria de vendas Avaliação do Superior imediato(gerente).
- Medição da demanda de prescrição médica (receitas médicas);
- Sistema para avaliação dos processos

3. Quais os mecanismos ou ferramentas utilizados pela Indústria Farmacêutica para medir e avaliar esses profissionais?

- Formulários para preenchimento de relatórios.
- Softwares de avaliação de território (área de atuação).
- Relatórios fornecidos por empresas de inteligência de mercado sobre vendas e geração de demanda e marketing share.
- Software de avaliação de competências.
- Realização de avaliações periódicas para medir conhecimento sobre produtos, habilidade de marketing e vendas, e sobre o mercado
- Sistema para avaliar o impacto da visitação dos propagandistas num determinado período, nas vendas de um território.

4. Os propagandistas de medicamentos possuem alguma destas ferramentas de Tecnologia da informação abaixo, fornecidas pela empresa, para poderem realizar seu trabalho, e enviarem os relatórios exigidos pela empresa?

- Notebook Smartphone Tablet

5. Identifique abaixo as atividades inerentes ao cargo do gerente, para melhor avaliar o desempenho dos propagandistas de medicamentos:

- () Desenvolver as competências essenciais da organização nos profissionais;
- () Monitorar e avaliar o trabalho de cada propagandista de medicamentos;
- () Acompanhar e apoiar os propagandistas de medicamentos na resolução dos problemas diários;
- () Conhecer as deficiências e fortalezas de cada profissional e estimular o desenvolvimento de seus potenciais;
- () Estipular metas e objetivos para cada membro de sua equipe

II – Competências

Parte 1 - Competências e Desempenho dos Propagandista de Medicamentos

Avalie o seu grau de concordância com os itens abaixo, adote a escala indicada de 1 a 5. Onde **1 significa discordo totalmente e 5 concordo totalmente**. (5 é a avaliação mais positiva e a 1 a mais negativa).

VARIÁVEIS	AVALIAÇÃO				
	1	2	3	4	5
1. Os propagandistas de medicamentos que possuem conhecimento sobre <i>técnicas de vendas e de negociação</i> são mais competentes em suas atividades.	1	2	3	4	5
2. Conhecer e saber fazer <i>planejamento</i> é essencial para que o Propagandista de medicamentos seja capaz de alcançar melhores resultados.	1	2	3	4	5
3. O conhecimento em <i>técnicas de propaganda</i> é fundamental para que os propagandistas de medicamentos consigam informar e convencer os médicos sobre os melhores medicamentos a serem prescritos.	1	2	3	4	5
4. O <i>conhecimento em inglês</i> favorece ao propagandista de medicamentos na busca de aquisição de mais conhecimento, para o bom exercício de suas atividades.	1	2	3	4	5
5. O conhecimento sobre a <i>composição dos medicamentos</i> , as suas apresentações e indicações é importante para que o propagandista seja capaz de exercer a visita e convencer o profissional.	1	2	3	4	5
6. <i>Conhecer sobre informática e saber navegar na internet</i> são conhecimentos bastante importantes para que o propagandista de medicamentos se <i>comunique melhor</i> e seja mais efetivo no alcance de seus resultados	1	2	3	4	5
7. Na visita médica é essencial que o propagandista de medicamentos <i>conheça e possua boas maneiras</i> , a fim de manter sempre <i>boas relações</i> com os médicos e profissionais visitados.	1	2	3	4	5

8. Entendo que o profissional que possuir <i>conhecimento sobre técnicas de memorização</i> e as desenvolvê-las é mais capaz de apreender as informações necessárias sobre os medicamentos e as doenças a que eles se destinam a tratar.	1	2	3	4	5
9. Para poder se <i>comunicar bem</i> com os clientes, e ser capaz de dialogar, acredito que o bom nível de <i>conhecimento da língua portuguesa</i> seja essencial para melhorar o desempenho do profissional.	1	2	3	4	5
10. Os melhores propagandistas de medicamentos são aqueles que <i>melhor se comunicam</i> com os médicos.	1	2	3	4	5
11. Na Indústria Farmacêutica é essencial que os propagandistas de medicamentos sejam capazes de <i>trabalhar sob pressão</i> .	1	2	3	4	5
12. Durante as suas atividades o propagandista de medicamentos enfrenta situações em que é preciso ser <i>capaz de tomar decisões rápidas e efetivas</i> , na busca de seus objetivos.	1	2	3	4	5
13. O propagandista que é <i>mais criativo e inovador</i> em suas atividades alcança melhores resultados.	1	2	3	4	5
14. A Indústria Farmacêutica busca desenvolver em seus colaboradores a <i>capacidade de aprender continuamente</i> , através dos diversos treinamentos oferecidos a sua equipe de trabalho.	1	2	3	4	5
15. Para ser capaz de alcançar os objetivos de visitação médica no Brasil, � essencial que o propagandista de medicamentos seja <i>capaz de dirigir veículos</i> .	1	2	3	4	5
16. Em razão das diversas atividades desenvolvidas pelo Propagandista de medicamentos � fundamental que ele seja uma <i>pessoa organizada e disciplinada</i> .	1	2	3	4	5
17. A Indústria Farmac�tica exige que a rela�o de trabalho do profissional que venha a atuar como propagandista de medicamentos, seja com <i>dedica�o integral</i> .	1	2	3	4	5
18. Os territórios que possuem os melhores resultados de vendas são aqueles que possuem as <i>melhores equipes de propagandistas</i> .	1	2	3	4	5
19. Os propagandistas de medicamentos que mais se destacam na Indústria Farmac�tica são aqueles que são <i>mais capazes de trabalhar em equipe</i> .	1	2	3	4	5
20. � essencial que os propagandistas de medicamentos sejam <i>capazes de se concentrar</i> nas atividades mais importantes, em busca do alcance das suas metas e dos resultados de suas empresas.	1	2	3	4	5
21. O propagandista de medicamentos precisa usar o <i>raciocínio lógico</i> para o bom desempenho de suas atividades.	1	2	3	4	5
22. O profissional da propaganda médica seja <i>comprometido, responsável e dedicado</i> .	1	2	3	4	5

23. A <i>boa apresentação pessoal e a empatia</i> são competências relevantes para aqueles que trabalham visitando médicos.	1	2	3	4	5
24. A <i>paciência e o bom senso</i> são competências essenciais para o bom desempenho das atividades do propagandista vendedor de medicamentos.	1	2	3	4	5
25. Os profissionais que são mais <i>disciplinados</i> são mais capazes de realizar com êxito as atividades da propaganda médica.	1	2	3	4	5
26. A <i>integridade e a ética profissional</i> são competências essenciais para o propagandista vendedor de medicamentos.	1	2	3	4	5
27. Os profissionais mais <i>motivados e com mais entusiasmo</i> e que possuem <i>mais iniciativa</i> para agir são mais preparados para vencer os obstáculos e conseguem obter melhores resultados, sendo considerados mais competentes.	1	2	3	4	5

Parte 2 - Identificação das competências essenciais dos propagandistas de medicamentos

a) Identificando as competências essenciais

Dentre as competências abaixo, marque em cada coluna 5 (cinco) itens que você considera mais importante, essenciais, para que os propagandistas de medicamentos sejam mais capazes para cumprir com excelência as suas atividades diárias, alcançando melhores resultados, e contribuindo para tornar a as empresas farmacêuticas mais competitivas frente as suas concorrentes

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
<input type="checkbox"/> Boas maneiras <input type="checkbox"/> Bom português <input type="checkbox"/> Composição de Produtos <input type="checkbox"/> Cortesia <input type="checkbox"/> Informática e internet <input type="checkbox"/> Conhecimento em Língua Estrangeira <input type="checkbox"/> Noções de saúde humana <input type="checkbox"/> Normas sobre a profissão <input type="checkbox"/> Relações humanas <input type="checkbox"/> Técnicas de memorização <input type="checkbox"/> Técnicas de negociação <input type="checkbox"/> Técnicas de planejamento <input type="checkbox"/> Técnicas de propaganda <input type="checkbox"/> Técnicas de vendas	<input type="checkbox"/> Boas relações humanas <input type="checkbox"/> Boa Memória <input type="checkbox"/> Capacidade de aprendizagem <input type="checkbox"/> Capacidade comunicação <input type="checkbox"/> Capacidade de criar <input type="checkbox"/> Capacidade de inovar <input type="checkbox"/> Capacidade de síntese de ideias <input type="checkbox"/> Capacidade de tomar decisões <input type="checkbox"/> Concentração <input type="checkbox"/> Dedicção integral <input type="checkbox"/> Dirigir veículos <input type="checkbox"/> Elaboração de relatórios <input type="checkbox"/> Raciocínio Lógico. <input type="checkbox"/> Senso de organização <input type="checkbox"/> Trabalho em equipe <input type="checkbox"/> Trabalhar sob pressão	<input type="checkbox"/> Boa Apresentação Pessoal <input type="checkbox"/> Bom Senso <input type="checkbox"/> Comprometimento <input type="checkbox"/> Dedicção <input type="checkbox"/> Disciplina <input type="checkbox"/> Entusiasmo <input type="checkbox"/> Espírito de Equipe <input type="checkbox"/> Empatia <input type="checkbox"/> Ética Profissional <input type="checkbox"/> Flexibilidade <input type="checkbox"/> Iniciativa <input type="checkbox"/> Integridade <input type="checkbox"/> Motivação <input type="checkbox"/> Paciência <input type="checkbox"/> Postura Profissional <input type="checkbox"/> Responsabilidade

APÊNDICE B - TABELAS DE FREQUÊNCIA COMPLEMENTARES

Tabela 29 – Resultado da Percepção do Likert – Questão afirmativa 1

Questão 1 - Os propagandistas de medicamentos que possuem conhecimento sobre técnicas de vendas e de negociação são mais competentes em suas atividades.					
Escala	x	f	fx	fx²	
Concordo totalmente	5	7	35	175	
Concordo parcialmente	4	4	16	64	
Indiferente	3	3	9	27	
Discordo totalmente	2	2	4	8	
Discordo Parcialmente	1	0	0	0	RM(Ranking Médio) da questão
	15	16	64	274	4,30

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Tabela 30 – Resultado da Percepção do Likert – Questão afirmativa 2

Questão 2 - Conhecer e saber fazer planejamento é essencial para que o Propagandista de medicamentos seja capaz de alcançar melhores resultados.					
Escala	x	f	fx	fx²	
Concordo totalmente	5	7	35	175	
Concordo parcialmente	4	7	28	112	
Indiferente	3	2	6	18	
Discordo totalmente	2	0	0	0	
Discordo Parcialmente	1	0	0	0	RM(Ranking Médio)
	15	16	69	305	4,43

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Tabela 31 – Resultado da Percepção do Likert – Questão afirmativa 3

Questão 3 - O conhecimento em técnicas de propaganda é fundamental para que os propagandistas de medicamentos consigam informar e convencer os médicos sobre os melhores medicamentos a serem prescritos.					
Escala	x	f	fx	fx²	
Concordo totalmente	5	6	30	150	
Concordo parcialmente	4	2	8	32	
Indiferente	3	4	12	36	
Discordo totalmente	2	4	8	16	
Discordo Parcialmente	1	0	0	0	RM(Ranking Médio)
	15	16	58	234	4,03

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Tabela 32– Resultado da Percepção do Likert – Questão afirmativa 5

Questão 5 - O conhecimento sobre a composição dos medicamentos, as suas apresentações e indicações é importante para que o propagandista seja capaz de exercer a visita e convencer o profissional.					
Escala	x	f	fx	fx²	
concordo totalmente	5	11	55	275	
Concordo parcialmente	4	5	20	80	
Indiferente	3	0	0	0	
Discordo totalmente	2	0	0	0	
Discordo Parcialmente	1	0	0	0	RM (Ranking Médio)
	15	16	75	355	4,74

Fonte: dados da Pesquisa, 2013

Tabela 33 – Resultado da Percepção do Likert – Questão afirmativa 10

Questão 10 - Os melhores propagandistas de medicamentos são aqueles que melhor se comunicam com os médicos.					
Escala	x	f	fx	fx²	
Concordo totalmente	5	9	45	225	
Concordo parcialmente	4	4	16	64	
Indiferente	3	3	9	27	
Discordo totalmente	2	0	0	0	
Discordo Parcialmente	1	0	0	0	RM (Ranking Médio)
	15	16	70	316	4,52

Fonte: dados da Pesquisa, 2013

Tabela 34 – Resultado da Percepção do Likert – Questão afirmativa 19

Questão 19 - Os propagandistas de medicamentos que mais se destacam na Indústria Farmacêutica são aqueles que são mais capazes de trabalhar em equipe.					
Escala	x	f	fx	fx²	
Concordo totalmente	5	5	25	125	
Concordo parcialmente	4	5	20	80	
Indiferente	3	4	12	36	
Discordo totalmente	2	2	4	8	
Discordo Parcialmente	1	0	0	0	RM (Ranking Médio)
	15	16	61	229	4,08

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Tabela 35– Resultado da Percepção do Likert – Questão afirmativa 7

Questão 7 - Na visitação médica é essencial que o propagandista de medicamentos conheça e possua boas maneiras, a fim de manter sempre boas relações com os médicos e profissionais visitados.

Escala	x	f	fx	fx²	
Concordo totalmente	5	9	45	225	
Concordo parcialmente	4	7	28	112	
Indiferente	3	0	0	0	
Discordo totalmente	2	0	0	0	
Discordo Parcialmente	1	0	0	0	RM(Ranking Médio)
	15	16	73	337	4,61

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Tabela 36 – Resultado da Percepção do Likert – Questão afirmativa 15

Questão 15 - Para ser capaz de alcançar os objetivos de visitação médica no Brasil, é essencial que o propagandista de medicamentos seja capaz de dirigir veículos.

Escala	x	f	fx	fx²	
Concordo totalmente	5	10	50	250	
Concordo parcialmente	4	4	16	64	
Indiferente	3	2	6	18	
Discordo totalmente	2	0	0	0	
Discordo Parcialmente	1	0	0	0	RM(Ranking Médio)
	15	16	72	332	4,61

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Tabela 37 – Resultado da Percepção do Likert – Questão afirmativa 11

Questão 11 - Na Indústria Farmacêutica é essencial que os propagandistas de medicamentos sejam capazes de trabalhar sob pressão.

Escala	x	f	fx	fx²	
Concordo totalmente	5	8	40	200	
Concordo parcialmente	4	5	20	80	
Indiferente	3	2	6	18	
Discordo totalmente	2	1	2	4	
Discordo Parcialmente	1	0	0	0	RM(Ranking Médio)
	15	16	68	302	4,41

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Tabela 38 – Resultado da Percepção do Likert – Questão afirmativa 22

Questão 22 - O profissional da propaganda médica seja comprometido, responsável e dedicado.					
Escala	x	f	fx	fx²	
Concordo totalmente	5	9	45	225	
Concordo parcialmente	4	5	20	80	
Indiferente	3	2	6	18	
Discordo totalmente	2	0	0	0	
Discordo Parcialmente	1	0	0	0	RM(Ranking Médio)
	15	16	71	323	4,55

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Tabela 39 – Resultado da Percepção do Likert – Questão afirmativa 23

Questão 23 - A boa apresentação pessoal e a empatia são competências relevantes para aqueles que trabalham visitando médicos.					
Escala	x	f	fx	fx²	
Concordo totalmente	5	9	45	225	
Concordo parcialmente	4	6	24	96	
Indiferente	3	1	3	9	
Discordo totalmente	2	0	0	0	
Discordo Parcialmente	1	0	0	0	RM(Ranking Médio)
	15	16	72	330	4,58

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Tabela 40 – Resultado da Percepção do Likert – Questão afirmativa 25

Questão 25 - Os profissionais que são mais <i>disciplinados</i> são mais capazes de realizar com êxito as atividades da propaganda médica.					
Escala	x	f	fx	fx²	
Concordo totalmente	5	6	30	150	
Concordo parcialmente	4	7	28	112	
Indiferente	3	3	9	27	
Discordo totalmente	2	0	0	0	
Discordo Parcialmente	1	0	0	0	RM(Ranking Médio)
	15	16	67	289	4,31

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Tabela 41– Resultado da Percepção do Likert – Questão afirmativa 26

Questão 26 - A integridade e a ética profissional são competências essenciais para o propagandista vendedor de medicamentos.					
Escala	x	f	fx	fx²	
Concordo totalmente	5	10	50	250	
Concordo parcialmente	4	2	8	32	
Indiferente	3	4	12	36	
Discordo totalmente	2	0	0	0	
Discordo Parcialmente	1	0	0	0	RM(Ranking Médio)
	15	16	70	318	4,54

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013