



**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**CONFIANÇA NA GESTÃO DE EQUIPES DE ALTO
DESEMPENHO DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

EDUARDO EUGÊNIO BITTENCOURT DE GOMENSORO
Rio de Janeiro - 2013

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**

EDUARDO EUGÊNIO BITTENCOURT DE GOMENSORO

**CONFIANÇA NA GESTÃO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO DA
INDÚSTRIA FARMACÊUTICA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Mestrado Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV).

Orientador: Prof. Dr. Marcos Rego
Co-orientador: Prof. Dr. Marco Túlio Zanini

Rio de Janeiro

2015

Gomensoro, Eduardo Eugênio Bittencourt

Confiança na gestão de equipes de alto desempenho da indústria farmacêutica
/ Eduardo Eugênio Bittencourt de Gomensoro. – 2015.
97 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de
Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Marcos Lopez Rego.

Coorientador: Marco Túlio Zanini.

Inclui bibliografia.

1. Comprometimento organizacional. 2. Confiança. 3. Vendas. 4. Indústria
farmacêutica. I. Rego, Marcos Lopez. II. Zanini, Marco Túlio Fundão. III. Escola
Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica
e Pesquisa. IV. Título.

CDD – 658.3



EDUARDO EUGENIO BITTENCOURT DE GOMENSORO


CONFIANÇA NA GESTÃO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO DA INDÚSTRIA FARMACEÚTICA.


Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 14/12/2015.

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA



Marcos Lopez Rego
Orientador (a)

Marco Tulio Fundão Zanini

Andrea Cherman

AGRADECIMENTOS

A esta altura da vida, seria muita pretensão tentar expressar minha gratidão a todos os que me ajudaram a me desenvolver enquanto pessoa e enquanto profissional, sem cometer, no caminho, uma série de injustiças.

Entretanto, é indiscutível a importância de meus pais, Eduardo e Stela; e meus avós, sobretudo os meus avôs paterno e materno, Eduardo Eugênio (a quem devo meu nome) e Milton – grandes exemplos que me marcaram para toda a vida.

E, também no campo pessoal, tenho que registrar minha enorme gratidão à Laura, minha amiga desde sempre, companheira de todas as horas e esposa, pelo apoio, o carinho e a paciência; e à Luiza, meu mais importante projeto, pela compreensão com as ausências do pai...

No campo profissional, deixo aqui meu sincero agradecimento aos colegas da Empresa “J” que, da alta gerência aos representantes, abraçaram generosamente a proposta desta pesquisa e, em especial à minha equipe, agradeço o apoio e incentivo constantes.

Mais especificamente, quanto esta dissertação e à conclusão do sonho do mestrado, agradeço ao meu orientador, Professor Marcos Lopez Rego, pela enorme paciência, visão de projeto, e pelo apoio desde os primeiros passos na minha pesquisa; e ao meu co-orientador, o Professor Marco Túlio Fundão Zanini, pela inspiração com as aulas das disciplinas que ministrou, até a orientação a respeito de sua importante e pioneira pesquisa sobre a confiança no ambiente corporativo no Brasil.

E, finalmente, agradeço aos professores da FGV-EBAPE Rio, com os quais tive o prazer de aprender muito nestes dois (curtos) anos, e à minha turma do mestrado executivo, que se tornou uma verdadeira comunidade de apoio mútuo e confiança!

Obrigado.

Esta dissertação é dedicada aos homens e mulheres “de campo”, propagandistas e representantes comerciais das empresas da indústria farmacêutica que, diariamente, se dedicam a levar informações e atualização médica aos profissionais de saúde.

É graças ao seu autodidatismo, motivação e comprometimento que milhares de médicos se informam sobre as novas opções terapêuticas, suas características e potenciais benefícios aos pacientes, que somos todos nós.

RESUMO

Na indústria farmacêutica (IF) são fundamentais as relações de confiança nas equipes de trabalho em todos os níveis. Há um forte impacto das mudanças, e da consequente incerteza, na confiança entre as equipes e sua motivação.

Na produção acadêmica recente, as relações entre confiança e desempenho são exploradas e, particularmente, temos os resultados da primeira pesquisa feita no Brasil para mensurar os níveis de confiança interpessoal, indicadores de confiança e comprometimento dos colaboradores dentro de grandes empresas privadas.

As empresas estudadas, e comparadas pelo Prof. Zanini, foram representantes da “nova” e “velha” economia, entre as quais os grandes diferenciadores são a gestão do conhecimento e o nível de incerteza decorrente das frequentes mudanças. Estes são pontos que aproximam as empresas da indústria farmacêutica de pesquisa às da “nova” economia segundo a abordagem proposta na pesquisa do Prof. Zanini.

As empresas da indústria farmacêutica estarão implementando mudanças importantes em sua forma de conduzir o negócio, principalmente no que toca à comunicação, promoção e gestão das equipes comerciais nos próximos anos e este parece ser um momento particularmente interessante para uma pesquisa como esta.

O objetivo deste trabalho foi determinar o nível de similaridade das equipes de propaganda (comerciais) do segmento de produtos biológicos (vacinas) de uma grande empresa multinacional da indústria farmacêutica de pesquisa, com as equipes de empresas da nova economia. Pretendemos mensurar os níveis de confiança interpessoal, indicadores de confiança e comprometimento dos componentes das equipes comerciais da empresa, com vistas a examinar os efeitos das incertezas institucionais sobre os mesmos.

As ferramentas de pesquisa foram: um formulário previamente validado aplicado aos 56 membros da força de vendas de uma área específica da empresa; dados públicos e privados da empresa (que permanecerá identificada como Empresa “J”) e entrevistas em profundidade com os gestores-chave da equipe sob avaliação: gerentes nacionais e distritais da força de vendas.

Foi encontrada alguma similaridade entre os índices das empresas da “velha” economia e os da empresa “J”, para a maioria das avaliações. Entretanto, alguma semelhança entre os índices da Empresa “J” e os das empresas da “nova” economia também foi evidenciada, sobretudo na avaliação dos gerentes desta. Isto poderia indicar o impacto de algumas medidas implementadas pela Empresa “J” mais recentemente, que podem ter colaborado na geração de um ambiente de incerteza institucional e instabilidade.

A partir da obtenção e comparação destes índices, são propostas considerações sobre as mudanças ocorridas nos contratos relacionais de trabalho dentro da Empresa “J” nos últimos anos e sobre as dinâmicas aparentes nas relações de sua equipe comercial.

Palavras-chave: confiança, indústria farmacêutica, comprometimento, força de vendas.

ABSTRACT

In the pharmaceutical industry relationships based on trust are fundamental for work team function in all levels. There is a strong impact of change, and derived uncertainty, in the trust dynamics between the work teams and their motivation.

In recent academic production, the liaisons between trust and performance have been explored and, particularly, we bring forth the results of the first empirical research conducted in Brazil to measure the interpersonal trust levels, trust indicators and employee commitment inside a representative sample of private sector Brazilian organizations.

The organizations researched and compared by Prof. Marco Túlio Zanini were selected as being representative of the “new” and “old” economies, among which the main differentiators are the knowledge management and the high level of uncertainty secondary to the frequent organizational and environmental change. These aspects associate companies of the research-based pharmaceutical industry to companies of the “new” economy, in accordance to Prof. Zanini’s study.

Companies of the pharmaceutical industry are going to implement important changes in their ways of doing business in the coming years, most of all in which concerns their communication, promotion and management of commercial work teams, and this seems to be a particularly interesting time for a study like the described in this dissertation.

The aim of this work was to determine the level of similarity between the trust indicators among a commercial workforce from the biotechnological product segment (vaccines) of a major global organization of the research-based pharmaceutical industry, and the indicators obtained from organizations of the “new” economy. We intended to measure the interpersonal trust and commitment indicators among the commercial workforce of the organization, in order to access the effects of enterprise uncertainty upon them.

Our research tools were a previously validated survey, conducted upon the whole promotional team (56 members) of a specific area of the studied organization; public and private company data (the company remains undisclosed

and identified as Company “J”), and complementary in-depth interviews with key managers of the subject team: national and regional managers.

Some similarity was found between the trust and commitment indicators of the companies of the “old” economy and the indicators from Company “J”, for most of the evaluations. Nevertheless, some resemblance was also found between the indicators from companies of the “new” economy and Company “J”, most of all among the managers of the latter. This could be an indicator of the impact of some measures recently implemented by Company “J”, which could have increased organizational uncertainty and instability.

From the acquisition, analysis and comparison of this indicators we propose some discussion on the impact of the recent changes implemented on the relational work contract within Company “J” and the relative relational dynamics inside its commercial workforce.

Keywords: Trust, pharmaceutical industry, commitment, commercial teams.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: 10 Maiores companhias e Vendas Totais de Vacinas (2014 – 2020)

Tabela 2: Organização do *Trust Inventory Program Brazil* (TIP-B)

Tabela 3: Informações demográficas da amostra

Tabela 4: Características da atividade profissional

Tabela 5: Perspectivas e percepções quanto ao trabalho

Tabela 6: Análise Fatorial

Tabela 7: Correlações entre as variáveis

Tabela 8: Confiança no gestor (perspectiva dos representantes)

Tabela 9: Confiança no Colega (perspectiva dos representantes)

Tabela 10: Confiança na Equipe (perspectiva dos representantes)

Tabela 11: Comprometimento (perspectiva dos representantes)

Tabela 12: Rotatividade dos empregados

Tabela 13: Confiança no gestor (perspectiva dos gerentes distritais)

Tabela 14: Confiança no Colega (perspectiva dos gerentes distritais)

Tabela 15: Confiança na Equipe (perspectiva dos gerentes distritais)

Tabela 16: Visão geral da empresa (perspectiva dos representantes)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	- 10 -
1.1 PROBLEMA	- 10 -
1.2 OBJETIVO DA PESQUISA	- 14 -
1.3 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS.....	- 15 -
1.4 RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	- 15 -
1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	- 16 -
1.6 PANORAMA DO MERCADO DE VACINAS.....	- 16 -
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	- 17 -
2.1 CONFIANÇA	- 18 -
2.1.1 CONFIANÇA E INCERTEZA INSTITUCIONAL.....	- 20 -
2.1.2 CONFIANÇA E DESEMPENHO	- 21 -
2.1.3 CONFIANÇA E CONTROLE.....	- 23 -
2.2 A ATIVIDADE DE PROPAGANDA NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA.....	- 24 -
2.2.1 A PROPAGANDA NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA.....	- 24 -
2.2.2 A FUNÇÃO DO PROPAGANDISTA.....	- 27 -
2.2.3 COORDENAÇÃO E LIDERANÇA DAS EQUIPES DE DEMANDA.....	- 29 -
2.2.4 BENEFÍCIOS DO INCREMENTO DA CONFIANÇA.....	- 32 -
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	- 34 -
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	- 34 -
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	- 35 -

3.3 COLETA DE DADOS	- 36 -
3.4 INSTRUMENTO DE MEDIDA.....	- 37 -
4 RESULTADOS DA PESQUISA.....	- 39 -
4.1 DADOS CATEGÓRICOS.....	- 40 -
4.2 ANÁLISE FATORIAL.....	- 45 -
4.3 VALIDADE DOS DADOS OBTIDOS.....	- 46 -
4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	- 49 -
4.4.1 NÍVEIS DE CONFIANÇA – AVALIAÇÃO DA HIPÓTESE 1	- 51 -
4.4.2 NÍVEIS DE COMPROMETIMENTO - AVALIAÇÃO DA HIPÓTESE 2	- 54 -
4.4.3 ROTATIVIDADE DOS EMPREGADOS	- 57 -
4.4.4 NÍVEIS DE CONFIANÇA DOS GESTORES – AVALIAÇÃO DA HIPÓTESE 3	- 58 -
4.4.5 DADOS COMPLEMENTARES DA PESQUISA	- 62 -
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	- 66 -
REFERÊNCIAS.....	69
APENDICE	77

1. INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMA

O ambiente de negócios na indústria farmacêutica tem apresentado o mesmo comportamento de mudança e incremento da incerteza institucional de muitos outros mercados, (Zanini & Castro Almeida, 2009; Corrêa & Oliveira, 2011; Italiani, 2012; Fulmer & Gelfand, 2012) o que impõe novas perspectivas para a gestão empresarial. A gestão na indústria farmacêutica, sobretudo a dedicada à pesquisa, desenvolvimento e comercialização de produtos inovadores, está desafiada a rever seus tradicionais modelos no sentido de acomodar a aplicação intensiva do conhecimento e da inovação, em mercados cada vez mais competitivos (Cunha, 2006; Marques & Neto, 2007; Neto, Landim & Pieroni, 2011). A diferenciação das empresas está cada vez mais ancorada na gestão de intangíveis como a cultura, relações de confiança interna nas equipes, marca e reputação (Zanini, 2008; Italiani, 2012; Santana, 2013).

O conceito de confiança tem recebido crescente reconhecimento dentro de diversas perspectivas organizacionais, bem como também nas relações interpessoais (Fukuyama, 1996; Gambetta, 1998; Zanini, 2007; Zanini, Lusk & Wolff, 2009). Embora as definições de confiança dentro das organizações possam ser, por vezes, divergentes (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998; Mayer & Davis, 1999; Dirks & Ferrin, 2001; Dirks & Ferrin, 2002; Das & Teng, 2004; Kramer, 2006), Schoorman, Mayer & Davis (2007), em uma perspectiva temporal e evolutiva, propõem que esta diferença entre as definições de confiança possa ser consequência das diferentes abordagens a partir de uma variedade de contextos organizacionais e disciplinas da administração.

A amplitude e profundidade das definições e características da confiança intra-organizacional são ressaltadas por diversos autores e tem merecido extensa consideração (Bijlsma & Koopman, 2003; Zanini, 2007). Entre os aspectos do conceito de confiança mais importantes para a gestão de equipes dentro das organizações está a relação da confiança com a incerteza institucional. Desde os estudos de Coriat e Guennif (1998), que definiam a confiança como consequência da incerteza nascida da interação entre agentes econômicos, passando por discussões amplas quanto às incertezas decorrentes das mudanças nas relações

de mercado apontadas por Adler (2001), até trabalhos mais recentes (Zanini et al, 2009; Zanini & Castro Almeida, 2009), há um aprofundamento da percepção da confiança como elemento mediador dentro das organizações.

Outro aspecto, ou mesmo função, importante da confiança em termos da gestão de equipes dentro das organizações é a sua relação com o desempenho em si (Connell, Ferres & Travaglione, 2001; Dirks & Ferrin, 2001, 2002; Mayer & Gavin, 2005; Veloso, Ferreira, Keating & Silva, 2010; Zanini & Migueles, 2014), e também com a avaliação do desempenho (Ouchi, 1980; Osterloh & Frey, 2000; Aryee, Budhwar & Chen, 2002). Ainda que uma parte dos autores confira à confiança um papel mais moderador do que influenciador do desempenho organizacional (Dirks & Ferrin, 2001; Aryee et al, 2002, Zanini, 2007; Zanini & Migueles, 2014), há relativo consenso em torno do fato de que a confiança contribui para a percepção de justiça na distribuição de recompensas pelo bom desempenho, influenciando positivamente a satisfação com o trabalho e negativamente as intenções de desligamento por parte dos colaboradores.

Ainda quanto a este aspecto da confiança dentro das organizações, Ouchi (1980) e Osterloh e Frey (2000) ressaltam que a facilidade ou dificuldade na mensuração do desempenho advindas de uma maior ou menor complexidade das tarefas conduzidas pelos empregados, por exemplo, com maior ou menor exigência de criatividade, velocidade de reação, domínio conceitual, podem determinar uma maior ou menor necessidade de confiança nas relações entre gestores e subordinados, entre outras.

Também estudada, e de alto interesse para as operações comerciais na indústria farmacêutica (objeto de nossa pesquisa), é a relação entre confiança e controle (Gambetta, 2008; Bijnsma & Koopman, 2003; Langfred, 2004; Lewicki, Tomlinson & Gillespie, 2006; Kirschbaum & Hoelz, 2010; Zanini & Migueles, 2013; Lanz, 2014). Ainda que esta relação seja proposta pelos estudiosos como de caráter inverso, ou seja, quanto maior a confiança, menor a necessidade de controle, ou ainda, quanto mais intenso o controle, menor a confiança, há controvérsias entre os autores, como apontam Weibel, Searle, Den Hartog, Six, Hatzakis, Skinner e Gillespie (2009). Estes autores discutem a possibilidade das medidas de controle serem, em alguns casos (e em alguns contextos culturais), incentivadoras da confiança, fato que procuraram investigar através de dois estudos

empíricos. Esta discussão é aprofundada mais à frente, no referencial teórico da pesquisa.

Finalmente, para a realização desta pesquisa foram consultados diversos trabalhos teóricos e estudos empíricos sobre a investigação dos índices de confiança em si (Seligson & Rennó, 2000; Lundasen, 2002; Gillespie, 2003; Ugboro, 2003; Goudge & Gilson, 2005; Zanini, 2005; Dietz & Hartog, 2006; Zanini, 2007; Zanini, Lusk & Wolff, 2009). Destes trabalhos obtivemos a orientação teórica e metodológica para a condução de nosso estudo, como descrevemos mais à frente.

O setor farmacêutico, por sua vez, se caracteriza atualmente pela sua elevada complexidade e competitividade advinda da variedade de *stakeholders* envolvidos. Tais *stakeholders* desempenham diferentes papéis na indústria farmacêutica, que vão desde a pesquisa e desenvolvimento, passando pela comercialização dos medicamentos para os atacadistas e distribuidores, hospitais e farmácias, eventualmente com exportação, até o consumidor final (Carvalho & Teixeira, 2002; Huertas & Urdan, 2009; Corrêa & Oliveira, 2011; Italiani, 2012; Boaventura & Melo, 2013).

A indústria farmacêutica é reconhecida como forte investidora em marketing (Italiani, 2012), sendo que alguns trabalhos chegam a estabelecer este investimento em torno de 60% do total investido pelas empresas, mesmo aquelas dedicadas à pesquisa (Lopes, 2013). O objetivo final do marketing farmacêutico é a prescrição médica e, em consequência, a dispensa dos produtos nas farmácias, ou clínicas especializadas, no caso das vacinas (Temporão, 2003; Arruda, Ferreira, Weiblen & Pereira, 2009).

Neste aspecto em particular, parece haver uma hierarquia entre as empresas da indústria farmacêutica (Santana, 2013). As empresas que se dedicam à pesquisa e desenvolvimento de seus próprios produtos, sejam os medicamentos de referência, ou os produtos biológicos (também chamadas de empresas “éticas”), tendem a conduzir uma atividade de comunicação médica de alta complexidade, uma vez que seus representantes devem ser capazes de estabelecer junto à classe médica os conceitos destes produtos inovadores. As empresas que trabalham com medicamentos similares (medicamentos de marca passíveis de comercialização após a queda da patente do laboratório que os desenvolveu originalmente), e as empresas de genéricos tendem a conduzir uma atividade de comunicação

(propaganda médica) de menor complexidade e cunho majoritariamente relacional e comercial (Cesar, 2005; Ramos, 2010; Santana, 2013).

A visitação médica, por sua vez, é uma das formas (ou ferramentas) mais tradicionais de marketing empregadas pelas empresas da indústria farmacêutica, mas permanece fundamental (Arruda et al, 2009), apesar do aumento da importância e da influência das ferramentas de informação eletrônicas impulsionadas pela *internet* (Santana, 2013). A atividade dos propagandistas da indústria farmacêutica, sobretudo das empresas de pesquisa é, portanto, fundamental para o negócio e apresenta algumas peculiaridades frente o que se define classicamente como função do “representante comercial” (Ramos, 2010; Santana, 2013). Na indústria farmacêutica, via de regra, espera-se do representante alto grau de autonomia, autodidatismo e comprometimento, todos estes influenciados pelo nível de confiança dominante nas equipes (Ebara, 2011; Muniz Filho, 2013; Drescher, 2014).

A organização aqui submetida a estudo, denominada Empresa “J”, é uma grande empresa multinacional da indústria farmacêutica de pesquisa, presente no Brasil a mais de 100 anos. Atualmente a empresa desenvolve operações comerciais nas áreas de medicamentos, produtos biológicos (vacinas) e produtos de consumo, os quais são promovidos por equipes comerciais independentes.

Recentemente, a organização promoveu uma mudança na gestão das equipes comerciais em escala mundial. Desde meados de 2014, os profissionais da área comercial da empresa em todo o mundo não têm mais metas individuais de vendas. Ao invés disso, são avaliados e recompensados com base na verificação de habilidades técnicas, conhecimento científico, qualidade do serviço prestado aos profissionais de saúde e, finalmente, pelo desempenho corporativo (coletivo) dos negócios. Esta mudança parece ter repercutido intensamente sobre as equipes comerciais da empresa e constitui um dos aspectos que motivaram a realização desta pesquisa.

A divisão de vacinas, especificamente, é uma das áreas nas quais a empresa se posiciona como líder no mercado brasileiro (e mundial), com um portfólio com mais de 30 produtos, distribuindo mundialmente mais de 800 milhões de doses em 170 países. No Brasil os produtos da divisão de vacinas são promovidos e tem sua comercialização operada por uma equipe composta por 56

profissionais estruturados em uma gerência nacional, seis gerências distritais e 49 representantes. Esta equipe é a remanescente de um grande processo de reestruturação implementado também em 2014, no qual houve uma redução de 30% do contingente total, com a dispensa de 18 profissionais. Este significativo *downsizing* constitui o segundo fator que parece ter repercutido entre os componentes da equipe comercial de vacinas da Empresa “J” e, sobre esta equipe remanescente foi aplicada a pesquisa.

Dada a natureza do negócio desempenhado pela área de vacinas da Empresa “J”, que traz as características já citadas e consonantes com as das empresas da indústria farmacêutica de pesquisa e do setor de biotecnologia no Brasil (Temporão, 2003; Marques & Neto, 2007; Kleinowski, 2010; Andrade, 2011; Neto et al, 2011; Italiani, 2012; Santana, 2013), ou seja, alta complexidade e alta competitividade, tendo em vista as recentes mudanças ocorridas na gestão da sua força de vendas, esta pesquisa parte do seguinte problema (P1): **A relativa alta incerteza institucional, secundária às medidas em implementação na Empresa “J” estará impactando negativamente os indicadores de confiança interpessoal e comprometimento dos componentes da equipe comercial de vacinas?**

Pelo teste empírico das relações investigadas junto à empresa objeto de da pesquisa, e comparação deste teste com os das empresas estudadas por Zanini (2005, 2007), espera-se contribuir para este corpo de conhecimento. Com os resultados encontrados, é proposta uma discussão e reflexão sobre um assunto que tem sido alvo de atenção dos pesquisadores, porém a partir de uma perspectiva ainda pouco explorada, a das empresas da indústria farmacêutica.

1.2 OBJETIVO DA PESQUISA

Este trabalho tem como objetivo mensurar os níveis de confiança interpessoal, indicadores de confiança e comprometimento dos componentes da equipe comercial de vacinas da Empresa “J”, com vistas a examinar os efeitos das incertezas institucionais sobre os mesmos.

1.3 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS

A Empresa “J” tem adotado diversas medidas para responder às demandas do mercado e satisfazer seus acionistas (e demais *stakeholders*) nos últimos anos. Iniciativas de incremento da governança interna, aplicação rotineira de auditorias e reforço das práticas de combate à corrupção e ao suborno estão em plena fase de implementação. Contudo, no que toca especificamente à equipe comercial de vacinas, como já mencionado acima, no intervalo de um ano foram implementados um *downsizing* da ordem de 30% do contingente total e foi modificada a forma de cálculo da remuneração variável dos componentes da equipe, que se afastou das formas tradicionais de bonificação na indústria farmacêutica.

Neste ensejo, a pesquisa parte do problema principal (P1): **A relativa alta incerteza institucional, secundária às medidas em implementação na Empresa “J” estará impactando negativamente os indicadores de confiança interpessoal e comprometimento dos componentes da equipe comercial de vacinas?** E, deste problema derivam dois problemas intermediários, a saber (P2): **Em que dimensão se verifica o maior impacto nos indicadores de confiança?** E (P3): **Há um reflexo destas mudanças nos indicadores de confiança e comprometimento dos gestores da equipe?** Ou seja, de que maneira as mudanças implementadas pela Empresa “J” estão se refletindo nos indicadores de confiança e comprometimento da equipe comercial da Empresa “J”?

1.4 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A partir destes três problemas espera-se estruturar uma discussão e analisar hipóteses quanto ao impacto das medidas implementadas pela Empresa “J” nos últimos anos sobre os indicadores de confiança e comprometimento dos componentes de sua equipe comercial de vacinas.

Uma vez que a literatura nacional recente a respeito da gestão das forças de vendas (equipes comerciais) da indústria farmacêutica é limitada (Arruda, Ferreira, Weiblen & Pereira, 2009; Corrêa & Oliveira, 2011; Boaventura Melo, J. A. M. de, 2013), principalmente no que diz respeito aos conceitos de incerteza institucional, confiança e comprometimento, espera-se contribuir em alguma medida

com os estudos a respeito da gestão das equipes comerciais da indústria farmacêutica.

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa foi conduzida ao longo de um ano, compreendido entre os primeiros contatos com a alta gerência da Empresa “J” (uma vice-presidência comercial), em agosto de 2014, até a aplicação do questionário da pesquisa em agosto de 2015. Foi possível aplicar este questionário à totalidade dos componentes da equipe comercial de vacinas da companhia, com atuação em todo o território nacional, o que foi feito durante uma Reunião Estratégica Anual, entre 10 e 14 de agosto de 2015.

O questionário aplicado é uma ferramenta de pesquisa já previamente validada, (Zanini, 2007) que cobre as variáveis de confiança, percepções dos empregados sobre a empresa e comprometimento dos empregados. Além desta avaliação quantitativa, houve também a abertura para contribuições livres dos respondentes no final do questionário, o que contribuiu com um aspecto qualitativo à pesquisa.

1.6 PANORAMA DO MERCADO DE VACINAS

O mercado de vacinas está inserido no contexto do mercado de produtos biológicos (Temporão, 2003; Cunha, 2006; Andrade, 2011; Neto, Landim & Pieroni, 2011), um segmento do mercado farmacêutico que se assemelha ao dos produtos médicos de pesquisa (Italiani, 2012). Neste mercado, além das estratégias de promoção e comercialização habituais da indústria farmacêutica, há um trabalho conceitual, lastreado em estudos científicos, com forte interação com a classe médica, que é a principal influenciadora na adoção de novas alternativas terapêuticas e, no caso das vacinas, de alternativas de prevenção (Carvalho & Teixeira, 2002; Prosser, Almond & Walley, 2003; Arruda, Ferreira, Weiblen & Pereira, 2009; Huertas & Urdan, 2009; Ramos, 2010; Santana, 2013).

Trata-se de um mercado de alta competitividade no mundo inteiro, inclusive no Brasil, que tem uma das mais desenvolvidas culturas de vacinação, com um robusto programa de vacinação pública, oferecido pelo governo (Portal Brasil –

Vacinação; Temporão, 2003; Castanhar, Barone, Motta, Buss, Temporão & Carvalheiro, 2005). Este mercado, que está representado na tabela 1, movimentou mundialmente, em 2014, 26 bilhões de dólares, com apenas quatro empresas detendo mais de 80% de participação (em 2014, Merck, Pfizer, GlaxoSmithKline e Sanofi Pasteur foram responsáveis por 81,8% das vendas mundiais de vacinas em dólares). Nota-se também a pouca perspectiva de mudança entre as principais organizações do mercado nos próximos anos, em um cenário de ainda maior concentração das vendas (as mesmas empresas acima poderão concentrar 85% das vendas mundiais até 2020).

No Brasil verificamos o mesmo perfil de competição, com poucas empresas disputando intensamente cada fração do mercado (Temporão, 2003), empregando, para isso, as diversas ferramentas do marketing de relacionamento junto aos médicos que indicam as vacinas (Cesar, 2005; Arruda et al, 2009; Italiani, 2012; Boaventura & Melo, 2013).

Tabela 1: 10 Maiores companhias e Vendas Totais de Vacinas (2014 – 2020)

Posição	Companhia	Vendas Mundiais (x000 MUSD)		Variação (%) 2014-2020	Participação Mundial		Evolução na participação
		2014	2020		2014	2020	
1.	Merck & Co + 50% Sanofi Pasteur MSD	6.246	7.497	+3%	23,4%	21,6%	+0
2.	Pfizer	4.480	7.440	+9%	16,8%	21,4%	+2
3.	GlaxoSmithKline	5.258	7.343	+6%	19,7%	21,1%	+0
4.	Sanofi + 50% Sanofi Pasteur MSD	5.845	7.253	+4%	21,9%	20,9%	-2
5.	Novartis	1.537	979	-7%	5,7%	2,8%	+0
6.	Emergent BioSolutions	246	506	+13%	0,9%	1,5%	+6
7.	Takeda	315	377	+3%	1,2%	1,1%	+1
8.	Astellas Pharma	355	369	+1%	1,3%	1,1%	-2
9.	AstraZeneca	295	318	+1%	1,1%	0,9%	+1
10.	Mitsubishi Tanabe	272	276	+0%	1,0%	0,8%	+1
	10 Maiores	28.848	32.359	+5%	92,9%	93,2%	-
	Outras	1.897	2.368	+4%	7,1%	6,8%	-
	Total	26.746	34.727	+4%	100,0%	100,0%	

Fonte: EvaluatePharma® 25 de maio de 2015

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para o referenciamento teórico desta pesquisa, parte-se de uma definição do conceito de confiança dentre os diversos oferecidos pela literatura, colocando-o,

primeiramente, em relação ao de incerteza institucional. E, além da relação conceitual entre confiança e incerteza institucional são apresentadas também as relações entre a confiança e o desempenho, e entre a confiança e o controle, todos estes aspectos que tocam a atividade das equipes comerciais da indústria farmacêutica. A seguir são apresentados aspectos da atividade de propaganda na indústria farmacêutica, como as peculiaridades da função do propagandista, a coordenação e liderança das equipes de demanda (comerciais) e os benefícios do incremento da confiança neste contexto, à luz dos trabalhos da literatura.

2.1 CONFIANÇA

O conceito de confiança tem sido abordado e estudado a partir de diversas perspectivas organizacionais, internas e externas, e, este trabalho se concentra, sobretudo, nas expressões da confiança nas relações interpessoais (Fukuyama, 1996; Gambetta, 1998; Zanini, 2007; Zanini, Lusk & Wolff, 2009).

A respeito das diversas e, por vezes, divergentes definições de confiança na literatura, Schoorman, Mayer & Davis (2007), apontam que esta diferença ou mesmo divergência se deve, provavelmente, aos diferentes contextos e organizações estudados por pesquisadores adeptos das variadas disciplinas da administração.

Neste trabalho é adotada a conceituação da confiança que parte da perspectiva econômica (Zanini, 2007) e se baseia na Teoria da Escolha Racional (Coleman & Fararo, 1992; Hechter & Kanazawa, 1997; Scott, 2002), ou seja, o desenvolvimento da confiança é visto como uma iniciativa dos diferentes agentes das relações dentro das companhias, divisões e equipes. E, de acordo com os teóricos da escolha racional, a confiança é uma expectativa ou atitude relativa a situações específicas que envolvem risco nas interações com indivíduos ou grupos de indivíduos. Seria, portanto, a disposição da pessoa (ou profissional) em aceitar submeter-se a situações de risco a partir da percepção subjetiva das intenções do interlocutor (Hardin, 2002).

Embora a maioria dos estudiosos sobre a confiança a situem como algo relacional, e, fundamentalmente um estado psicológico que combina bases cognitivas e afetivas que motivam as atitudes das pessoas, Zanini (2007) aponta

que a confiança é uma noção cognitiva e confiar ou desconfiar de alguém é partir do pressuposto de possuir algum conhecimento sobre o outro e suas intenções.

Ainda de acordo com Zanini (2007), a Teoria da Escolha Racional frequentemente posiciona de maneira semelhante a confiança e a cooperação. Nesta perspectiva, a Teoria dos Jogos também é citada, como elemento responsável por promover a cooperação entre interlocutores. De acordo com esta, a confiança poderia reduzir os custos de transação e aumentar a eficiência das cooperações.

A forma como a confiança pode contribuir para relações de cooperação, ou seja, o papel da confiança na facilitação da cooperação é, segundo Zanini (2007), talvez a questão central dos estudos interdisciplinares sobre a confiança nas sociedades.

De fato, segundo Dirks e Ferrin (2001, 2002), o fato de haver confiança entre os membros de uma sociedade, ou organização, pode contribuir de forma significativa para o aumento de eficiência das diversas interações cooperativas. E, ainda segundo estes autores, quando se estabelece uma relação de confiança entre os agentes de uma interação, aumentam as chances de que se compartilhem informações, e se estabeleçam trocas de maior qualidade, se reduzam os conflitos e aumente a satisfação e a motivação, logo incrementa o nível da cooperação.

Apesar da confiança poder ser considerada uma espécie de lubrificante das relações de cooperação bem sucedidas, ela não é uma condição *sine qua non* da cooperação (Fukuyama, 1996; Hardin, 2002). Uma cooperação deficiente pode ser fruto de uma combinação de fatores, e não apenas a falta de confiança como, por exemplo, a falta de informação (Zanini, 2007).

Além disso, a cooperação pode ser obtida sem a contribuição da confiança ou mesmo de consenso (Zanini, 2007). Um fator interveniente aqui pode ser a coerção, que foi em tem sido ainda empregada para induzir a cooperação. Autores como Gambetta (1998) desenvolveram a noção de que, se existe confiança em uma cooperação, também há que existir algum grau de coerção, ou pelo menos uma ameaça plausível desta. Gambetta (1998) afirma que, onde há mais confiança, menos se necessita da coerção e assim também onde falta confiança, mais necessários são os expedientes de controle e coerção. A respeito da relação entre controle e confiança desenvolvemos a discussão mais adiante, no item 2.1.3.

2.1.1 CONFIANÇA E INCERTEZA INSTITUCIONAL

Desde os estudos de Coriat e Guennif (1998), que definiam a confiança como um conceito originado como uma resposta à incerteza nascida da interação entre agentes econômicos, passando por discussões amplas quanto às incertezas decorrentes das mudanças nas relações de mercado apontadas por Adler (2001), até trabalhos mais recentes (Zanini et al, 2009; Zanini & Almeida, 2009), há um aprofundamento da percepção da confiança como elemento mediador dentro das organizações.

Com relação à incerteza, diversos autores partem de uma perspectiva psicológica e individual, como Milliken (1987) que a define como (p. 136) “a inabilidade percebida por um indivíduo no sentido de prever algo de forma exata devido à falta de informação, ou a inabilidade deste em discriminar entre as informações relevantes e irrelevantes para um determinado desfecho”. E, como estabelecem Zanini e Almeida (2009), a transposição desta dificuldade em prever os desfechos de determinados acontecimentos, ou ainda em discriminar as informações mais e menos relevantes para o contexto das organizações, seria a incerteza institucional. Portanto, ainda de acordo com estes autores, o nível de competição, as políticas vigentes, a atmosfera transacional e o nível de especialização dos recursos humanos seriam variáveis críticas para o nível de incerteza institucional (Zanini & Almeida, 2009).

No presente trabalho, é empregada a orientação desenvolvida por Zanini (2007) a respeito da relação entre a confiança, a incerteza e o risco. Economicamente, risco e incerteza são entendidos a partir de deficiências da informação, de forma que, em ambientes de alta incerteza, assume-se que há um maior risco de desfechos desfavoráveis (Adler, 2001). O risco seria, então, um efeito da incerteza, a partir da análise da situação vigente e das probabilidades de cada desfecho. Assim, quanto maior a incerteza, maior o risco.

Outra orientação importante desenvolvida por Zanini (2007) em suas considerações sobre o risco é a determinação dos riscos endógenos e exógenos. Os riscos exógenos seriam aqueles sobre os quais os interlocutores não possuem influência, enquanto que os riscos endógenos seriam aqueles cujos resultados advêm do próprio comportamento dos interlocutores. Consequentemente, os riscos endógenos seriam determinados pelo comportamento dos interlocutores através de

atitudes ativas ou passivas conscientes, que poderiam ser influenciadas pela existência de confiança entre os mesmos.

A respeito das instituições, Zanini e Almeida (2009) apontam que em situações de incerteza e instabilidade há uma perturbação da confiança instalada nos sistemas relacionais. A estabilidade, por outro lado, reduziria a necessidade de comportamentos reativos às condições e interesses de curto prazo, contribuindo para o incremento da confiança. Outro ponto levantado por estes autores é que em situações de maior incerteza institucional é de se esperar uma variação nos níveis de confiança uma vez que a própria natureza das relações entre os agentes tende a mudar.

Este trabalho se lastreia na construção de Zanini (2007), sobre a incerteza institucional decorrente das estruturas, processos e estratégias das organizações. Partindo de dois constructos, a confiança institucional e a confiança interpessoal, Zanini e Almeida (2009) descrevem como as características de empresas de um mesmo segmento podem influenciar de maneira semelhante os indicadores de confiança e comprometimento reinantes. A dinâmica entre a confiança institucional, definida como o conjunto de comportamentos aos quais os gestores recorrem para construir confiança entre seus empregados, e a confiança interpessoal, definida como a propensão de um indivíduo em engajar em uma relação de confiança com outro indivíduo ou um grupo, seria distinta em cada empresa de acordo com suas características próprias e os padrões de determinados segmentos, mercados ou áreas de atuação.

2.1.2 CONFIANÇA E DESEMPENHO

Vários autores apontam a confiança como fator impactante no desempenho de equipes dentro das organizações (Connell, Ferres & Travaglione, 2001; Dirks & Ferrin, 2001, 2002; Mayer & Gavin, 2005; Veloso, Ferreira, Keating & Silva, 2010; Zanini & Migueles, 2014).

Dirks e Ferrin (2001), por exemplo, sugerem que a confiança tem um efeito mais moderador do que direto e positivo sobre o desempenho, no que são acompanhados por Zanini (2007), mas defendem que esta favorece as relações entre líderes e liderados, ajuda a transmissão de conhecimento e fortalece o comprometimento, aumentando a eficiência e a produtividade organizacional. De

fato, em uma meta-análise com um conjunto de estudos empíricos, estes autores (Dirks & Ferrin, 2001) conseguiram demonstrar o efeito positivo da confiança nas relações dos componentes de equipes dentro das empresas. Conforme observaram empiricamente, níveis superiores de confiança induzem atitudes mais positivas, maior nível de cooperação espontânea e melhor desempenho.

Isto também foi confirmado por Zanini (2007) empiricamente em seu amplo estudo trans-organizacional comparando as empresas da chamada “velha” economia (mineração, metalúrgica e petroquímica) com as da “nova” economia (telecom) e de uma categoria que denominou “alternativa” (mídia). A partir de uma sistemática de classificação das empresas em diversos aspectos, desde estruturais até práticos, como a gestão de pessoas, Zanini (2007) conseguiu englobar seus objetos de estudo de forma a isolar precisamente os que favorecem a confiança e o comprometimento dos que os desfavorecem. E, para além das diferenças significativas entre os indicadores, o pesquisador conseguiu sugerir diferenças no desempenho das empresas em cada grupo.

De um ponto-de-vista mais restrito, a confiança também é relacionada pelos pesquisadores e teóricos com a avaliação do desempenho (Ouchi, 1980; Osterloh & Frey, 2000; Aryee, Budhwar & Chen, 2002). Aryee et al (2002), particularmente, apontam a confiança novamente como elemento mediador da percepção de justiça na distribuição de reconhecimento, chegando até à satisfação com o trabalho e a intenção de permanência na organização. Esta percepção coletiva da propriedade da mensuração dos resultados e da prática de reconhecimento dos mesmos é considerada por Osterloh e Frey (2000) um fator crítico para a gestão dos níveis de confiança reinantes em uma equipe.

Em sua pesquisa, Zanini (2007) confirmou as premissas da literatura relacionada à construção de ambientes favorecedores das relações de confiança, isolando elementos de importância como a qualidade da comunicação, a integridade percebida nos gestores e na empresa como um todo, a consistência nas ações da organização, a concessão de autonomia e autoridade e a preocupação com o bem-estar dos funcionários. E, para além desta constatação, o autor conseguiu demonstrar quais seriam as vantagens da manutenção deste ambiente de alta confiança, para os funcionários e para as organizações como um todo.

Dessa forma, a instalação de um ambiente facilitador das relações de confiança em uma organização ou equipe dentro de uma organização demanda esforços específicos, além de tempo e dedicação dos responsáveis por este ambiente, via de regra, os gestores da companhia (Zanini & Migueles, 2014). Em uma proposição que tem forte correlação com os procedimentos da indústria farmacêutica, Ouchi (1980) e Osterloh e Frey (2000) ressaltam que, quando as tarefas a serem avaliadas e reconhecidas são mais complexas, interdependentes, ambíguas e incertas, emerge uma maior subjetividade nestas avaliações e torna-se ainda mais importante a confiança entre quem entrega a tarefa e que avalia a qualidade e propriedade desta entrega.

2.1.3 CONFIANÇA E CONTROLE

Na gestão das equipes comerciais da indústria farmacêutica, e da atividade dos propagandistas, sobretudo das empresas de pesquisa, se verificam algumas peculiaridades frente o que se define classicamente como função do “representante comercial” (Ramos, 2010; Santana, 2013). Segundo estes autores, se espera do representante alto grau de autonomia, autodidatismo e comprometimento, todos estes influenciados pelo nível de confiança dominante nas equipes (Ebara, 2011; Muniz Filho, 2013; Drescher, 2014). Entretanto, há um componente sempre presente que é o do controle da atividade deste representante. Este controle é exercido através de checagens da atividade diária, relatórios e pesquisas de satisfação do cliente que tem como objetivo garantir que as metas de visitação e contato estejam sendo cumpridas (Italiani, 2012; Santana, 2013).

Disto se infere que é de alto interesse para as operações comerciais da indústria farmacêutica a relação entre confiança e controle, à qual já se dedicaram diversos pesquisadores (Gambetta, 2008; Bijlma & Koopman, 2003; Langfred, 2004; Lewicki, Tomlinson & Gillespie, 2006; Kirschbaum & Hoelz, 2010; Zanini & Migueles, 2013).

E, embora haja razoável consenso a respeito do caráter inverso destes dois fatores, ou seja, quanto maior a confiança, menor a necessidade de controle, ou ainda, quanto mais intenso o controle, menor a confiança, há controvérsias na literatura, como apontam Weibel, Searle, Den Hartog, Six, Hatzakis, Skinner e Gillespie (2009).

Estes autores investigaram empiricamente a possibilidade das medidas de controle serem, em alguns casos (e em alguns contextos culturais), incentivadoras da confiança através de dois estudos. No primeiro estudo, envolvendo 600 gerentes de empresas europeias foi evidenciado que o controle formal estava fortemente ligado aos indicadores de confiança dentro da companhia. E, no segundo estudo, de característica qualitativa envolvendo outros sujeitos desta mesma amostra, através da verificação não-indutiva em relação a confiança, os autores conseguiram demonstrar que aspectos diferentes da sistemática de controle institucional tinham um papel estimulador da confiança como, por exemplo, mecanismos de controle e orientação quanto a forma de interação com clientes, o claro estabelecimento dos papéis e responsabilidades dentro da estrutura e sistemas de reconhecimento e valorização que fomentem um “senso de responsabilidade” entre os componentes das equipes e organizações (Weibel et al, 2009).

Entretanto, emerge destes importantes trabalhos (Weibel et al, 2009; Zanini & Migueles, 2013; Lanz, 2014), que os mecanismos de controle, para não conflitarem com a construção de ambientes de alta confiança não podem incorrer em rigidez (falta de flexibilidade) e nem na indução de padrões duplicados de procedimento e conduta. Devem permitir algum grau de autonomia (para que haja desenvolvimento da responsabilidade dos indivíduos) e evitar o microgerenciamento.

2.2 A ATIVIDADE DE PROPAGANDA NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

2.2.1 A PROPAGANDA NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

Segundo Italiani (2012), o setor farmacêutico está caracterizado atualmente pela sua elevada complexidade e competitividade, dada a variedade de *stakeholders* envolvidos e aos seus diferentes papéis na indústria farmacêutica, que vão desde a pesquisa e desenvolvimento, passando pela comercialização dos medicamentos para os atacadistas e distribuidores, hospitais e farmácias, eventualmente com exportação, até o consumidor final (embora para este a venda ocorra quase sempre através das farmácias).

Os produtos comercializados pela indústria farmacêutica podem ser organizados em dois grupos principais: os medicamentos dispensados mediante receita médica e os dispensados sem esta exigência, que também são

denominados como *over the counter* ou OTCs (Santana, 2013). Dentre os medicamentos que exigem a receita médica para a sua dispensação (venda ao consumidor), destacam-se, no caso do mercado brasileiro, três grupos principais: os medicamentos referência (ou “inovadores”, “originais” ou ainda “de marca”), os medicamentos similares (ou “cópias”) e os medicamentos genéricos. Desses três grupos, os medicamentos referência, em cujo grupo se insere os produtos biológicos (dentre os quais as vacinas), são os mais rentáveis para as empresas, mas também os mais dispendiosos na sua concepção, pois implicam investimentos importantes não apenas em pesquisa e desenvolvimento (P&D), mas também no marketing para o seu lançamento e inserção na prática médica (Temporão, 2003; Ramos, 2010).

O marketing farmacêutico não difere muito do marketing a que se recorre em outros sectores de atividade, utilizando as mesmas estratégias do *marketing mix*: produto, preço, distribuição e promoção. Ao conjunto destes quatro fatores, chamou McCarthy (Kotler, 2008), os quatro Ps (Produto, Preço, Praça, Promoção).

De acordo com Kotler (2008), a ferramenta mais básica de entre as diversas que compõem o *marketing mix*, ou quatro Ps, é o produto. Para este autor, o produto corresponde à “oferta tangível da empresa para o mercado, que inclui qualidade, design, características, marca e embalagem”. Conduzindo o conceito de produto para o campo do marketing farmacêutico, de acordo com Italiani (2012), na prática, devemos ir além daquele aspecto tangível, uma vez que o que é trabalhado é a “componente intangível de uma maneira muito agressiva na mente dos clientes”. Este trabalho é efetuado com recurso a “estratégias de relacionamento em longo prazo com médicos, pacientes e outros profissionais do mercado”, o que significa “criar a percepção de uma diferença entre a oferta da empresa e a da concorrência na mente do consumidor”. Ou seja, reportando para o marketing farmacêutico, no que se refere ao produto, trabalhar a sua parte tangível é insuficiente; a aposta deve centrar-se também na parte intangível daquele.

Neste aspecto em particular, há uma hierarquia entre as empresas da indústria farmacêutica (Santana, 2013). As empresas que se dedicam à pesquisa e desenvolvimento de seus próprios produtos – via de regra, os medicamentos referência - (também chamadas de “éticas”), tendem a conduzir uma atividade de comunicação médica de alta complexidade, uma vez que seus representantes

devem ser capazes de estabelecer junto à classe médica os conceitos de produtos inovadores. As empresas que trabalham com medicamentos similares (medicamentos de marca passíveis de comercialização após a vigência da patente do laboratório que os desenvolveu), e as empresas de genéricos tendem a conduzir uma atividade de comunicação (propaganda médica) de menor complexidade e cunho majoritariamente relacional e comercial.

A visitação médica, por sua vez, é uma das formas (ou ferramentas) mais tradicionais de marketing empregadas pelas empresas da indústria farmacêutica, mas permanece fundamental (Arruda, 2009). Entretanto, o mercado de prescrição de medicamentos é altamente regulado sendo que, no Brasil, é vedada pela lei RDC 102 da ANVISA a promoção de medicamentos diretamente a público leigo, salvo exceções autorizadas (Arruda et al, 2009).

Esta realidade obriga as empresas a fazerem propaganda diretamente ao médico, pois este, com seu receituário, é o único capaz de gerar demanda para os produtos. Na verdade, o recrudescimento das medidas regulatórias implementadas, no nosso meio pela ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), com o veto ao patrocínio de médicos para a participação em congressos e o grande controle da organização de reuniões e outros eventos médicos, tem aumentado consideravelmente a importância da visitação médica no *mix* de marketing das empresas: esta é a arena de apresentação dos novos produtos e seus conceitos aos médicos (Arruda et al, 2009).

Cabe salientar ainda que, apesar de a Internet ter-se transformado, ao longo dos últimos anos, em uma das principais fontes de informação sobre medicamentos para os pacientes, e, hoje, ter um peso significativo nos cuidados dos pacientes sobre sua própria saúde (Santana, 2013), o relacionamento direto dos laboratórios com os médicos ainda é crucial.

Portanto, os propagandistas são os maiores geradores de demanda para os laboratórios da indústria farmacêutica, sobretudo das empresas “éticas”, uma vez que, ao “conquistarem o receituário” dos médicos, passam a gerar demanda (dos medicamentos) nas farmácias, mediante a indicação dos médicos aos seus pacientes.

Para Kotler (2008, p. 537), a respeito da atividade dos propagandistas:

O comunicador deve selecionar canais eficientes (...) para veicular a mensagem. Em muitos casos muitos canais diferentes devem ser usados. Por exemplo, os representantes dos laboratórios farmacêuticos podem, raramente, tomar mais de dez minutos do tempo de um médico ocupado. Sua apresentação deve ser rápida, clara e convincente. Isto torna as visitas desses representantes extremamente caras, obrigando os laboratórios a encontrar outros recursos para ampliar sua bateria de canais de comunicação.

Fato é que os investimentos em marketing de relacionamento por parte das empresas da indústria farmacêutica produzem o resultado esperado. Ramos (2010), encontrou uma relação positiva entre os investimentos em marketing de relacionamento (sobretudo as atividades mediadas pelos propagandistas) e a quantidade de receitas prescritas, logo, a demanda de medicamentos.

Corrêa e Oliveira (2011, p. 452), em pesquisa junto aos laboratórios Boehringer Ingelheim e Aché, verificaram que:

A forma de atuação em vendas dos laboratórios é muito semelhante, revelando certo padrão de atuação na área. Ambos atuam principalmente nas visitas médicas e não investem muitos recursos nas farmácias. Os laboratórios investem sua força de vendas em visita médica.

Nessa mesma pesquisa, os entrevistados dos referidos laboratórios salientaram que cerca de 98% de suas vendas advêm da propaganda médica e do receituário médico, e por este motivo, toda empresa da indústria farmacêutica busca ter a sua própria força de vendas, ou equipe de propaganda, com a maior cobertura territorial possível, com todos os estratos de gestão necessários para a máxima eficiência na geração de demanda (receitas médicas), segundo Ramos (2010), reforçado por Santana (2013).

2.2.2 A FUNÇÃO DO PROPAGANDISTA

A atividade dos propagandistas da indústria farmacêutica, sobretudo das empresas de pesquisa possui forte peculiaridade frente o que se define classicamente como função do “representante comercial” (Ramos, 2010; Santana, 2013). Logo de início é importante ressaltar que o propagandista destas empresas não tem os pacientes, ou usuários finais dos medicamentos, como clientes. Seus clientes na verdade são os médicos das mais variadas especialidades, principalmente aqueles que se dedicam à atividade de consultório. É para estes médicos que os propagandistas expõem as características, benefícios e demais aspectos dos produtos farmacêuticos dos quais estão responsáveis.

A visita do propagandista, de acordo com Italiani (2012), tem como principais objetivos: *i)* conscientização da existência de um produto ou marca; *ii)* criação da imagem da marca; *iii)* apresentação das vantagens do produto, tais como, melhor resposta terapêutica, menores efeitos secundários, melhor relação custo-benefício, facilidade de uso, melhor qualidade de vida; *iv)* contra argumentação da informação da concorrência; *v)* motivação para a utilização do produto; *vi)* estabelecimento de um estreito relacionamento com o médico.

Santana (2013), em pesquisa empírica conduzida em Portugal, focou sua atenção no relacionamento entre o propagandista da indústria farmacêutica e os médicos dentro das ações de marketing no sentido da sua influência sobre a prescrição de medicamentos. A realidade de Portugal, embora distinta da do Brasil em diversos pontos, assemelha-se em outros tantos, o que permite uma variedade de paralelos. Entre estes, podemos citar a atividade dos propagandistas, que visitam, lá como cá, entre oito e doze médicos por dia (Corrêa e Oliveira, 2011).

Para estarem aptos a conduzir esta atividade os propagandistas passam períodos tão extensos quanto três meses na sua preparação (treinamento) quando “neófitos”, e voltam a participar de atividades de treinamento e reciclagem com grande frequência. Embora sejam oriundos das mais variadas formações (principalmente administração, comunicação e marketing), com pouco ou nenhum conhecimento biomédico ao entrarem nos laboratórios, não raro os propagandistas desenvolvem conhecimento técnico suficiente para a franca argumentação conceitual e proposição de condutas médicas (Kleinowski, 2010).

A base da propaganda medica é extremamente técnica e envolve o conhecimento prévio dos produtos promovidos e dos seus concorrentes (Santana, 2013). Para aprimorar o conhecimento de seus representantes, os laboratórios investem alto no treinamento técnico e científico de seus vendedores. Palmatier (2008), afirma que, em alguns casos, o investimento mais importante em marketing que uma empresa deveria fazer é em treinamento para seus representantes, além de programas de motivação contínuos.

Além disso, Prosser, Almond & Walley (2003), afirmam que o sucesso do relacionamento do médico com o propagandista vai além da simples transmissão de informação; depende de uma complexa interação entre ambos, da capacidade e estilo pessoais do propagandista. Carvalho e Teixeira (2002) apontam que há que

salientar que a empatia se constitui como um ponto importante no relacionamento, pois “esta permite uma aproximação interpessoal” entre o representante e o médico, apesar de todas as diferenças entre estes dois agentes.

Neste ponto é que surge a primeira grande oportunidade de estudo da importância das relações de confiança e demais ativos intangíveis das empresas da indústria farmacêutica na atividade dos propagandistas. Tendo aos médicos como seus exclusivos clientes, com uma “agenda” que inclui o desenvolvimento de relações saudáveis e duradouras com os mesmos, além de obviamente a “negociação conceitual” em torno de novos produtos e novas condutas médicas, cabe aos propagandistas (ou representantes) a árdua tarefa de encurtar uma enorme distância de poder. Como afirma Arruda (2009, p.7):

Os médicos, por sua vez, quase sempre “encastelados” em sua condição de plenos conhecedores das patologias e de seus tratamentos, muitas vezes não dão “entrada” aos propagandistas e não se engajam em discussões mais profundas.

Entretanto, ainda que Kotler (2008) afirme que a principal vantagem competitiva para as empresas farmacêuticas deverá ser a gestão do relacionamento com os médicos, acrescentando que ainda há a desenvolver novas abordagens de marketing de relacionamento que agreguem valor aos clientes levando os médicos a desejarem estabelecer interação frequente com os propagandistas.

2.2.3 COORDENAÇÃO E LIDERANÇA DAS EQUIPES DE DEMANDA

A atividade do propagandista é, portanto, desempenhada em condições de grande distância de poder frente ao cliente (no caso, o médico) e, além disso, os profissionais devem apresentar características de autonomia, autodidatismo e protagonismo na condução de suas tarefas (Arruda, 2009). O propagandista “ideal” é aquele que assume o papel de “gestor” do seu território. Mas, e os seus gestores?

A gestão de pessoas nas empresas da indústria farmacêutica não difere da gestão em quaisquer outras empresas de outros setores (Arruda, 2009; Corrêa & Oliveira, 2011; Italiani, 2012). As mesmas características de foco no resultado de curto prazo, comando e controle e gestão coercitiva são encontradas nos

laboratórios. O problema aqui é que na indústria farmacêutica esta forma de gestão é altamente contraproducente. No estudo das conclusões de Zanini(2008, 2013), quanto ao seu levantamento dos indicadores de confiança e comprometimento dos empregados nas empresas da nova economia (NE), encontramos um forte paralelo entre estas e as empresas “éticas”, ou “de pesquisa” da indústria farmacêutica.

Este paralelo se estabelece, sobretudo devido à natureza do trabalho em ambos os casos. A complexidade das tarefas, com aplicação intensiva do conhecimento, sob condições de elevada autonomia aproxima a realidade dos empregados das empresas da NE da dos propagandistas da indústria farmacêutica e seus gestores. Esta realidade, em que mecanismos tradicionais de controle, mensuração e monitorização do desempenho se mostram ineficientes e até mesmo falhos, exige que se busquem alternativas corretoras. E, ainda de acordo com as percepções de Zanini e Migueles (2014), esta correção pode vir da maneira como se desempenha a gestão das equipes e o quanto esta gestão é capaz de alavancar os níveis de confiança nas mesmas.

Se a confiança é baixa, ou não existe, é alto o custo de controle das operações, e isto é ainda mais grave na Arruda, 2009; Corrêa & Oliveira, 2011;, pois os propagandistas trabalham mais de 90% do tempo sozinhos no campo (Italiani, 2012; Zanini & Migueles, 2014). O controle do desempenho dos representantes demanda razoáveis recursos e é ainda mais custoso (Arruda, 2009; Corrêa & Oliveira, 2011).O nível de confiança de uma equipe afeta o desempenho, tanto no aspecto individual (cada profissional), como no aspecto coletivo, de toda uma equipe (ou empresa). E cabe a pergunta: os aspectos organizacionais geradores de um ambiente de confiança são alcançáveis pelos laboratórios da indústria farmacêutica? Qual o papel dos gerentes de demanda nisso?

O estímulo à competição interna nas equipes de demanda não parece ser capaz de gerar desempenho um nível maior do que a instalação de um ambiente de alta confiança e colaboração (Zanini, 2007). A prova disso na realidade da indústria farmacêutica é o recurso frequente a índices de desempenho coletivo (ex. o resultado da equipe frente o resultado Brasil), para cálculo da remuneração variável dos profissionais nas empresas da indústria farmacêutica no Brasil (Arruda, 2009).

Os *outcomes* na indústria farmacêutica (propaganda médica) são de aferição complexa dada a grande quantidade de fatores intervenientes (Ramos, 2010; Santana, 2013). A tarefa em si tem razoável complexidade e exige criatividade, autodidatismo, autonomia e iniciativa. O manejo de conceitos médico-científicos complexos exige um razoável nível de conhecimento técnico e capacidade de transmissão. A propaganda médica, portanto, pode ser encarada à primeira vista como uma atividade de médio-alta complexidade, mas a forte autonomia inerente à função pressiona a favor da necessidade de um alto nível de confiança (Santana, 2013).

Apesar da evolução tecnológica e incremento das medidas de controle da atividade os propagandistas da indústria farmacêutica, até mesmo com o emprego do geoposicionamento dos profissionais, práticas oportunistas escusas como a chamada “visita espírita” (ou seja, uma visita médica que é lançada no controle mensal sem ter de fato acontecido), ainda ocorrem com frequência, mesmo que sempre levem a graves consequências para o profissional, como o desligamento sumário, conforme Arruda (2009). Esta é uma clara demonstração do baixo nível de confiança interna nas equipes de demanda da indústria farmacêutica. Na verdade, diversos autores já demonstraram o incremento das medidas formais de controle tem alta probabilidade de gerar um incremento nas atitudes oportunistas, como citado por Zanini e Migueles (2013).

Por outro lado, a relação entre o desempenho do colaborador em treinamentos e instrução, atividade de campo e KPIs (*key performance indexes*) de vendas como unidades vendidas por período, evolução de vendas, variação de participação de mercado (Market share), sempre se mostrou inconsistente (Ramos, 2010; Santana, 2013). A boa classificação em um dos parâmetros não é totalmente preditiva de um resultado igualmente bom nos demais. Isto é normalmente verificado com alguma consistência apenas nas situações extremas (performances de vendas excelentes ou péssimas), o que também pode ser um indicio de baixa adesão do profissional às recomendações da empresa, como por exemplo, os objetivos de instrução, visita médica e aplicação do material promocional (Ramos, 2010; Santana, 2013).

Novamente segundo Arruda (2009, p. 19):

A verdade é que as empresas farmacêuticas, mediante dos seus gestores, “confia desconfiando” de seus homens de campo e, ao primeiro sinal de perda de dinâmica de vendas, responde com o recrudescimento da cobrança por produtividade (aumento do número de visitas médicas/dia), ainda que não haja grande preocupação com a qualidade do trabalho em sua companhia

Conforme alerta Mintzberg (2009), em seu artigo “*Rebuilding companies as communities*”, uma parte do problema está no fato dos gestores das equipes estarem uma parte importante do tempo retidos em seus escritórios desenhando metas e analisando resultados, ao invés de estarem no campo com as suas equipes colaborando no incremento do desempenho.

Segundo este autor, as companhias da indústria farmacêutica se tornaram “mastodontes rastejantes” focados apenas em vendas e aquisições, com alguns agrupamentos de cientistas focados no desenvolvimento de medicamentos, enquanto que as equipes que produzem o sustento destes mesmos organismos carecem do sentido de comunidade que ele espera ver ressuscitar. Mintzberg (2009) conclama as empresas a se modificarem não de cima para baixo, mas do meio para fora, em um processo de valorização da média gerência, que está mais próxima das equipes que produzem o resultado.

2.2.4 BENEFÍCIOS DO INCREMENTO DA CONFIANÇA

Muito se propõe enquanto benefício da instalação de práticas de liderança baseada em valores nas empresas da indústria farmacêutica (Italiani, 2012). E, de fato, Fukuyama (1996), em sua obra “Confiança”, descreveu de forma muito interessante a dinâmica dos grupos de trabalho na Alemanha. Segundo ele, o capataz alemão, ou *Meister*, ao ser dotado de um maior grau de responsabilidade e autonomia, que, por exemplo, seus correspondentes franceses, era capaz de estabelecer em seu grupo de trabalho um *esprit de corps* próprio.

O *Meister*, juntamente com os seus chefes de turno (*Vorarbeiter*), tem autoridade para remanejar operários, atribuindo-lhes funções diferenciadas. Além disso, conhece bem os seus operários, já que lhe cabe avaliá-los pessoalmente, para a concessão de gratificações e definição de promoções. O *Meister* alemão, curiosamente, por vir das fileiras dos operários qualificados e por estar pessoalmente familiarizado com as tarefas que supervisiona, atua de forma semelhante aos encarregados do comando nas forças especiais, como

demonstrado por Zanini e Migueles (2014) em seu estudo sobre o BOPE (Batalhão de Operações Especiais) no Brasil.

Um dos elos que unem estas duas situações, o “grupo do *Meister*” e a unidade de combate autônoma do BOPE, é a confiança reinante entre os seus componentes, e conseqüentemente entre estes e as organizações as quais pertencem, e vem a ser justamente o elo que se encontra ausente, ou pelo menos enfraquecido nas equipes de demanda das empresas da indústria farmacêutica (Santana, 2013; Zanini & Migueles, 2014).

Medidas de redução da distância de poder e criação de contextos capacitantes, que venham a incrementar o nível de confiança interno das equipes, com a esperada criação do *esprit de corps* reinante nas equipes de alto desempenho podem ter forte impacto na entrega das equipes (Zanini & Migueles, 2014). No caso da indústria farmacêutica, este impacto pode ser não somente na qualidade dos contatos (visitas médicas), já que com verdadeira autonomia os profissionais saberão concentrar seus esforços e incrementar suas competências para uma maior entrega de valor à companhia (com considerável redução da distância de poder frente aos médicos), mas também mediante uma menor rotatividade. Diversos pesquisadores já demonstraram a importância da permanência dos profissionais da propaganda em seus territórios por um tempo mínimo para a máxima geração de resultado (Ramos, 2010; Santana, 2013).

Para Santana (2013), por muitas vezes o cliente/médico acaba por estabelecer vínculos muito fortes com o representante do laboratório, devido às práticas de marketing de relacionamento, e não com a própria empresa.

Segundo Correa e Oliveira (2010), a importância do relacionamento com os médicos e têm evitado ao máximo a rotatividade de funcionários. Os laboratórios perceberam o quanto o vínculo do representante com o médico era importante e que quando capitalizavam um relacionamento conseguiam maiores resultados. Muitas vezes, o médico prescreve o produto, não só porque gosta do produto, mas porque reconhece o conhecimento do representante e valoriza o laboratório, conhecendo e confiando nos produtos e na empresa. O trabalho de relacionamento, segundo esses autores, é sempre feito pessoalmente, por meio das visitas. “Nada é entregue pelo correio, até mesmo um cartão de aniversário é entregue pessoalmente” (Ramos, 2010, p. 31).

A questão é que a baixa confiança e o baixo vínculo reinantes entre as equipes de demanda da indústria farmacêutica geram a baixa lealdade e o baixo compromisso que explicam esta rotatividade (Zanini, 2007; Santana, 2013). Este aumento da rotatividade foi um dos pontos detectados no estudo de Zanini (2007) sobre os empregados das empresas da nova economia. Ou seja, o estudo confirmou a relação entre níveis relativamente baixos de confiança e altos níveis de rotatividade e este é um dos maiores problemas das empresas da indústria farmacêutica na gestão de pessoas atualmente (Arruda, 2009; Ramos, 2010; Santana, 2013).

A partir dos trabalhos destes autores fica patente a necessidade de incremento do nível de confiança entre os profissionais da demanda das empresas da indústria farmacêutica. O já denominado “elo perdido” na gestão de pessoas está também (muito) perdido e desconsiderado neste setor. Empresas das mais variadas características, de familiares a grandes corporações multinacionais de capital aberto, sofrem do mesmo mal: falta de identidade, falta de vínculo, baixa confiança e alto custo das operações e da manutenção dos contratos de trabalho como puderam perceber pessoalmente e confirmar nos estudos que pudemos consultar (Arruda, 2009; Ramos, 2010; Santana, 2013).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para esta pesquisa foi seguida a metodologia empregada por Zanini (2005, 2007) em seu estudo dos níveis de confiança e outras variáveis organizacionais dentro de empresas específicas atuantes no Brasil. Seguindo a abordagem da Teoria da Escolha Racional (Coleman & Fararo, 1992; Hechter & Kanazawa, 1997; Scott, 2002), este pesquisador mediu, por exemplo, os indicadores de confiança em três dimensões principais, a confiança no gestor, a confiança em um colega e a confiança na equipe, em empresas agrupadas segundo suas áreas de atuação e natureza do negócio, entre outros parâmetros. De acordo com seu percurso metodológico, foi adotado o método de estudo de caso (Yin, 2015) utilizando os dados advindos de sua pesquisa para sugerir um posicionamento para a Empresa “J”, em termos dos seus índices de confiança e

demais características, frente a empresas representativas do mercado, à luz de seu momento gerencial.

Neste estudo da confiança como elemento central nos contratos relacionais da Empresa “J”, adotou-se um modelo analítico suscitando, além dos níveis de confiança interpessoal os indicadores de confiança e comprometimento dos componentes das equipes comerciais, através de uma pesquisa quantitativa, enriquecida por contribuições espontâneas dos respondentes. As taxas de rotatividade nas equipes e as percepções qualitativas dos gestores diretos também foram contemplados (Zanini, 2007).

O questionário empregado por Zanini (2007) em sua pesquisa sobre as empresas da nova economia derivou, por sua vez, dos questionários previamente validados de Gillespie (2003) e Ugboro (2003). Estes questionários foram utilizados na elaboração de um equivalente adaptado e rigorosamente traduzido para o português. Das suas características particulares e concentração, o questionário recebeu o nome de *Trust Inventory Project Brazil* (TIP-B) e nos referimos mais detidamente à sua composição mais adiante.

O TIP-B foi antecipadamente testado no próprio contexto da Empresa “J”, ou seja, a indústria farmacêutica e sua forma idiossincrática de organização comercial, mediante sua aplicação em caráter experimental inicial a outros componentes da área comercial da empresa que não pertenciam à equipe pesquisada, especificamente. E foram formuladas questões a toda a hierarquia da equipe comercial do segmento escolhido dentro da estrutura da Empresa “J”, no sentido de, mediante estas entrevistas, determinar a propriedade das questões propostas pelo questionário. Do gerente nacional da área de biológicos às gerências distritais das equipes, seus gestores diretos, todos responderam a questões abordando o ambiente institucional vigente, o nível de incerteza e instabilidade, além de sua percepção particular quanto ao impacto das mudanças na organização implementadas de 2014 até o momento presente.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

A meta foi incluir todos os componentes das equipes comerciais (propaganda) e seus gestores diretos em nosso levantamento, totalizando 56 colaboradores de uma das áreas de produtos biológicos - vacinas - da Empresa

“J”.O universo da pesquisa consistiu, em ambas as abordagens (questionário validado e entrevistas), da equipe comercial (força de vendas) da área de vacinas da companhia, em todos os seus níveis hierárquicos. A composição desta equipe no momento da pesquisa era:

- Um Gerente Nacional
- Seis Gerentes Distritais
- 49 Representantes

O contingente envolvido consistia, assim de 56 (cinquenta e seis profissionais), cujas características demográficas e profissionais serão descritas mais à frente nesta dissertação.

3.3 COLETA DE DADOS

Optou-se pelo emprego do questionário *Trust Inventory ProjectBrazil* (TIP-B), traduzido e adaptado por Zanini (2007) em sua pesquisa junto às empresas que estudou, com duplo benefício à pesquisa. Primeiramente, ao utilizar um questionário pré-testado houve a vantagem de empregar uma ferramenta que já incorporava todo o processo trabalhoso e demorado de pré-teste e validação. E, em segundo lugar, utilizar uma ferramenta de pesquisa adaptada às características culturais corporativas brasileiras, com acesso às informações obtidas através desta.

Inicialmente, foram conduzidas reuniões com os gestores da área de vacinas da companhia (uma vice-presidência e uma diretoria de recursos humanos), para apresentação da pesquisa conduzida pelo Prof. Zanini, de acordo com publicações do trabalho (Zanini, 2005, 2007) e proposta da aplicação da mesma sobre a área comercial de vacinas. A autorização para esta aplicação foi dada em 03/08/2015.

Uma vez concedida a autorização, a aplicação do TIP-B foi programada para acontecer durante uma Reunião Tática Comercial realizada anualmente pela empresa. Nesta, o questionário foi aplicado à toda a equipe conjuntamente, em caráter voluntário, no mesmo aposento, com um tempo total para preenchimento e entrega de 30 (trinta) minutos. A aplicação do questionário se deu em 12/08/2015.

A totalidade dos questionários foi preenchida (56), sendo que houve uma taxa de preenchimento da seção de Comentários Adicionais no final do TIP-B da

ordem de 23% (13 questionários), destes sendo 5% de gerentes (3questionários) e 95% de representantes (10questionários). Estas informações foram úteis para uma melhor compreensão das dinâmicas internas entre os gerentes e representantes (e comparação entre ambas), além de oferecer suporte também ao posicionamento da Empresa “J” em comparação com as empresas estudadas por Zanini (2007). Estes transcritos estão relatados no Apêndice 2 e serão comentados mais adiante, juntamente com os demais resultados da pesquisa.

3.4 INSTRUMENTO DE MEDIDA

O questionário TIP-B foi construído a partir de duas ferramentas validadas, fruto de pesquisas publicadas na literatura, e foi composto em quatro partes diferentes (Tabela 2). A primeira parte (Parte A), advinda do trabalho de Gillespie (2003), foi escolhida para avaliar índices de confiança interpessoal dentro da empresa. A segunda parte (Parte B), fruto das pesquisas de Ugboro (2003), foi associada para avaliar três diferentes formas de comprometimento dos empregados com relação à empresa: normativo, afetivo e comprometimento de continuidade. A Parte C do questionário se refere a questões demográficas e laborais como idade, nível de instrução, tempo de empresa, carga de trabalho e algumas questões adicionais sobre expectativas quanto ao mesmo. E a última parte do TIP-B, a Parte D, é uma folha de comentários adicionais na qual os respondentes poderiam expressar suas percepções, sentimentos e apresentar eventuais críticas livremente.

O objetivo da Parte A do TIP-B foi a avaliação das dimensões de confiança dentro de três vertentes: a confiança no gerente, em um colega de equipe e na equipe de trabalho. Diferentemente do questionário originalmente desenhado por Zanini (2007) em seu trabalho, após sugestão de gestores da Empresa “J” consultados na fase de teste do questionário, foi feita uma inversão na ordem entre estas partes para equipe/colega/gerente, como pode ser constatado no Apêndice 1.

A Parte A do TIP-B já havia sido aplicada em empresas de oito países no momento de sua adoção por Zanini (2007) e está composta por 30 questões em escala tipo-Likert de sete pontos, variando de 1 (nem um pouco disposto) a 7 (extremamente disposto), com três seções de dez perguntas cada, representando as três dimensões diferentes da confiança. Um dado interessante aqui, e devidamente esclarecido por Zanini (2007) junto à criadora do questionário,

Gillespie (2003) foi a definição do colega em questão nas perguntas relativas a esta dimensão da confiança. Após troca de e-mails com a pesquisadora, Zanini (2007) estabeleceu que os respondentes pudessem escolher um colega de sua preferência para procederem com as respostas. Esta orientação foi passada aos sujeitos de nossa pesquisa no momento da aplicação do questionário.

Outro aspecto da Parte A do TIP-B é que as escalas de confiança para cada dimensão estão divididas em duas partes iguais. As primeiras cinco perguntas das dez de cada seção (ex. A01, A11 e A21; A02, A12 e A22) foram determinadas para medir a confiança em situações relativas ao trabalho. As últimas cinco perguntas das dez de cada seção (ex. A06, A16 e A26; A07, A17 e A27) foram determinadas para medir a confiança em situações mais relativas a questões pessoais e sensíveis na relação com o outro. Como informa Zanini (2007) em seu trabalho, a partir de considerações de Gillespie (2003), enquanto que as primeiras cinco questões estão mais relacionadas a formas “profissionais” da confiança, de uma maneira mais calculada, dentro das relações de trabalho, as últimas cinco perguntas de cada seção da Parte A estão mais relacionadas a aspectos mais “pessoais” da confiança, com uma nota claramente mais emocional e relacional. Na presente análise se buscou perceber diferenças entre estes padrões.

A segunda parte do TIP-B, ou Parte B, está composta por 18 questões em escala tipo-Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente). Entre o desenho original do criador desta ferramenta, Ugboro (2003), e sua versão final para o TIP-B, Zanini (2007) implementou a denominação de “Comprometimento do empregado”, além de ter esclarecido algumas questões e erros verificados na versão publicada do questionário.

Cada uma das três diferentes formas de comprometimento dos empregados da empresa avaliadas na Parte B: normativa, afetiva e comprometimento de continuidade é verificada dentro de seis situações. Para o comprometimento afetivo, foi trabalhado um senso de pertencimento à empresa, associação afetiva à mesma, intenção de continuar fazendo parte da organização e percepções de propriedade quanto a problemas da companhia, entre outros. Para o comprometimento de continuidade foram propostas questões relativas ao custo de saída da organização, à disponibilidade de alternativas de trabalho fora da empresa e perturbações possíveis no estilo/padrão de vida no caso de um desligamento, por

exemplo. E, finalmente, quanto ao comprometimento normativo, as propostas tocavam as percepções de obrigação quanto a permanecer na empresa e sentimentos de que seria inadequado deixá-la, lealdade com relação à organização e percepção de compromisso.

E a Parte C constitui um conjunto de 13 perguntas quanto às características demográficas dos respondentes, com a associação de algumas questões a respeito do ambiente de trabalho e perspectivas futuras para o mesmo. A Parte D permitiu a colocação de comentários adicionais dos respondentes.

Tabela 2: Organização do *Trust Inventory Program Brazil* (TIP-B)

Parte do Questionário	Seção	Aspecto avaliado	Número de questões	Dimensão
Parte A	Seção 1	Confiança	10 questões	Confiança na equipe
	Seção 2		10 questões	Confiança no colega
	Seção 3		10 questões	Confiança no gestor
Parte B	Seção 4	Percepção dos empregados sobre a empresa	15 questões	Consistência, integridade, delegação de autoridade, consideração pelos empregados, comunicação
	Seção 5		12 questões	Estabilidade das condições de trabalho
	Seção 6		11 questões	Prováveis mudanças
	Seção 7	Comprometimento	18 questões	Comprometimento afetivo; Comprometimento de continuidade; Comprometimento normativo
Parte C	-	Demografia da amostra	13 questões	-
Parte D	-	Comentários adicionais	-	-

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa, entendidos a partir das médias das respostas dos representantes e gerentes da Empresa “J” para a Parte A, que avalia os índices de confiança interpessoal, e médias das respostas dos representantes para a Parte B, referentes aos indicadores de comprometimento e da percepção dos respondentes a respeito da empresa. Estão demonstradas também as medidas de validação das médias obtidas e a avaliação da adequação do questionário TIP-B enquanto ferramenta de pesquisa para esta população. A seção de resultados inclui ainda a apresentação do perfil profissional

e de atividade no trabalho dos respondentes como um todo, informações derivadas da Parte C, e finaliza com a apresentação e análise das contribuições espontâneas dos respondentes na Parte D do questionário. As entrevistas com os gerentes da equipe, de caráter confirmatório, têm sua contribuição apresentada na seção de discussão dos resultados da pesquisa.

4.1 DADOS CATEGÓRICOS

A maioria da amostra era do sexo masculino (82%), com uma faixa de idade predominante de 40 ou mais anos. Todos os respondentes atuam na área comercial (*marketing*/vendas) da companhia, com nível de instrução entre diploma universitário (54%), pós-graduação (22%) e *MBA* (18%). A distribuição de acordo com os níveis hierárquicos da empresa seguiu o já descrito acima: 2% gerente nacional, 11% gerente distrital e 87% representantes. A maioria dos respondentes tem um tempo de empresa superior a sete anos (52%), embora o contingente com tempo entre 2 e 7 anos (46%), que compreende a maior parte das mudanças implementadas pela empresa, também seja expressivo. Informações demográficas detalhadas das amostras aparecem na tabela 3.

Tabela 3: Informações demográficas da amostra

Categorias	Número	%
Sexo		
Masculino	46	82%
Feminino	10	18%
Idade		
<30	1	2%
30 a 39	25	45%
40 ou mais	30	53%
Nível de Instrução		
Segundo grau	1	2%
Diploma técnico	2	4%
Diploma universitário	30	54%
Pós-graduação	13	22%
MBA	10	18%
Nível hierárquico		
Gerente Nacional	1	2%
Gerente Distrital	6	11%
Representante	49	87%
Tempo de Empresa		
Até 2 anos	1	2%
De 2 a 4 anos	16	28%
De 4 a 7 anos	10	18%
Mais do que 7 anos	29	52%

O TIP-B traz também um aprofundamento de aspectos do posicionamento dos respondentes em relação ao trabalho e suas expectativas a respeito do mesmo. Considerando a amostra global da pesquisa, temos uma maioria de componentes da Empresa “J” com um longo tempo de casa, em um padrão semelhante ao das empresas da “velha” economia, como encontrado por Zanini (2007).

Nas tabelas 4 e 5 temos mais informações sobre o perfil profissional dos respondentes e suas expectativas quanto ao trabalho nos próximos anos.

Tabela 7: Características da atividade profissional

Categorias	Número	%
Horas de trabalho/dia		
Menos que 7	0	-
Entre 7 a 8	9	16%
Entre 8 e 10	39	69%
Entre 10 e 11	5	9%
Entre 11 e 12	3	6%
Mais que 12	0	-
Outros empregos nos últimos 8 anos		
Nenhum	21	38%
Um	8	14%
Dois	17	30%
Três	7	12%
Quatro	2	4%
Mais que quatro	1	2%
Objetivo com o trabalho		
Maior estabilidade	30	54%
Melhor salário	8	14%
Mais tempo livre	1	2%
Maior responsabilidade	1	2%
Realizar diferentes tarefas	3	4%
Melhorar qualificação pessoal	13	24%

Vemos na tabela 4 que a maioria dos respondentes desempenha suas tarefas em jornada diária de trabalho entre 8 e 10 horas, em um padrão que está próximo ao das empresas da “nova” economia. Uma explicação para isso pode ser o fato de que a atividade comercial na indústria farmacêutica é exercida “no campo” e exige, muitas vezes, a adaptação às agendas e rotinas dos clientes. Além disso, é rotina que o profissional complemente sua jornada de trabalho com algumas horas diárias dedicadas ao registro de suas atividades, produção de relatórios e etc (Italiani, 2012; Santana, 2013).

O histórico de empregadores dos últimos anos, por outro lado, com “nenhum ou um empregador” nos últimos oito anos se aproxima do valor encontrado por Zanini (2007) para as empresas da “velha” economia (52%) e denota a estabilidade dos empregados da Empresa “J”. Quanto ao objetivo com o trabalho, diferentemente do verificado junto às empresas da “nova” e “velha” economia, os empregados da Empresa “J” registraram uma significativa valorização da estabilidade no emprego (54%), em detrimento de uma melhor qualificação pessoal (24%) e um melhor salário (14%). No item 4.4.3 é discutido este aspecto frente aos dados de rotatividade dos empregados da Empresa “J”.

Na tabela 5, temos outras características dos componentes da equipe comercial da Empresa “J”, que são comparados com os dados encontrados por Zanini (2007) em sua pesquisa e sua revisão da literatura.

Tabela 5: Perspectivas e percepções quanto ao trabalho

Categorias	Número	%
Orientação no trabalho		
Competição	11	20%
Cooperação	45	80%
Perspectiva na empresa		
Apenas alguns meses	0	-
No máximo dois anos	2	4%
De 2 a 5 anos	4	7%
Mais de 5 anos (mas não até aposentar)	2	4%
Até aposentar	49	85%
Probabilidade de que a confiança seja mutuamente benéfica na empresa		
Muito improvável	1	2%
Improvável	5	9%
Indiferente	7	12%
Provável	26	46%
Muito provável	17	31%
Percepção quanto ao futuro na empresa		
Estará melhor dentro de 1 ano	15	27%
Estará melhor dentro de 3 anos	23	41%
Basicamente o mesmo	10	18%
Deteriorará até o desligamento	0	-
Piorará, mas permanecerá na empresa	0	-
Não tem como avaliar	8	14%

A categoria “Orientação no trabalho” visa obter uma noção do tipo de ambiente reinante entre os componentes da equipe/empresa no que tange a predisposição dos mesmos para a competição interna ou cooperação. Zanini (2007) obteve confirmação da literatura a partir dos dados obtidos junto às empresas da “nova” e “velha” economia uma vez que, para esta primeira, houve uma diferença significativa em favor de uma maior competição. Já nas empresas da “velha” economia, como para a Empresa “J”, houve nítida tendência para uma maior cooperação, embora a presente amostra trouxesse em sua totalidade profissionais da área comercial, entre os quais é habitual uma maior competitividade (Italiani, 2012).

Os componentes da equipe comercial da Empresa “J” também tiveram respostas mais próximas do padrão encontrado por Zanini (2007) para as empresas

da “velha” economia na categoria “Perspectiva na empresa”, marcando 85% de intenção de permanência na empresa “até se aposentar”. Entretanto, na categoria “Probabilidade de que a confiança seja mutuamente benéfica”, houve 23% de respondentes com percepção de que a confiança não seja benéfica, ou mesmo indiferente, o que está mais alinhado ao encontrado nas empresas da “nova” economia (nas quais Zanini (2007) encontrou 23,7% de respostas), do que o encontrado para as empresas da “velha” economia (10,7%). Este pode ser um indicador preditivo de um ambiente de maior incerteza institucional dentro da Empresa “J”, a ser verificado na descrição dos achados das partes A e B do TIP-B.

Também na tabela 5, temos a categoria “Percepção quanto ao futuro na empresa” onde, mais uma vez, os componentes da equipe comercial da Empresa “J” parecem se aproximar mais dos empregados das empresas da “nova” economia, concentrando as suas respostas entre perspectivas de melhores condições no curto prazo, entre um e três anos (68%).

Todo este conjunto de aspectos do posicionamento dos respondentes em relação ao trabalho e suas expectativas a respeito do mesmo na Empresa “J” sugere uma oscilação dos mesmos entre os padrões verificados por Zanini (2007) em sua pesquisa empírica, que corroboram com a literatura.

4.2 ANÁLISE FATORIAL

Sendo o TIP-B um questionário previamente validado em grandes amostras de sujeitos (Zanini, 2007), foi dispensada a medição individual dos constructos e a verificação de sua validade convergente e discriminante (análise exploratória), considerando que os mesmos já haviam sido verificados pelos criadores dos questionários de origem (Gillespie, 2003; Ugboro, 2003) e novamente verificados por Zanini (2007) em sua adaptação.

Foi realizada, então, uma verificação de confiabilidade das medidas da Parte A do TIP-B por meio do cálculo do Alfa de Cronbach, em uma análise comprobatória. Este cálculo agrupou as questões das seções 1, 2 e 3 da Parte A do questionário, cinco a cinco, de acordo com a natureza das dimensões verificadas. Assim, para cada dimensão da Parte A do questionário: confiança no gerente, no colega e na equipe, foi verificada a consistência das respostas para os itens relativos à confiança “profissional” e à confiança “pessoal”. O grau de consistência

entre os itens de cada constructo mostrou-se adequado: todos os itens foram superiores a 0,80 (valores apresentados na tabela 6). Segundo Hair, Anderson & Tatham (2006), um valor de pelo menos 0,70 indica uma fidedignidade adequada, mas este valor ganha em qualidade quanto mais elevado se apresentar. No caso, os valores Alfa de Cronbach superiores a 0,88 denotam a alta qualidade do TIP-B enquanto ferramenta de pesquisa e o validam para futuras pesquisas exploratórias em população semelhante à estudada.

Tabela 6: Análise Fatorial

Indicadores		Cargas Fatoriais	Alpha de Cronbach
Questão	Enunciado		
A01	Confiar na capacidade e qualificação do seu gerente em executar tarefas.	0,8149	0,9439
A02	Depender do seu gerente em lidar com uma questão importante em seu nome.	0,9502	
A03	Confiar em seu gerente para representar o seu trabalho de forma precisa à outras pessoas.	0,9435	
A04	Depender do apoio do seu gerente em situações difíceis.	0,9062	
A05	Confiar no julgamento do seu gerente em relação ao seu trabalho.	0,9088	
A06	Compartilhar seus sentimentos pessoais com seu gerente.	0,8945	
A07	Discutir com seu gerente problemas do trabalho que possam ser usados para colocar você em desvantagem.	0,8782	0,9197
A08	Fazer confidências ao seu gerente sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho.	0,9003	
A09	Falar com seu gerente sobre como você se sente sobre o trabalho, inclusive os sentimentos negativos e frustrações.	0,8392	
A10	Compartilhar opiniões pessoais com o seu gerente.	0,8546	
A11	Confiar na capacidade e qualificação deste colega X em executar tarefas.	0,8518	0,9437
A12	Depender deste colega X em lidar com uma questão importante em seu nome.	0,919	
A13	Confiar neste colega X para representar o seu trabalho de forma precisa à outras pessoas.	0,9161	
A14	Depender do apoio deste colega X em situações difíceis.	0,9245	
A15	Confiar no julgamento deste colega X em relação ao seu trabalho.	0,9144	
A16	Compartilhar seus sentimentos pessoais com este colega de equipe X.	0,9200	
A17	Discutir com o colega problemas do trabalho que possam ser usados para colocar você em desvantagem.	0,9059	0,9492
A18	Fazer confidências a este colega de equipe X sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho.	0,9314	
A19	Falar com o colega sobre como você se sente sobre o trabalho, inclusive os sentimentos negativos e frustrações.	0,9215	
A20	Compartilhar opiniões pessoais com este colega de equipe X.	0,8805	
A21	Confiar na capacidade e qualificação da sua equipe em executar tarefas.	0,8771	0,9229
A22	Depender da sua equipe em lidar com uma questão importante em seu nome.	0,8936	
A23	Confiar em sua equipe para representar o seu trabalho de forma precisa à outras pessoas.	0,9417	
A24	Depender do apoio da sua equipe em situações difíceis.	0,809	
A25	Confiar no julgamento da sua equipe em relação ao seu trabalho.	0,8705	0,8808
A26	Compartilhar seus sentimentos pessoais com sua equipe de trabalho.	0,8551	
A27	Discutir com sua equipe problemas do trabalho que possam ser usados para colocar você em desvantagem.	0,7111	
A28	Fazer confidências a sua equipe sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho.	0,856	
A29	Falar com sua equipe sobre como você se sente sobre o trabalho, inclusive sentimentos negativos e frustrações	0,8482	
A30	Compartilhar opiniões pessoais com a sua equipe de trabalho.	0,8402	

4.3 VALIDADE DOS DADOS OBTIDOS

Em sua pesquisa, Zanini (2007) aplicou duas medidas de verificação da consistência e confiabilidade dos dados obtidos com a aplicação do TIP-B nas empresas estudadas. Estas medidas foram: 1) teste das dimensões de confiança a partir dos dados da Parte A do questionário e 2) teste do comportamento dos índices de confiança em relação à faixa etária dos respondentes.

A respeito da primeira medida de verificação, há uma variedade de estudos empíricos na literatura, como o de Dirk e Ferrin (2002), e o próprio estudo de Gillespie (2003), de onde Zanini (2007) recuperou a Parte A do TIP-B, que denotam a sensibilidade dos indicadores de confiança nas três dimensões levantadas, a saber, a confiança na equipe, no gerente e em um colega. Isto, associado ao fato de que, na estrutura de cada uma das dimensões de confiança, existe uma “segmentação” entre os aspectos mais “profissionais” (primeiras cinco questões) e mais “pessoais” (as cinco questões restantes), sugere algumas possibilidades de verificação das escalas.

Zanini (2007) optou por comparar, em sua extensa base de dados, os conjuntos de variáveis do segundo grupo de índices de confiança (os de caráter mais “pessoal”) da Parte A do TIP-B, três a três, englobando cada comportamento (ex. A10 - Compartilhar opiniões pessoais com o seu gerente; A20 - Compartilhar opiniões pessoais com o seu colega de equipe X e A30 - Compartilhar opiniões pessoais com a sua equipe). A escolha da vertente mais “pessoal” dos índices de confiança e sua análise agrupada por dimensão se lastreou na literatura e no conjunto de evidências empíricas que indicam que as diferentes dimensões devam apresentar diferentes níveis de confiança. Na base de dados de Zanini (2007), a aplicação da Análise de Variância (ANOVA/t-test) com $p < 0,01$ foi encontrada significância estatística entre as dimensões de confiança.

Na presente pesquisa, com orientação no procedimento de Zanini (2007) e considerando o trabalho com uma amostra muito mais limitada (apenas 56 respondentes no total, enquanto que a base de Zanini (2007) foi obtida a partir de 1621 questionários válidos), buscou-se potencializar a tentativa de validação estatística dos dados usando dois recursos. O primeiro recurso foi trazer para a Análise de Variância ambas as vertentes de confiança da Parte A do TIP-B: as de aspecto mais “profissional” (cinco primeiras de cada dimensão) e as que Zanini (2007) empregou em seu procedimento, de aspecto mais “pessoal” (cinco últimas

de cada dimensão). O segundo recurso foi sugerido pelo comportamento das respostas dos sujeitos de pesquisa.

Após a tabulação das respostas e geração das médias, houve tendência a um comportamento discrepante entre as advindas dos gerentes e as advindas dos representantes para as dimensões de confiança na Parte A do TIP-B. Na comparação entre as médias das empresas estudadas por Zanini (2007), os padrões de resposta dos representantes da Empresa “J” tenderam a se aproximar dos das empresas da “velha” economia (VE), enquanto que, para muitas das questões da Parte A, as repostas dos gerentes da Empresa “J” apresentaram uma tendência distinta, mais assemelhada às médias das empresas da “nova” economia (NE). Dessa forma, optou-se por cruzar os valores agrupados por comportamento (perguntas A01, A11 e A21 até A10, A20 e A30) para as duas vertentes de confiança, “profissional” e “pessoal”, dos representantes e gerentes, com o intuito de aumentar a chance de significância estatística na Análise de Variância.

A tabela 7 apresenta as correlações obtidas na Análise de Variância (ANOVA/t-test) de acordo com a abordagem descrita acima. Apesar do padrão de resposta observado para o grupo dos gerentes, dado o pequeno tamanho da amostra, nas ANOVAs para comparação de médias entre os grupos de gerentes e representantes, nenhuma das diferenças se mostrou estatisticamente significativa a 5% de significância. Entretanto, a análise das médias obtidas na presente pesquisa, sugere tendências que permitem ponderações para cada bloco de perguntas do questionário.

Tabela 7: Correlações entre as variáveis

	Profissional - gestor	Pessoal - gestor	Profissional - colega	Pessoal - colega	Profissional - equipe	Pessoal - equipe
Profissional - gestor	1					
Pessoal - gestor	0,7129	1				
Profissional - colega	0,4117	0,3157	1			
Pessoal - colega	0,3802	0,4424	0,8698	1		
Profissional - equipe	0,5402	0,2793	0,5444	0,3806	1	
Pessoal - equipe	0,2597	0,3139	0,5717	0,5333	0,6107	1

Quanto à segunda estratégia de validação dos dados implementada por Zanini (2007) em sua pesquisa, o teste do comportamento dos índices de confiança

em relação à faixa etária dos respondentes, embora haja uma quantidade razoável de trabalhos empíricos na literatura relacionando os índices de confiança à idade dos respondentes (Fehr, Fischbacher, Von Rosenbladt, Schupp, Wagner, 2003; Bellemare & Kröger, 2003; Sutter & Kocher, 2007), não aplicamos esta estratégia em nossos dados.

Apesar de Sutter e Kocher (2007) terem estabelecido uma relação quase linear entre as faixas etárias e os índices de confiança, não foi aplicada esta análise na base de dados da Empresa “J” pois foi verificada uma forte concentração de respondentes na faixa “sênior” (40 anos ou mais), empregada por Zanini (2007). No caso da Empresa “J”, a faixa “sênior” concentrou 53% da amostra, e a faixa imediatamente abaixo, denominada por Zanini (2007) “meia idade” (de 30 a 39 anos), concentrou 45%. Dada esta forte concentração da amostra (98%) nas idades acima dos 30 anos, ficou inviabilizada esta estratégia de validação.

4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente pesquisa partiu do seguinte problema (P1): **A relativa alta incerteza institucional, secundária às medidas em implementação na Empresa “J” estará impactando negativamente os indicadores de confiança interpessoal e comprometimento dos componentes da equipe comercial de vacinas?** E deste problema derivam dois problemas secundários, a saber (P2): **Em que dimensão se verifica o maior comprometimento dos indicadores de confiança?** E (P3): **Há um reflexo destas mudanças nos indicadores de confiança e comprometimento dos gestores da equipe?**

Assim, a partir destes problemas, foram elaboradas as hipóteses a seguir:

Hipótese 1 (H1) a partir de P1: A incerteza acarretada pelas recentes medidas implementadas pela Empresa “J” está impactando negativamente os indicadores de confiança interpessoal dos componentes da equipe comercial.

Hipótese 2 (H2) a partir de P2: A incerteza acarretada pelas recentes medidas implementadas pela Empresa “J” está impactando negativamente os indicadores de comprometimento dos componentes da equipe comercial.

Hipótese 3 (H3) a partir de P3: Também se verifica impacto nos indicadores de confiança dos gerentes da equipe comercial de vacinas da Empresa “J”.

Além da verificação destas hipóteses mediante as médias encontradas para cada uma das partes do TIP-B, buscou-se também indicadores adicionais na Parte D (contribuições livres dos respondentes) e nas entrevistas confirmatórias conduzidas com os gerentes após a aplicação dos questionários.

A seguir são apresentadas as tabelas geradas para cada bloco de dados advindos do TIP-B a partir da pesquisa de Zanini (2007), onde foram associadas as médias das respostas dos componentes da equipe de vendas da Empresa “J”.

Realizou-se uma comparação entre as médias as empresas da “velha” economia (VE), “nova” economia (NE), e “alternativa” (A), com as da Empresa “J” de forma a poder propor ponderações quanto o nível de confiança e comprometimento na mesma, na tentativa de uma verificações das hipóteses propostas.

Os dados tabulados a partir da Parte A, B e C do TIP-B após aplicação do mesmo junto a equipe comercial da Empresa “J” são apresentados lado a lado com os dados advindos da pesquisa de Zanini (2007), quando necessário, para ponderação.

Para as dimensões de confiança verificadas na Parte A do TIP-B, a confiança no gestor/gerente, a confiança em um colega e a confiança na equipe, são apresentadas primeiramente as tabelas com as médias dos representantes, que são importantes para a tentativa de resposta à H1. Em seguida, no item 4.4.2, são apresentadas as tabelas com as médias derivadas da Parte B do TIP-B que dizem respeito ao comprometimento dos componentes da equipe comercial da Empresa “J”, para avaliação da H2. No item 4.4.3 é analisado o impacto dos movimentos de pessoal (*lay-offs*) no que se refere a equipe comercial de vacinas da Empresa “J”, e as médias obtidas a partir das respostas dos gerentes distritais são apresentadas no item 4.4.4, pois se referem à hipótese H3. Fecham esta apresentação dos resultados da pesquisa os demais dados das Partes B e C, no item 4.4.5.

4.4.1 NÍVEIS DE CONFIANÇA – AVALIAÇÃO DA HIPÓTESE 1

Na tabela 8, temos as médias relativas às respostas dos representantes da Empresa “J”, na coluna à esquerda das médias das empresas estudadas por Zanini (2007). Nesta avaliação inicial, os componentes da equipe comercial da Empresa “J” se posicionaram acima das médias de todas as empresas, sugerindo, da parte destes, um alto nível de confiança no gestor.

Tabela 8: Confiança no gestor (perspectiva dos representantes)

Questão	Dimensão	Valor p^*	Médias				Relação
			“J”	Nova	Velha	Alt.	
A01	Confiança no Gestor	< 0,0001	6,3	5,7	6,0	5,6	J>VE>NE>A
A02		< 0,0001	6,0	5,2	5,6	5,0	J>VE>NE>A
A03		< 0,0001	6,2	5,4	6,0	5,3	J>VE>NE>A
A04		< 0,0001	6,2	5,4	6,0	5,3	J>VE>NE>A
A05		< 0,0001	6,0	5,4	5,8	5,2	J>VE>NE>A
A06		0,0001	5,3	4,2	4,5	3,9	J>VE>NE>A
A07		< 0,0001	5,7	4,9	5,3	4,6	J>VE>NE>A
A08		< 0,0001	5,2	4,2	4,8	4,1	J>VE>NE>A
A09		< 0,0001	5,7	4,8	5,2	4,6	J>VE>NE>A
A10		0,0007	5,4	4,6	4,9	4,4	J>VE>NE>A

Adaptado de Zanini, 2007

“Alt.” = Empresas alternativas (Mídia)

* Valor de p se refere às médias “Nova”, “Velha” e “Alt.”

A tabela 9 traz os índices de confiança na dimensão do colega, na perspectiva dos representantes. É válido salientar que o critério de escolha do colega a ser considerado nestas respostas foi o da escolha por parte dos próprios respondentes, ou seja, seria de se esperar um bom nível de confiança nesta dimensão. Entretanto, como podemos verificar abaixo, embora o padrão dominante das repostas dos representantes seja com médias superiores às das empresas da VE, para as situações A12 e A17 a média da Empresa “J” destoou do conjunto, particularmente para esta segunda. A situação A12 se refere a uma condição de “depende do colega em lidar com uma questão importante em seu nome” e a

média da Empresa “J” ficou abaixo das médias da VE e da NE. E para a questão A17, a situação se refere a uma condição de vulnerabilidade a partir do compartilhamento de informações com o colega, e a média da Empresa “J” foi menor do que a de todas as outras empresas. Vale lembrar que a disponibilidade para colocar-se em condição de vulnerabilidade é das mais importantes dentro da própria definição do conceito de confiança, como verificado em diversos trabalhos da literatura (Gambetta, 1998; Zanini, 2007; Zanini, Lusk & Wolff, 2009).

Tabela 9: Confiança no Colega (perspectiva dos representantes)

Questão	Dimensão	Valor p^*	Médias				Relação
			“J”	Nova	Velha	Alt.	
A11	Confiança no Colega	< 0,0001	6,0	5,7	6,0	5,4	J=VE>NE>A
A12		< 0,0001	5,3	5,3	5,7	5,2	VE>NE=J>A
A13		< 0,0001	5,4	5,3	5,6	5,2	VE>J>NE>A
A14		< 0,0001	5,6	5,4	5,8	5,5	VE>J>NE>A
A15		< 0,0001	5,5	5,4	5,8	5,3	VE>J>NE>A
A16		0,0049	4,9	4,9	5,1	4,8	VE>J=NE>A
A17		< 0,0001	4,9	5,0	5,5	5,0	VE>NE=A>J
A18		< 0,0001	4,9	4,7	5,1	4,8	VE>J>NE>A
A19		< 0,0001	5,2	5,1	5,6	5,2	VE>J=A>NE
A20		0,0082	5,2	5,1	5,4	5,2	VE>J=A>NE

Adaptado de Zanini, 2007

“Alt.” = Empresas alternativas (Mídia)

* Valor de p se refere às médias “Nova”, “Velha” e “Alt.”

A dimensão de confiança na equipe na perspectiva dos representantes está demonstrada na tabela 10 abaixo. Para estas questões, houve um posicionamento da Empresa “J” acima do das empresas da VE para a maioria das situações, mas em quatro delas, A22, A23, A25 e A28, o posicionamento da Empresa “J” ficou abaixo da VE e acima da NE. Curiosamente, destas quatro questões, as três primeiras se referem aos aspectos mais “profissionais” da confiança, enquanto que apenas uma está dentro do conjunto de situações que denotam uma confiança mais “pessoal”.

Tabela 10: Confiança na Equipe (perspectiva dos representantes)

Questão	Dimensão	Valor p^*	Médias				Relação
			“J”	Nova	Velha	Alt.	
A21	Confiança na Equipe	< 0,0001	6,1	5,7	6,0	5,6	J>VE>NE>A
A22		< 0,0001	5,4	5,3	5,7	5,1	VE>J>NE>A
A23		< 0,0001	5,6	5,3	5,7	5,1	VE>J>NE>A
A24		< 0,0001	6,0	5,4	5,8	5,2	J>VE>NE>A
A25		< 0,0001	5,6	5,4	5,8	5,2	VE>J>NE>A
A26		0,0001	5,0	4,2	4,6	4,1	J>VE>NE>A
A27		< 0,0001	5,5	4,5	5,1	4,4	J>VE>NE>A
A28		< 0,0001	4,4	3,8	4,5	3,9	VE>J>NE>A
A29		< 0,0001	5,1	4,3	5,0	4,5	J>VE>NE>A
A30		0,0007	5,2	4,6	5,0	4,6	J>VE>NE>A

Adaptado de Zanini, 2007

“Alt.” = Empresas alternativas (Mídia)

* Valor de p se refere às médias “Nova”, “Velha” e “Alt.”

Em resumo, toma-se a análise das dimensões de confiança a partir das médias dos representantes da equipe comercial da Empresa “J” com o intuito de propor uma consideração sobre a **H1: A incerteza acarretada pelas recentes medidas implementadas pela Empresa “J” está impactando negativamente os indicadores de confiança interpessoal dos componentes da equipe comercial de vacinas.**

A respeito do encontrado, vimos que o nível de confiança entre os respondentes e seus gestores é alto, como já descrito na literatura e confirmado empiricamente por Zanini (2007), sobretudo nas empresas da VE. Mas, por outro lado, vimos também que há um receio em termos das situações geradoras de vulnerabilidade e dependência, por parte dos respondentes, com relação aos seus colegas. E, em associação a isto, na dinâmica interna das equipes também vimos um menor índice de confiança na Empresa “J”, em comparação às empresas da VE. Estas diferenças pontuais entre as médias dos representantes da Empresa “J” e as das empresas da VE, de forma semelhante para as três dimensões de confiança estudadas, poderia indicar uma confirmação de nossa **H1**, mas, dado o limitado poder estatístico de nossa amostra, não é possível esta confirmação.

Cabe ponderação, por outro lado, a respeito da relação entre os indicadores de confiança e de comprometimento. Diversos trabalhos da literatura afirmam que há uma relação positiva entre a confiança e o comprometimento (Ugboro, 2003; Farrell, 2003; Crossman & Lee-Kelley, 2004; Lazzarini, 2004). Esta é uma relação positiva, em que um indicador pode servir de marcador para o comportamento do outro. Assim, se realmente há um comprometimento da confiança entre os representantes da Empresa “J”, ainda que momentâneo, ou de impacto menos drástico, algo poderá ser percebido nos indicadores de comprometimento, conforme Zanini (2007) conseguiu demonstrar para as empresas da NE.

4.4.2 NÍVEIS DE COMPROMETIMENTO - AVALIAÇÃO DA HIPÓTESE 2

Em seguida, como exposto na tabela 11, são analisadas as médias derivadas da Parte B do TIP-B que dizem respeito ao comprometimento dos componentes da equipe comercial da Empresa “J”, e que permitem ponderação sobre a **H2**: A incerteza acarretada pelas recentes medidas implementadas pela Empresa “J” está impactando negativamente os indicadores de comprometimento dos componentes da equipe comercial.

Na tabela 11, são apresentadas as médias obtidas a partir das respostas dos componentes da equipe comercial da Empresa “J” de acordo com as três formas de comprometimento estudadas por Zanini (2007), a partir do questionário desenvolvido por Ugboro (2003): o comprometimento afetivo, o comprometimento de continuidade e o comprometimento normativo. Esta escala é derivada do trabalho de Mayer e Allen (1997), conforme citado em detalhe por Zanini (2007). O comprometimento afetivo se refere ao envolvimento emocional com a organização, em uma percepção de pertencimento. O comprometimento de continuidade tem um aspecto mais racional no sentido de uma decisão quanto a permanecer na empresa, prevendo um investimento pessoal na permanência nesta, e antecipando eventual dificuldade na recolocação. E o comprometimento normativo, finalmente, como descreve Zanini (2007), envolve a percepção de um compromisso com a organização e a obrigação de nela permanecer, em termos de lealdade, em respeito a normas e valores. Vejamos como se comportaram os componentes da Empresa “J” em comparação com os das empresas estudadas por Zanini (2007).

Tabela 11: Comprometimento (perspectiva dos representantes)

Questão	Dimensão	Valor p^*	Médias				Relação
			“J”	Nova	Velha	Alt.	
B39	Afetivo	< 0,0001	4,3	3,3	4,3	3,4	J=VE>A>NE
B40		< 0,0001	3,9	3,5	4,0	3,7	VE>J>A>NE
B41		< 0,0001	4,0	3,9	4,4	4,0	VE>J=A>NE
B42		< 0,0001	4,3	3,8	4,2	3,9	J>VE>A>NE
B43		< 0,0001	4,1	3,4	4,1	3,5	J=VE>A>NE
B44		< 0,0001	4,4	3,8	4,3	3,9	J>VE>A>NE

B45	Continuidade	< 0,0001	3,5	3,4	3,6	3,4	VE>J>A=NE
B46		< 0,0001	4,0	3,3	3,7	3,5	J>VE>A>NE
B47		< 0,0001	4,2	3,3	3,9	2,6	J>VE>A>NE
B48		< 0,0001	2,6	2,5	3,0	2,7	VE>A>J>NE
B49		< 0,0001	2,7	2,4	2,9	2,7	VE>J=A>NE
B50		0,0001	2,4	2,6	2,8	2,8	VE=A>NE>J

B51	Normativo	< 0,0001	2,5	2,3	2,8	2,4	VE>J>A>NE
B52		< 0,0001	3,0	2,5	3,1	2,7	VE>J>A>NE
B53		< 0,0001	2,8	2,3	2,8	2,4	J=VE>A>NE
B54		< 0,0001	4,2	3,6	4,2	3,8	J=VE>A>NE
B55		< 0,0001	3,3	2,7	3,1	2,7	J>VE>A>NE
B56		0,0001	3,9	3,2	4,0	3,4	VE>J>A>NE

Adaptado de Zanini, 2007

“Alt.” = Empresas alternativas (Mídia)

* Valor de p se refere às médias “Nova”, “Velha” e “Alt.”

A comparação entre as médias da Empresa “J” e as das empresas da VE, NE e Alternativa, ainda que não tenha obtido significância estatística (o p referido na tabela se relaciona apenas às médias das empresas VE, NE e Alternativa), pode indicar tendências que ajudem na ponderação quanto às condições do comprometimento dos respondentes.

Quanto ao comprometimento afetivo, há um favorável posicionamento dos componentes da Empresa “J”, com pequenas variações frente às empresas da VE apenas, nos quesitos de identificação com os problemas da empresa (B40) e sentir-se parte da empresa (B41). Os demais quesitos denotam forte envolvimento emocional com a empresa com colocações do tipo “pretendo fazer parte desta empresa para o resto da vida”, “sinto uma ligação como se fôssemos uma família” ou mesmo “trabalhar aqui tem um significado pessoal para mim”.

Na dimensão do comprometimento de continuidade, um aspecto chama a atenção. Embora novamente para quase todos os quesitos os respondentes tenham produzido uma média equivalente ou até superior às das empresas da VE, para dois deles a Empresa “J” se situa nitidamente mais próxima das empresas com mais fraco comprometimento, como no item B48, que denota a “falta de opções de trabalho se sair da empresa” e no item B50, que se refere a “falta de alternativas no mercado de trabalho”. Estes dois dados discrepantes do padrão demonstrado pela Empresa “J” no restante deste segmento do TIP-B podem, no lugar de denotarem uma “falha” no comprometimento, se referirem ao fato de que há razoável especialização no mercado de vacinas, o que realmente acarreta uma limitação de oportunidades de trabalho. Entretanto, esta aguçada percepção por parte dos representantes pode estar ligada à ampla reestruturação (*lay-off*) pela qual passou a equipe comercial de vacinas entre 2014 e 2015, ou a uma combinação destes fatores.

Finalmente, ainda dentro das dimensões de comprometimento, temos o comprometimento normativo. Aqui, novamente, verificou-se o posicionamento superior da Empresa “J” em relação às demais empresas, com destaque para os itens B54, indicativo da lealdade dos sujeitos à organização, e B55, relativo à sensação de se ter uma obrigação para com as pessoas da organização, em clara expressão de respeito a normas implícitas.

Trazendo para o foco a **H2: A incerteza acarretada pelas recentes medidas implementadas pela Empresa “J” está impactando negativamente os indicadores de comprometimento dos componentes da equipe comercial**, embora não tenha havido significância estatística, o comportamento das médias da Empresa “J” sugere um alto nível de comprometimento, descartando um reflexo de na confiança entre seus representantes. Porém, o comportamento dos quesitos B48

e B50 pode sugerir uma atenção anormal dos respondentes às condições do mercado, por influência de uma maior incerteza com o porvir. Na análise seguinte, dos movimentos de pessoal na Empresa “J”, são aprofundados os achados quanto ao comprometimento de continuidade.

4.4.3 ROTATIVIDADE DOS EMPREGADOS

De acordo com dados internos da companhia, entre 2014 e 2015, mais precisamente em dezembro de 2014, a Empresa “J” implementou um corte de pessoal que reduziu sua equipe comercial de vacinas em 30,4%. Este percentual, referente a 18 profissionais no total, sendo dois gerentes distritais e 16 representantes, aconteceu pouco mais de seis meses antes da aplicação do TIP-B à equipe remanescente.

Conforme podemos verificar na tabela 12, a rotatividade (ou *Turnover*) espontânea, por decisão do empregado, na equipe comercial de vacinas da Empresa “J” em 2014 foi de 1,3% (valor condizente com a média histórica da equipe, segundo informação da área de recursos humanos da companhia). Mas, com o *downsizing* implementado pela companhia, como já referido acima, da ordem de 30,4%, o *Turnover* Total atingiu os 31,7%.

Tabela 12: Rotatividade dos empregados

Turnover Força de Vendas Vacinas 2014		
Tipo	%	Observação
Turnover Voluntário	1,3%	
Turnover Involuntário	30,4%	
Turnover Geral	31,7%	Reestruturação Dez/2014

Ponderando estes dados à luz dos obtidos por Zanini (2007) em sua pesquisa, vemos que, para as empresas da VE a média anual do *Turnover* de funcionários é de 4,2%, bem próximo da média histórica referida para a Empresa “J”. Já para as empresas da NE, onde se registraram índices bem menores de confiança e comprometimento, a média é da ordem de 24,0%. Assim, mais do que uma discussão a respeito da influência dos indicadores de confiança e comprometimento sobre a rotatividade dos empregados, já demonstrada por

diversos autores como sendo negativa (Aryee et al, 2002; Albrecht & Travaglione, 2003; Zanini, 2007), no caso da Empresa “J” cabe fazermos uma reflexão sobre os efeitos do *downsizing* implementado oito meses antes da coleta de dados com o TIP-B.

A respeito das consequências do *downsizing* sobre os empregados remanescentes nas empresas, diversos estudos tem sido desenvolvidos mais recentemente (Spangenburg, 2012; Gandolfi, 2013; Lightfoot, 2014), sendo que todos reforçam o impacto dos *lay-offs* sobre os indicadores de comprometimento entre os empregados remanescentes, inclusive com a maior dificuldade na retenção de talentos entre estes. Esta questão, a retenção de talentos, é considerada crítica na indústria farmacêutica, tanto por estudiosos estrangeiros (Prosser, Almond & Walley, 2003; Palmatier, Scheer & Steenkamp, 2007), como também por autores nacionais (Huertas & Urdan, 2009; Italiani, 2012). Para melhor entendimento do impacto deste *downsizing* sobre os componentes de sua equipe comercial de vacinas outra abordagem de pesquisa seria necessária.

4.4.4 NÍVEIS DE CONFIANÇA DOS GESTORES – AVALIAÇÃO DA HIPÓTESE 3

Na tabela 13, são apresentadas as médias relativas às respostas dos gerentes distritais da Empresa “J”, justapostas às médias das empresas estudadas por Zanini (2007). Os gerentes distritais, na estrutura da equipe comercial de vacinas da Empresa “J”, (em número de seis, com cobertura nacional estabelecida por regiões), são os gestores diretos dos representantes e se reportam ao gerente nacional. As médias inseridas para a Empresa “J” nas três tabelas a seguir foram obtidas a partir das respostas dos gerentes distritais, exclusivamente.

Nesta dimensão, os componentes da equipe de gerentes comerciais da Empresa “J” se posicionaram de forma diversa em relação às médias das demais empresas, sugerindo, da parte destes, um nível de oscilante confiança no gestor. Para os quesitos A01, A03, A04 e A05, as médias dos gerentes foram inferiores às das empresas da VE, e, como já mencionado na análise das médias dos representantes, os quesitos A01 a A05 trazem um aspecto mais “profissional” da confiança.

A01 denota uma menor “confiança na capacidade do gestor” e A03 se refere à “capacidade do gestor de representar o trabalho do respondente a terceiros”. Já

os quesitos A04 e A05, tiveram, ambos, as mais baixas médias em relação a todas as empresas e se referem à “dependência do apoio do gestor em situação difíceis” e à confiança no “julgamento do gestor em relação ao seu trabalho”.

Tabela 13: Confiança no gestor (perspectiva dos gerentes distritais)

Questão	Dimensão	Valor p^*	Médias				Relação
			“J”	Nova	Velha	Alt.	
A01	Confiança no Gestor	< 0,0001	5,9	5,7	6,0	5,6	VE>J>NE>A
A02		< 0,0001	5,8	5,2	5,6	5,0	J>VE>NE>A
A03		< 0,0001	5,4	5,4	6,0	5,3	VE>J=NE>A
A04		< 0,0001	5,3	5,4	6,0	5,3	VE>NE>A=J
A05		< 0,0001	5,1	5,4	5,8	5,2	VE>NE>A>J
A06		0,0001	5,2	4,2	4,5	3,9	J>VE>NE>A
A07		< 0,0001	5,4	4,9	5,3	4,6	J>VE>NE>A
A08		< 0,0001	5,6	4,2	4,8	4,1	J>VE>NE>A
A09		< 0,0001	5,3	4,8	5,2	4,6	J>VE>NE>A
A10		0,0007	5,3	4,6	4,9	4,4	J>VE>NE>A

Adaptado de Zanini, 2007

“Alt.” = Empresas alternativas (Mídia)

* Valor de p se refere às médias “Nova”, “Velha” e “Alt.”

A tabela 14 traz os índices de confiança na dimensão do colega, na perspectiva dos gerentes distritais. Aqui, novamente, os respondentes se posicionaram de forma diversa em relação às médias das demais empresas, embora esta variação tenha sido menos ampla do que verificamos na Tabela 13, acima. Dos dez quesitos desta dimensão, em seis a Empresa “J” obteve médias mais elevadas que todas as empresas estudadas e em quatro ficou inferior apenas às empresas da VE. Os quatro quesitos com menor índice de confiança foram A12, A13, A15 (de aspecto mais “profissional”) e A18 (de âmbito mais “pessoal”). O comportamento destas médias pode sugerir que na Empresa “J” os gerentes confiam menos na capacidade profissional de seus pares, e estão menos dispostos a se colocarem em uma situação de vulnerabilidade frente aos mesmos, em comparação com as empresas da VE.

Tabela 14: Confiança no Colega (perspectiva dos gerentes distritais)

Questão	Dimensão	Valor p^*	Médias				Relação
			“J”	Nova	Velha	Alt.	
A11	Confiança no Colega	< 0,0001	6,1	5,7	6,0	5,4	J>VE>NE>A
A12		< 0,0001	5,4	5,3	5,7	5,2	VE>J>NE>A
A13		< 0,0001	5,6	5,3	5,6	5,2	J=VE>NE>A
A14		< 0,0001	6,0	5,4	5,8	5,5	J>VE>NE>A
A15		< 0,0001	5,6	5,4	5,8	5,3	VE>J>NE>A
A16		< 0,0001	5,0	4,9	5,1	4,8	J>VE>NE>A
A17		< 0,0001	5,5	5,0	5,5	5,0	J=VE>NE>A
A18		< 0,0001	4,4	4,7	5,1	4,8	VE>J>NE>A
A19		< 0,0001	5,1	5,1	5,6	5,2	VE>A>J=NE
A20		< 0,0001	5,2	5,1	5,4	5,2	VE>J=A>NE

Adaptado de Zanini, 2007

“Alt.” = Empresas alternativas (Mídia)

* Valor de p se refere às médias “Nova”, “Velha” e “Alt.”

A dimensão de confiança na equipe na perspectiva dos gerentes está demonstrada na tabela 15. Para estas questões, houve um posicionamento da Empresa “J” abaixo do das empresas da VE para a metade das situações. E, em um padrão semelhante ao verificado na dimensão de confiança no colega, destas cinco questões, quatro se referem aos aspectos mais “profissionais” da confiança, enquanto que apenas uma está dentro do conjunto de situações que denotam uma confiança mais “pessoal”.

Tabela 15: Confiança na Equipe (perspectiva dos gerentes distritais)

Questão	Dimensão	Valor p^*	Médias				Relação
			“J”	Nova	Velha	Alt.	
A21	Confiança na Equipe	< 0,0001	5,9	5,7	6,0	5,6	VE>J>NE>A
A22		< 0,0001	5,8	5,3	5,7	5,1	J>VE>NE>A
A23		< 0,0001	5,6	5,3	5,7	5,1	VE>J>NE>A
A24		< 0,0001	5,6	5,4	5,8	5,2	VE>J>NE>A
A25		< 0,0001	5,7	5,4	5,8	5,2	VE>J>NE>A
A26		0,0001	5,4	4,2	4,6	4,1	J>VE>NE>A
A27		< 0,0001	5,7	4,5	5,1	4,4	J>VE>NE>A
A28		< 0,0001	5,0	3,8	4,5	3,9	VE>J>NE>A
A29		< 0,0001	5,2	4,3	5,0	4,5	J>VE>NE>A
A30		0,0007	5,1	4,6	5,0	4,6	J>VE>NE>A

Adaptado de Zanini, 2007

“Alt.” = Empresas alternativas (Mídia)

* Valor de p se refere às médias “Nova”, “Velha” e “Alt.”

Toma-se, então, a análise das dimensões de confiança a partir das médias dos gerentes da equipe comercial da Empresa “J” com o intuito de tecer considerações sobre a **H3: Também se verifica impacto nos indicadores de confiança dos gerentes da equipe comercial de vacinas da Empresa “J”**.

Resumindo este conjunto de achados, vimos que o nível de confiança entre os respondentes e seu gestor oscila em um padrão que diverge do verificado para as empresas da VE, conforme demonstrado empiricamente por Zanini (2007) e, sobretudo, com relação às situações de “dependência do apoio do gestor em situação difíceis” e à confiança no “julgamento do gestor em relação ao seu trabalho”, as médias foram as mais baixas dentre todas as empresas.

A literatura internacional traz diversos estudos empíricos e abordagens teóricas da dinâmica de confiança entre líderes e liderados (Dirks & Ferrin, 2002; Connell et al, 2003; Gillespie & Mann, 2004; Burke, Sims, Lazarra & Salas, 2007; Lau & Liden, 2008; Yang & Mossholder, 2010), mas também encontra-se eco desta produção em trabalhos nacionais (Teixeira & Popadiuk, 2003; Novelli, Fischer &

Mazzon, 2006; Fisher & Novelli, 2008; Muniz Filho, 2013). Um ponto que emerge das conclusões dos pesquisadores na literatura é a importância dos aspectos afetivos na relação entre líderes e liderados (Ballinger, Schoorman & Lehman, 2008), que parece estar bastante preservada entre os gerentes distritais e seu gestor, na Empresa “J”.

Nota-se também um nível de confiança mais baixo nas capacidades profissionais dos pares e da equipe, por parte dos gerentes, com algum receio em termos das situações geradoras de vulnerabilidade. Assim, de uma forma geral, embora as médias da Empresa “J” tenham ficado acima, ou equivalentes às das empresas da VE em muitos dos quesitos, foram encontradas diferenças pontuais entre a Empresa “J” e as empresas da VE nas três dimensões de confiança estudadas, em particular a dimensão da confiança no gestor, e poderia haver uma confirmação da **H3**, mas, dado o limitado poder estatístico da amostra em questão, não é possível esta confirmação.

4.4.5 DADOS COMPLEMENTARES DA PESQUISA

Na tabela 16, são visualizadas as médias comparadas Empresa “J” com as empresas estudadas por Zanini (2007), a respeito de uma leitura dos respondentes (aqui todos estão incluídos, representantes e gerentes) com relação à empresa em várias dimensões.

Os respondentes analisaram situações relativas à “consistência das decisões da administração da empresa” (quesitos B01, B02 e B03), à “integridade da administração da empresa” (quesitos B04, B05 e B06), à “abertura e inclusão dos empregados na tomada de decisões por parte da administração da empresa” (quesitos B07, B08 e B09), à “atenção aos interesses dos empregados e ao seu bem-estar” (quesitos B10, B11 e B12) e, finalmente, as situações relativas à “circulação de informações, explicações e ideias da administração da empresa” (quesitos B13, B14 e B15).

Tabela 16: Visão geral da empresa (perspectiva dos representantes)

Questão	Dimensão	Médias				Relação
		“J”	Nova	Velha	Alt.	
B01	Consistência	2,8	2,9	3,9	3,2	VE>A>NE>J
B02		3,6	3,1	4,0	3,2	VE>J>A>NE
B03		3,3	2,9	3,9	3,1	VE>J>A>NE
B04	Integridade	3,3	2,9	3,8	3,2	VE>J>A>NE
B05		3,5	3,2	4,1	3,4	VE>J>A>NE
B06		3,2	2,9	3,9	3,1	VE>J>A>NE
B07	Compartilhar e delegar autoridade	3,2	2,7	3,7	3,0	VE>J>A>NE
B08		3,4	2,6	3,7	2,9	VE>J>A>NE
B09		3,0	2,8	3,6	2,9	VE>J>A>NE
B10	Demonstrar consideração	2,7	2,7	3,7	2,9	VE>A>J=NE
B11		2,9	3,1	4,1	2,8	VE>NE>J>A
B12		3,7	2,9	3,7	2,8	J=VE>NE>A
B13	Comunicação	3,3	3,0	4,2	3,6	VE>A>J>NE
B14		3,6	3,2	4,2	3,7	VE>A>J>NE
B15		3,1	2,8	3,7	3,1	VE>J=A>NE

Adaptado de Zanini, 2007

“Alt.” = Empresas alternativas (Mídia)

Na dimensão da “consistência” a média da Empresa “J” foi a mais baixa entre todas as empresas analisadas, em um quesito (B01) que se refere à previsibilidade das ações da companhia. Nas dimensões de “integridade” e “compartilhar e delegar autoridade”, a Empresa “J” se posicionou abaixo das empresas da VE, porém acima das demais empresas. Na dimensão “demonstrar consideração” novamente a Empresa “J” se posicionou abaixo de todas as empresas no quesito B10, referente à “atenção da administração da empresa aos interesses dos funcionários nas decisões críticas”, e no quesito B11 ficou abaixo das empresas da VE e da NE, denotando uma decepção dos componentes da

empresa com a atenção dada pela administração desta ao bem-estar dos funcionários.

E, encerrando esta série de questões, na dimensão “comunicação”, os quesitos B13 e B14, que se referem ao “fornecimento de informações precisas aos funcionários quanto aos assuntos relacionados à empresa” e ao “esforço da empresa em explicar importantes decisões organizacionais”, temos o posicionamento da Empresa “J” com média inferior às das empresas da VE e Alternativa (mídia), o que também pode sugerir um descontentamento dos respondentes com a gestão da informação por parte da administração da Empresa “J”.

Quanto a este último ponto, a gestão da informação dentro da organização, a literatura aponta a importância desta para a construção da confiança e sua contribuição para o comprometimento dos funcionários (Conell et al, 2003; Lapidot, Kark & Shamir, 2007; Lee, Gillespie, Mann & Wearing, 2010), mas em um trabalho nacional, Bertolin, Santos, Lima e Braga (2008), realizaram um estudo de caso quanto à assimetria de informação entre gestores e subordinados em uma cooperativa, e encontraram uma relação entre o acesso à informação, sobretudo as consideradas mais importantes para o negócio, e o desenvolvimento da confiança e da cooperação. Nos trabalhos de Zanini (2007) e Zanini et al (2009), a importância da informação também fica ressaltada, sobretudo quanto às empresas da NE, na quais os funcionários se sentem distantes da administração da companhia.

Ainda na Parte B do TIP-B temos a Seção 5, que traz os quesitos B16 a B27, relativos à “estabilidade das condições de trabalho”, e a Seção 6, com os quesitos B28 a B38, a respeito da forma como os respondentes se sentem quanto a “prováveis mudanças” na companhia. São oferecidos aqui alguns comentários sobre o padrão de resposta geral dos componentes da equipe comercial de vacinas da Empresa “J”, novamente todos considerados.

De fato, as médias encontradas para a dimensão “estabilidade das condições de trabalho” denotam um otimismo com o futuro na companhia, com 44% da amostra considerando provável o “potencial de subir dentro da empresa” e 42% considerando também provável o potencial de “manter o salário atual”, ou de

“conseguir um aumento”, 29%. Dos respondentes, a maioria, 38% estão convencidos de que a empresa reconhece “a importância do seu trabalho”.

Quanto à dimensão “prováveis mudanças”, a maioria dos respondentes (52%) considerou improvável “perder a sua posição e ser transferido para uma posição inferior dentro da mesma empresa”, assim como 40% consideraram improvável “verificar que o futuro de seu departamento e seção/divisão encontram-se incertos” e 63% também consideraram improvável ou muito improvável “perder seu emprego por ser pressionado a se aposentar antes do tempo”.

Entretanto, algum grau de incerteza quanto eventos que possam afetar os respondentes e suas condições de trabalho dentro da organização parece emergir dos quesitos B36, B37 e B38, nos quais se aborda a capacidade dos respondentes controlarem eventos que possam afetar seu emprego (47% discordam ou discordam completamente), a capacidade de evitar que situações negativas afetem sua posição dentro da empresa (66% veem como indiferente ou discordam) e o fato de possuírem conhecimento suficiente sobre a empresa de forma a serem capazes de controlar situações que possam lhes afetar (64% discordam ou discordam completamente).

E, finalmente, na Parte D do questionário foram obtidas contribuições livres dos respondentes. Nesta seção do TIP-B, foram registrados 13 comentários adicionais, três a partir dos gerentes e dez a partir dos representantes da equipe comercial da Empresa “J”, em um total de 23% da amostra. Em comparação com as empresas estudadas por Zanini (2007), este percentual de contribuição foi superior aos dos respondentes das empresas da NE (22%), VE (16%) e Alternativa (21%). A totalidade dos transcritos consta do Apêndice 2.

Cabe ressaltar aqui a preocupação, percebida através dos transcritos de representantes e gerentes, no sentido de uma mais ampla e mais aprofundada avaliação do desempenho profissional para as questões de desenvolvimento e promoções. Os respondentes sugerem que os colaboradores sejam avaliados quanto seu histórico profissional, dentro e fora da empresa. Há nítida preocupação com a subjetividade das avaliações conduzidas pelos gerentes distritais a respeito do desempenho dos representantes, e sugestão de arbitrariedade nestas. Foi encontrada também uma preocupação quanto à qualidade de vida, tempo para a família e frequência de viagens.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da revisão da literatura e à luz da comparação entre os dados empíricos obtidos por Zanini (2007) e os deste trabalho, algumas considerações parecem apropriadas. Primeiramente, a ferramenta de pesquisa utilizada, o TIP-B se mostrou eficaz na aferição dos indicadores de confiança e comprometimento no ensejo de uma companhia da IF de pesquisa como a Empresa “J”. Embora penalizados pelo limitado tamanho da amostra, foi possível verificar alguns padrões de comportamento dos indicadores e tendências que podem das margem a ponderações.

De fato, de um modo geral pode-se afirmar que a Empresa “J” se aproxima das empresas da VE, com os mesmos altos padrões de confiança, comprometimento e baixa rotatividade por intenção dos empregados, mas, em quase todas as dimensões avaliadas, sejam a partir das respostas dos representantes, sejam dos gerentes, foram encontrados indícios de algum comprometimento das relações de confiança entre os componentes das equipes em si, e entre estes e seus gestores. Há que se aventar a influência das medidas implementadas pela Empresa “J” nos últimos meses que impactaram a remuneração e a sensação de segurança e empregabilidade dos funcionários.

Cabe conjectura, portanto, se mesmo em ambientes institucionais de alta confiança e alto comprometimento (como as empresas da VE e, como aqui aferido, a Empresa “J”), a implementação de práticas semelhantes às das empresas da NE (ou seja, geradoras de incertezas entre os empregados) teria um efeito rápido e significativo sobre os indicadores aferidos pelo TIP-B. E, aliada a essa questão, uma vez que o TIP-B se mostrou eficaz e confiável em gerar uma “fotografia” nítida das condições pontuais de confiança e comprometimento em uma organização, seria essa ferramenta igualmente eficaz para uma verificação dinâmica em relação ao tempo, ou seja, seria possível gerar um “filme” das transformações institucionais concentrado nas matizes de confiança e comprometimento? Talvez esta possa ser outra pesquisa empírica a se realizar nas empresas da indústria farmacêutica.

Outra questão que surge desta verificação pontual dos indicadores de confiança da Empresa “J” é quanto a perenidade das alterações verificadas. Ou

seja, a reação dos indicadores de confiança nas três dimensões para os representantes e seus gestores é algo passageiro e de caráter reativo frente ao *downsizing* e à mudança de sistemática de avaliação de desempenho, ou, na medida em que tanto uma mudança quanto a outra são permanentes, também o serão as mudanças em termos de confiança? Estamos diante de um fenômeno de curta duração, que será “resolvido” com a ajuda da cultura, clima e demais características da organização, ou se trata na verdade de um verdadeiro “movimento tectônico” que mudará definitivamente a forma como se dão as dinâmicas relacionais na empresa?

Um fator que também emergiu destas observações foi o que Zanini (2007), ao comentar os achados de sua pesquisa chamou de “Paradoxo Controle-Confiança”. Este paradoxo se refere à clara necessidade da confiança enquanto um mecanismo implícito de controle *justamente* nas organizações, estruturas e, enfim, contextos em que as condições gerais são menos favoráveis ao seu desenvolvimento. E, aparentemente, foi evidenciada uma situação semelhante dentro da Empresa “J”, na medida em que há um forte controle das atividades dos representantes, por um lado, e uma cada vez maior necessidade de reforço da confiança por outro. É um paradoxo que cabe aos gestores da companhia tratar.

Ainda em relação ao binômio confiança/controle, a partir da revisão da literatura e dos achados desta pesquisa, surge a inspiração para investigações mais aprofundadas. Como demonstrado por Weibel et al (2009), não é seguro que medidas de controle sempre estejam em oposição aos indicadores de confiança e vice-versa, mas suas verificações empíricas se deram em um contexto cultural europeu, bastante distinto do brasileiro (onde atua a Empresa “J”), conforme nos indicam os extensos trabalhos de Hofstede et al (2010). Assim, seria uma extensão interessante de nossa investigação a verificação, também empírica, das relações entre confiança e controle em nosso meio.

A respeito da influência cultural sobre os indicadores de confiança, maiores considerações fogem ao escopo desta dissertação mas, à luz dos trabalhos de diversos estudiosos (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010; Ferrin & Gillespie, 2010; Wright & Ehnert, 2010; Rus, 2012; Saunders, 2012; Welter & Alex, 2012; Zanini & Migueles, 2014), e à luz dos dados obtidos outras considerações poderiam ter sido propostas.

Também poderia ser válida a aplicação do TIP-B em empresas de distintos segmentos da indústria farmacêutica, com características trans-organizacionais diferentes, nos moldes do conduzido por Zanini (2007), envolvendo companhias dedicadas aos medicamentos genéricos, produtos de marca e outros produtos biológicos distintos das vacinas.

Enfim, sem nenhuma pretensão e com absoluta consciência das limitações dos achados e consequentes conclusões deste trabalho, arrisca-se ensejar algumas possíveis modestas contribuições para o contexto gerencial da Empresa “J”.

Primeiramente, parece haver no momento uma carência de informação por parte dos representantes a respeito do mérito da reestruturação conduzida entre 2014 e 2015. Diversos trabalhos da literatura sobre o impacto das medidas de *downsizing* recomendam o incremento da frequência e qualidade da informação entre a administração e os empregados nestas situações (Spangenburg, 2012; Gandolfi, 2013; Lightfoot, 2014).

E em segundo lugar, a partir dos indicadores de confiança verificados junto aos gestores da equipe comercial de vacinas da Empresa “J”, poderia se aventar o benefício de um incremento na capacitação e desenvolvimento destes quanto à gestão da mudança, práticas de *coaching* e gestão de ativos intangíveis.

REFERÊNCIAS

- Adler, P. S. (2001). **Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism.** *Organization science*, 12(2), 215-234.
- Albrecht, S., & Travaglione, A. (2003). **Trust in public-sector senior management.** *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 76-92.
- Andrade, J. A. D. (2011). **What Holds us Together? Analyzing Biotech Field Formation.** *Journal of technology management & innovation*, 6(3), 1-12.
- Arruda, G. S. de, Ferreira, R. M., Weiblen, B., & Pereira, B. A. D. (2009). **Fatores determinantes para prescrição de medicamentos e ações de marketing a serem envolvidas neste processo.** *Revista Sociais e Humanas*, 22(1), 33-46.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). **Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model.** *Journal of organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Ballinger, G. A., Schoorman, F. D., & Lehman, D. W. (2009). **Will you trust your new boss? The role of affective reactions to leadership succession.** *The Leadership Quarterly*, 20(2), 219-232.
- Bellemare, C. & Kröger, S. (2003). **On Representative Trust.** *Center Discussion Paper Series No. 2003-47.* Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=425340> ou <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.425340>
- Bertolin, R. V., Santos, A. C. dos, Lima, J. B. de, & Braga, M. J. (2008). **Assimetria de Informação e Confiança em Interações Cooperativas.** *Revista de Administração Contemporânea*, 12(1), 59-81.
- Bijsma, K. & Koopman, P. (2003) **Trust within organizations.** *Personnel Review* Vol. 32 No. 5.
- Boaventura, C. F. R., & Melo, J. A. M. de (2013). **Marketing de relacionamento: a relação do representante propagandista com médicos dermatologistas de Brasília.** *Negócios em projeção*, 4(1), 49-70.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). **Trust in leadership: A multi-level review and integration.** *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632.
- Carvalho, K. M. D., & Teixeira, R. M. (2002). **A influência de estratégias promocionais na adoção de novos produtos: o caso da indústria farmacêutica.** *Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo*, 9(1).
- Castanhar, J. C., Barone, F. M., Motta, P. R., Buss, P. M., Temporão, J. G., & Carvalheiro, J. R. (2005). **Avaliação gerencial dos produtores de vacina no**

Brasil. Buss PM, Temporão JG, Carneiro JR, org. Vacinas, soros e imunizações no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 245-68.

Cesar, T. (2005). Marketing de relacionamento e a indústria farmacêutica. Tese de doutorado, Universidade Salvador, Salvador, BA, Brasil.

Coleman, J. S., & Fararo, T. J. (1992). *Rational choice theory*. New York: Sage.

Connell, J., Ferres, N., & Travaglione, T. (2003). *Engendering trust in manager-subordinate relationships: Predictors and outcomes*. *Personnel Review*, 32(5), 569-587.

Coriat, B., & Guennif, S. (1998). *Trust and economic learning*, Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Corrêa, G. F., & Oliveira, L. H. de (2011). Os novos rumos da estratégia de marketing no mercado farmacêutico. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 10(3).

Crossman, A., & Lee-Kelley, L. (2004). *Trust, commitment and team working: the paradox of virtual organizations*. *Global networks*, 4(4), 375-390.

Cunha, C. R. da (2006). A confiança nos relacionamentos Interorganizacionais: o campo da biotecnologia em análise. *RAE-eletrônica*, 5(2).

Das, T. K., & Teng, B. S. (2004). *The risk-based view of trust: A conceptual framework*. *Journal of Business and Psychology*, 19(1), 85-116.

Dias, D., & Damião, H. B. P. (2010). *Liderança, confiança e desempenho organizacional percebido*. Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.

Dietz, G., & Hartog, D. N. D. (2006). *Measuring trust inside organizations*. *Personnel Review*, 35(5), 557-588.

Dietz, G., Gillespie, N., & Chao, G. T. (2010). *Unravelling the complexities of trust and culture*. *Organizational trust: A cultural perspective*, 3-41.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). *The role of trust in organizational settings*. *Organization science*, 12(4), 450-467.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). *Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice*. *Journal of applied psychology*, 87(4), 61

Drescher, M. A. (2014). *Essays on Trust in Teams*, Doctoral dissertation, München, Technische Universität, München, Deutschland.

- Ebara, E. C. I. (2011) ***A relação entre confiança interpessoal e compartilhamento de conhecimento tácito***, Dissertação de Mestrado, FGV-EBAPE, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Farrell, M., & Mavondo, F. T. (2004). ***The effect of downsizing strategy and reorientation strategy on a learning orientation***. *Personnel Review*, 33(4), 383-402.
- Fassold, R. W., & Gowdey, C. W. (1968). ***A survey of physicians' reactions to drug promotion***. *Canadian Medical Association Journal*, 98(14), 701.
- Fehr, E., Fischbacher, U., Von Rosenblatt, B., Schupp, J., & Wagner, G. G. (2003). ***A nationwide laboratory examining trust and trustworthiness by integrating behavioural experiments into representative surveys***.
- Ferrin, D. L., & Gillespie, N. (2010). ***Trust differences across national-societal cultures: Much to do, or much ado about nothing***. *Trust across cultures: Theory and practice*, 42-86.
- Fischer, R. M., & Novelli, J. G. N. (2008). ***Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho***. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 48(2), 67-78.
- Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). ***At What Level (and in Whom) We Trust Trust Across Multiple Organizational Levels***. *Journal of Management*, 38(4), 1167-1230.
- Fukuyama, F. (1996). ***Confiança***. Rio de Janeiro: Rocco.
- Gambetta, D. (1998). ***Can we Trust Trust?***, in Gambetta Diego (ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford, chapter 133, pp. 213-237, <[http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/gambetta 213-237.pdf](http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/gambetta%20213-237.pdf)
- Gandolfi, F. (2013). ***Workforce downsizing Strategies, archetypes, approaches and tactics***. *Journal of Management Research*, 13(2), 67.
- Gillespie, N. (2003). ***Measuring trust in working relationships: the behavioral trust inventory***. In *Academy of Management Conference*, Seattle, WA, USA.
- Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). ***Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust***. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588-607.
- Goudge, J., & Gilson, L. (2005). ***How can trust be investigated? Drawing lessons from past experience***. *Social Science & Medicine*, 61(7), 1439-1451.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). ***Multivariate data analysis*** (Vol. 6). Upper Saddle River, NJ, USA: Pearson Prentice Hall.

- Hardin, R. (2002). ***Trust and trustworthiness***. New York: Russell Sage Foundation.
- Hechter, M., & Kanazawa, S. (1997). ***Sociological rational choice theory***. *Annual review of sociology*, 191-214.
- Huertas, M. K. Z., & Urdan, A. T. (2009). **As dimensões da atitude frente à propaganda de medicamentos: uma descrição no Brasil e avaliação de escala**. *Revista de Administração da Unimep*, 7(2).
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). **Cultures and organizations**. (3^a ed.) New York, NY: McGraw Hill.
- Italiani, F. (2012). **Marketing farmacêutico** (2a ed.). Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda.
- Kirschbaum, C., & Hoelz, J. C. (2010). **Mecanismos Mediadores entre Controle e Confiança**. Anais do VI EnEO, São Paulo, SP. Brasil.
- Kleinowski, H. L. (2010). **O Estudo da confiança, valor percebido e lealdade do segmento farmacêutico brasileiro**. *Gestão Contemporânea*, 6(6).
- Kramer, R. M. (2006). **Organizational trust: A reader**. London, UK: Oxford University Press.
- Langfred, C. W. (2004). **Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams**. *Academy of management journal*, 47(3), 385-399.
- Lanz, L. Q. (2014). **Confiança e Controles em Relacionamentos Interorganizacionais: Um modelo de suas interações e de seus reflexos no desempenho**. Tese de doutorado, Pontifícia Universidade Católica (PUC), Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Lapidot, Y., Kark, R., & Shamir, B. (2007). **The impact of situational vulnerability on the development and erosion of followers' trust in their leader**. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 16-34.
- Lau, D. C., & Liden, R. C. (2008). **Antecedents of coworker trust: leaders' blessings**. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1130.
- Lazzarini, S. G., Miller, G. J., & Zenger, T. R. (2002). **Moving out of committed relationships**. *Unpublished manuscript*, 1-42.
- Lee, P., Gillespie, N., Mann, L., & Wearing, A. (2010). **Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance**. *Management Learning*, 41:473-491.

- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N. (2006). ***Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions.*** *Journal of management*, 32(6), 991-1022.
- Lightfoot, G. E. (2014). ***Talent Retention in Organizations Facing Staff Reductions via Layoffs.*** Doctoral dissertation, Walden University, Naples, Florida: USA.
- Lopes, M. A. S. (2013). ***A Importância da Comunicação no Marketing Farmacêutico.*** Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto, Porto, Portugal.
- Lundasen, S. (2002). ***Podemos confiar nas medidas de confiança? Opinião Pública***, 8(2), 304-327.
- Marques, R., & Neto, C. G. (2007). ***The Brazilian system of innovation in biotechnology: a preliminary study.*** *Journal of Technology Management & Innovation*, 2(1), 55-63.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). ***The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment.*** *Journal of applied psychology*, 84(1), 123.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). ***Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss?*** *Academy of Management Journal*, 48(5), 874-888.
- Milliken, F. J. (1987). ***Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty.*** *Academy of Management review*, 12(1), 133-143
- Muniz Filho, S. M. S. (2013) ***Os efeitos do estilo de liderança no comprometimento organizacional dos profissionais de tecnologia da informação***, Dissertação de Mestrado, FGV-EBAPE, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Neto, C. R. D. S., Landim, A. B., & Pieroni, J. P. (2011). ***Lições da experiência internacional e propostas para incorporação da rota biotecnológica na indústria farmacêutica brasileira.*** *BNDES Setorial*, n. 34, set. 2011, p. 5-44.
- Novelli, J. G. N., Fischer, R. M., & Mazzon, J. A. (2006). ***Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho.*** *Revista de Administração*, 41(4), 442-452.
- Osterloh, M., & Frey, B. S. (2000). ***Motivation, knowledge transfer, and organizational forms.*** *Organization science*, 11(5), 538-550.
- Ouchi, W. G. (1980). ***Markets, bureaucracies, and clans.*** *Administrative science quarterly*, 129-141.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). ***Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis.*** *Journal of marketing*, 70(4), 136-153.

- Palmatier, R. W., Scheer, L. K., Houston, M. B., Evans, K. R., & Gopalakrishna, S. (2007). ***Use of relationship marketing programs in building customer-salesperson and customer-firm relationships: Differential influences on financial outcomes.*** *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 210-223.
- Palmatier, R. W., Scheer, L. K., & Steenkamp, J. B. E. (2007). ***Customer loyalty to whom? Managing the benefits and risks of salesperson-owned loyalty.*** *Journal of marketing research*, 44(2), 185-199.
- Palmatier, R. W. (2008). ***Relationship marketing.*** Cambridge, MA, USA: Marketing Science Institute.
- Passetti, E. (2004). ***Segurança, confiança e tolerância: comandos na sociedade de controle.*** *São Paulo em perspectiva*, 18(1), 151-160.
- Perrone, V., Zaheer, A., & McEvily, B. (2003). ***Free to be Trusted? Organizational constraints on trust in boundary spanners.*** *Organization Science*, 14(4), 422-439.
- Prosser, H., Almond, S., & Walley, T. (2003). ***Influences on GPs' decision to prescribe new drugs—the importance of who says what.*** *Family Practice*, 20(1), 61-68.
- Ramos, F. C. (2010). ***Relacionamento com médicos como estratégia de marketing da indústria farmacêutica***, Dissertação de Mestrado, FGV-EBAPE, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). ***Not so different after all: A cross-discipline view of trust.*** *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- Rus, A. (2012). ***Book Review: Organizational Trust: A Cultural Perspective.*** *Organization Studies*, 33(7), 973-977.
- Santana, R. D. S. (2013). ***O relacionamento médico-delegado de informação médica e as ações de marketing: sua influência no ato de prescrição de medicamentos não sujeitos a receita médica***, Dissertação de mestrado, Universidade do Algarve, Algarve, Portugal.
- Saunders, M. N. (2012). ***Organizational trust: A cultural perspective. Development and Learning in Organizations: An International Journal***, 26(2).
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). ***An integrative model of organizational trust: Past, present, and future.*** *Academy of Management review*, 32(2), 344-354.
- Scott, J. (2000). Rational choice theory. In Browning, G., Halcli A. & Webster, F. (Ed.) ***Understanding contemporary society: Theories of the present.*** London, UK: Sage.

Seligson, M. A., & Rennó, L. R. (2000). **Mensurando confiança interpessoal: notas acerca de um conceito multidimensional.** *Revista de Ciências Sociais*, 43(4), 783-803.

Silva, V. H., Santos, S., Caetano, A., & Agregação, A. (2010). **O papel da confiança organizacional antes e depois da mudança organizacional.** VII *Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*, Universidade do Minho, Braga, Portugal.

Spangenburg, J. M. (2012). **Organizational commitment in the wake of downsizing.** *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 17(2), 30-36.

Sutter, M., & Kocher, M. G. (2007). **Trust and trustworthiness across different age groups.** *Games and Economic Behavior*, 59(2), 364-382.

Temporão, J. G. (2003). **O mercado privado de vacinas no Brasil: a mercantilização no espaço da prevenção.** The private vaccines market in Brazil: privatization of public health. *Cadernos de Saúde Pública*, 19(5), 1323-1339.

Teixeira, M. L. M., & Popadiuk, S. (2003). **Confiança e desenvolvimento de capital intelectual: o que os empregados esperam de seus líderes?** *Revista de Administração Contemporânea*, 7(2), 73-92.

Temporão, J. G. (2003). **O mercado privado de vacinas no Brasil: a mercantilização no espaço da prevenção** The private vaccines market in Brazil: privatization of public health. *Cad. Saúde Pública*, 19(5), 1323-1339.

Ugboro, I. O. (2003). **Influence of managerial trust on survivors' perceptions of job insecurity and organizational commitment in a post restructuring and downsizing environment.** *Journal of Behavioral and Applied Management*, 4(3), 231-253.

Veloso, A., Ferreira, T., Keating, J., & Silva, I. (2010). **A confiança organizacional e a gestão de recursos humanos.** *Atas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*, Universidade do Minho, Braga, Portugal.

Welter, F., & Alex, N. (2012). **Researching trust in different cultures.** *Handbook of research methods on trust*, 50-59.

Weibel, A., Searle, R., Den Hartog, D., Six, F., Hatzakis, T., Skinner, D., & Gillespie, N. (2009). **Control as a Driver of Trust in the Organization?** Recuperado em 10 de setembro, 2015 de: <http://ssrn.com/abstract=1349690>.

Wright, A., & Ehnert, I. (2010). **Making sense of trust across cultural contexts. Organizational Trust. A Cultural Perspective**, Cambridge University Press, Cambridge, UK, 107-26.

Yang, J., & Mossholder, K. W. (2010). **Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach.** *The Leadership Quarterly*, 21(1), 50-63.

Yin, R. K. (2015). ***Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos***. Porto Alegre: Bookman editora.

Zanini, M. T. F. (2005). **Relações de confiança nas empresas da nova economia informacional: uma avaliação dos efeitos da incerteza sobre o comportamento organizacional**. *Cadernos Ebape*, 3(4), 01-21.

Zanini, M. T. (2007). ***Trust within organizations of the new economy: A cross-industrial study***. (1st ed.). Wiesbaden, Deutschland: Deutscher Universitäts-Verlag.

Zanini, M. T. (2008). ***Gestão integrada de ativos intangíveis***. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda.

Zanini, M. T., Lusk, E. J., & Wolff, B. (2009). **Confiança dentro das organizações da nova economia: uma análise empírica sobre as consequências da incerteza institucional**. *RAC*, 13(1), 72-91.

Zanini, M. T. F., & de Castro Almeida, A. L. (2009). **The impact of environmental uncertainty on trust relationships**. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 44(4).

Zanini, M. T. F., & Migueles, C. P. (2013). **Trust as an element of informal coordination and its relationship with organizational performance**. *Economia*, 14(2), 77-87.

Zanini, M. T. F., & Migueles, C. P. (2014). **O papel mediador entre confiança e desempenho organizacional**. *Revista de Administração*, 49(1), 45-58.

APENDICE

APÊNDICE 1 – O Questionário “*Trust Inventory ProjectBrazil*” (TIP-B):



FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE
EMPRESAS (EBAPE)

PROF. DR. MARCO TÚLIO ZANINI
PROF. DR. MARCOS REGO
EDUARDO DE GOMENSORO, PESQUISADOR

EBAPE
ESCOLA BRASILEIRA
DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E DE
EMPRESAS

Questionário Trust Inventory Project (TIP)

Instruções:

1. Suas respostas serão mantidas em total confidencialidade. Não assine nem escreva o seu nome.
2. A avaliação e o processamento dos questionários serão realizados pelos pesquisadores da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE). Respostas individuais jamais serão identificadas e as informações geradas pelos questionários serão combinadas em grupos de resultados para propósito de análise.
3. O preenchimento do questionário levará em média 20 minutos.
4. É de suma importância, para que os resultados da pesquisa sejam os mais realísticos possíveis, que as suas respostas reflitam exatamente o que você sente. Dessa forma, não perca muito tempo pensando em cada questão. O objetivo principal é saber sua primeira reação, sua primeira idéia. Isto não se trata de um teste. Sua opinião é a única resposta correta.
5. Marque apenas uma resposta por pergunta.
6. Responda as perguntas em ordem. Não pule questões.
7. Ao terminar, por favor, retorne o questionário à pessoa designada. Lembre-se em não assinar o questionário.

OBRIGADO PELA SUA COOPERAÇÃO!

FGV/EBAPE - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
Praia de Botafogo, 190 - 4º e 5º andares • CEP 22250-900 Rio de Janeiro
Telefone: +55 (21) 3799-5650

SEÇÃO 3 – SEU GERENTE (considere seu Chefe ou Superior imediato)

Por favor, indique o quanto você se sente predisposto a envolver-se em cada um dos seguintes comportamentos com o seu GERENTE, marcando um número de 1 a 7.

Quão disposto você se sente em envolver-se em uma das seguintes situações com seu GERENTE?

		Nem um pouco disposto				Extremamente disposto		
		1	2	3	4	5	6	7
A.01	Confiar na capacidade e qualificação do seu gerente em executar tarefas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.02	Depender do seu gerente em lidar com uma questão importante em seu nome.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.03	Confiar em seu gerente para representar o seu trabalho de forma precisa à outras pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.04	Depender do apoio do seu gerente em situações difíceis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.05	Confiar no julgamento do seu gerente em relação ao seu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.06	Compartilhar seus sentimentos pessoais com seu gerente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.07	Discutir com seu gerente problemas ou dificuldades relacionados ao trabalho que possam potencialmente serem usados para colocar você em desvantagem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.08	Fazer confidências ao seu gerente sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.09	Falar francamente com seu gerente sobre como você se sente com relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.10	Compartilhar opiniões pessoais com o seu gerente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SEÇÃO 2 – UM COLEGA DE EQUIPE

Ao responder as seguintes perguntas, mantenha em mente UM colega de equipe em especial que não seja o seu gerente. Indique a sua predisposição em engajar-se em cada um dos seguintes comportamentos com ESTE COLEGA DE EQUIPE – aqui chamado de Colega de Equipe X, marcando um número de 1 a 7.

Quão disposto você se sente em envolver-se em uma das seguintes situações com seu <u>Colega de Equipe X</u> ?		Nem um pouco disposto				Extremamente disposto		
		1	2	3	4	5	6	7
A.11	Confiar na capacidade e qualificação deste colega X em executar tarefas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.12	Depender deste colega X em lidar com uma questão importante em seu nome.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.13	Confiar neste colega X para representar o seu trabalho de forma precisa à outras pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.14	Depender do apoio deste colega X em situações difíceis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.15	Confiar no julgamento deste colega X em relação ao seu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.16	Compartilhar seus sentimentos pessoais com este colega de equipe X.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.17	Discutir com este colega X problemas ou dificuldades relacionados ao trabalho que possam potencialmente serem usados para colocar você em desvantagem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.18	Fazer confidências a este colega de equipe X sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.19	Falar francamente com este colega X sobre como você se sente com relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.20	Compartilhar opiniões pessoais com este colega de equipe X.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Esta é a primeira parte do questionário. As perguntas desta seção estão relacionadas ao seu relacionamento profissional com outras pessoas na sua empresa.

SEÇÃO 1 – SUA EQUIPE DE TRABALHO

Por favor, indique a sua predisposição em engajar-se em cada um dos seguintes comportamentos com toda a SUA EQUIPE de trabalho, marcando um número de 1 a 7.

Quão disposto você se sente em envolver-se em uma das seguintes situações com toda a sua Equipe?

Quão disposto você se sente em envolver-se em uma das seguintes situações com <u>toda a sua Equipe</u> ?		Nem um pouco disposto				Extremamente disposto		
		1	2	3	4	5	6	7
A.21	Confiar na capacidade e qualificação da sua equipe em executar tarefas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.22	Depender da sua equipe em lidar com uma questão importante em seu nome.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.23	Confiar em sua equipe para representar o seu trabalho de forma precisa à outras pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.24	Depender do apoio da sua equipe em situações difíceis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.25	Confiar no julgamento da sua equipe em relação ao seu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.26	Compartilhar seus sentimentos pessoais com sua equipe de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.27	Discutir com sua equipe problemas ou dificuldades relacionados ao trabalho que possam potencialmente serem usados para colocar você em desvantagem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.28	Fazer confidências a sua equipe sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.29	Falar francamente com a sua equipe sobre como você se sente com relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.30	Compartilhar opiniões pessoais com a sua equipe de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Esta é a segunda parte do questionário. A seguir encontram-se afirmações sobre a sua empresa.

SEÇÃO 4 – A SUA EMPRESA

Marque por favor a resposta cuja afirmação mais se adequa à realidade atual de sua empresa, ou seja, como esta se encontra hoje.

Afirmações		Discordo completamente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo completamente
B.01	Baseando-me em decisões anteriores tomadas pela administração desta empresa, eu sou capaz de prever o que a administração fará no futuro.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.02	Desde minha contratação nesta empresa, as atitudes e decisões tomadas pela administração têm sido consistentes.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.03	Eu posso sempre confiar em cada palavra dada pela administração desta empresa.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.04	A administração desta empresa diz a verdade aos seus funcionários em toda e qualquer situação.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.05	A administração desta empresa sempre cumpre as promessas feitas aos seus empregados.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.06	Eu jamais me decepcionei sempre que confiei no que a administração disse/afirmou.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.07	Nesta empresa, a administração busca a contribuição de seus funcionários ao tomar decisões que possam afetá-los.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.08	Nesta empresa, a administração faz um grande esforço para envolver seus funcionários em todos os aspectos relacionados à tomada de decisões.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

	Afirmações	Discordo completa- mente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo completa- mente
B.09	Sempre que possível, a administração delega o poder de decisão aos seus empregados.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.10	A administração desta empresa está sempre atenta aos interesses dos funcionários quando na tomada de decisões críticas.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.11	Nesta empresa, a administração dá elevada prioridade ao bem-estar dos funcionários.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.12	Em toda e qualquer situação, a administração da empresa toma as medidas necessárias para proteger os interesses dos funcionários.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.13	A administração desta empresa fornece aos funcionários informação precisa no que se refere aos assuntos relacionados à empresa.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.14	A administração sempre se esforça em explicar importantes decisões organizacionais aos funcionários.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.15	A administração desta empresa compartilha livremente suas idéias com seus funcionários.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

SEÇÃO 5 – ESTABILIDADE DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO

A seguir encontram-se afirmações sobre as **CONDIÇÕES DO SEU TRABALHO**. Olhando para o futuro, qual é a probabilidade de que mudanças às quais você se opõe ocorram e possam afetar negativamente cada um dos seguintes aspectos ou características do seu trabalho atual?

Afirmações		Muito Improvável	Improvável	Indiferente	Provável	Muito Provável
B.16	Seu potencial em subir dentro da empresa.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.17	Seu potencial em manter seu salário atual.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.18	Seu potencial em conseguir aumento de salário.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.19	O status relacionado à sua posição dentro da empresa.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.20	Sua liberdade atual em programar seu próprio trabalho.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.21	Sua liberdade atual em executar o seu trabalho da maneira que você veja como mais adequada.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.22	Seu acesso atual aos recursos da empresa (pessoas, materiais, informações).	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.23	Seu senso de comunidade ao trabalhar com seus colegas de trabalho.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

	Afirmações	Muito Improvável	Improvável	Indiferente	Provável	Muito Provável
B.24	A variedade de tarefas que você desempenha.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.25	A oportunidade de executar um determinado trabalho por completo, desde seu início ao fim.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.26	A importância do seu trabalho.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.27	A sua liberdade de poder expressar o quanto bem você está fazendo seu trabalho à medida que o executa.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

SEÇÃO 6 – PROVÁVEIS MUDANÇAS

Olhando para o futuro, qual é a probabilidade de que mudanças às quais você se opõe possam acontecer e causar uma das seguintes situações?

	Afirmações	Muito Improvável	Improvável	Indiferente	Provável	Muito Provável
B.28	Perder a sua posição e ser transferido para uma posição inferior dentro da mesma empresa.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.29	Perder seu emprego e ser transferido para uma outra empresa na mesma posição.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.30	Verificar que o número de horas de trabalho oferecidos pela empresa ou demanda pelo seu trabalho varia de um dia para o outro.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Afirmações		Muito Improvável	Improvável	Indiferente	Provável	Muito Provável
B.31	Ter seu trabalho suspenso temporariamente for falta de trabalho.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.32	Perder seu emprego definitivamente.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.33	Verificar que o futuro de seu departamento e seção/divisão encontram-se incertos.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.34	Perder seu emprego por ser demitido.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.35	Perder seu emprego por ser pressionado a se aposentar antes do tempo.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
<p>Indique, por favor, o seu grau de concordância ou discordância com relação a cada uma das seguintes afirmações a respeito de sua capacidade de alterar eventos que possam afetá-lo bem como seu trabalho dentro da organização.</p>						
Afirmações		Discordo completamente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo completamente
B.36	Eu tenho poder suficiente dentro da empresa para controlar eventos que possam afetar meu emprego.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.37	Nesta empresa, eu posso evitar que situações negativas afetem minha posição dentro da empresa.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.38	Eu tenho conhecimento suficiente sobre a empresa de forma a ser capaz de controlar situações que possam me afetar.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

8

SEÇÃO 7 – SEU RELACIONAMENTO COM SUA EMPRESA

A seguir encontram-se afirmações a respeito de seus sentimentos pessoais relacionados à sua empresa. Marque, por favor, a resposta cuja afirmação mais se adeque à realidade de sua empresa, ou seja, como esta se encontra hoje.

Afirmações		Discordo completamente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo completamente
B.39	Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.40	Eu sinto realmente como se os problemas da empresa fossem os meus próprios.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.41	Eu me sinto como se fizesse parte desta empresa.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.42	Eu me sinto emocionalmente ligado à esta empresa.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.43	Eu sinto como se eu fosse parte de uma família nesta empresa.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.44	Esta empresa tem para mim um grande significado pessoal.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.45	Neste momento, permanecer nesta organização é uma questão de necessidade.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.46	Seria muito difícil para mim deixar esta organização neste momento, mesmo se eu quisesse.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

	Afirmações	Discordo completa- mente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo completa- mente
B.47	Muito da minha vida seria prejudicado se eu decidisse agora deixar esta empresa.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.48	Eu sinto que eu não tenho muitas opções se decidir sair desta empresa.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.49	Se eu não tivesse investido tudo de mim nesta organização, eu consideraria trabalhar em um outro lugar.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.50	Um dos poucos aspectos negativos em deixar esta empresa estão relacionados à falta de alternativas disponíveis.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.51	Eu sinto certa obrigação em permanecer com meu atual empregador.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.52	Mesmo se fosse mais vantajoso para mim, eu não acho correto sair da empresa neste momento.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.53	Eu me sentiria culpado se eu deixasse esta organização agora.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.54	Esta organização merece a minha lealdade.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.55	Eu não deixaria esta empresa neste momento porque eu sinto ter uma obrigação para com as pessoas daqui.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
B.56	Eu devo muito à esta organização.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

10

Por favor, responda as seguintes questões a respeito de seus dados pessoais e suas perspectivas:

C.01 Você é do sexo:

- 01 ☐ Masculino 02 ☐ Feminino

C.02 Por favor, indique sua atual área de atuação:

- 01 ☐ Marketing/Vendas
 02 ☐ Financeiro
 03 ☐ Administração/Management
 04 ☐ Recursos Humanos
 05 ☐ Engenharia/Produção
 06 ☐ Suporte Técnico/Sistemas
 07 ☐ Outra, por favor descreva: _____

C.03 O número de pessoas que se reportam à você (subordinados)?

- 01 ☐ Nenhum
 02 ☐ 1 a 5 pessoas
 03 ☐ 6 a 20 pessoas
 04 ☐ Mais de 20 pessoas

C.04 Qual o seu nível de instrução?

- 01 ☐ Segundo grau completo
 02 ☐ Diploma técnico
 03 ☐ Diploma universitário
 04 ☐ Algum curso de pós-graduação
 05 ☐ MBA
 06 ☐ Mestrado
 07 ☐ Doutorado

C.05 Qual a sua faixa etária?

- 01 ☐ Menos de 24
 02 ☐ 25-29
 03 ☐ 30-34
 04 ☐ 35-39
 05 ☐ 40-49
 06 ☐ 50 ou mais

C.06 Há quanto tempo você é funcionário da sua empresa?

- 01 ☐ Menos de 1 ano
 02 ☐ 1-2 anos
 03 ☐ 2-3 anos
 04 ☐ 3-4 anos
 05 ☐ 4-7 anos
 06 ☐ Mais de 7 anos

C.07 Quantas horas por dia você trabalha em média?

- 01 ☐ Menos de 7
 02 ☐ 7-8
 03 ☐ 8-10
 04 ☐ 10-11
 05 ☐ 11-12
 06 ☐ 12 ou mais

C.08 Quantos outros empregos de período integral você já teve nos últimos 8 anos (desde 1996)? (Desconsidere o emprego atual)

- 01 ☐ Nenhum
 02 ☐ Um
 03 ☐ Dois
 04 ☐ Três
 05 ☐ Quatro
 06 ☐ Mais de quatro

C.09 Qual dentre os objetivos abaixo você consideraria como o mais importante no que se refere a melhorar a sua situação atual de trabalho? (Por favor, escolha apenas uma resposta)

- 01 ☐ Mais estabilidade no trabalho
 02 ☐ Melhor salário
 03 ☐ Mais tempo livre
 04 ☐ Maior responsabilidade
 05 ☐ Realizar diferentes tarefas
 06 ☐ Chance de melhorar a minha qualificação

Por favor, responda as seguintes questões a respeito de seus dados pessoais e suas perspectivas:

C.10 Com qual das seguintes atitudes você mais concorda?

- 01 ☐ O importante para mim é competir, mesmo considerando que isto possa não ser diretamente benéfico para os demais (sua equipe de trabalho ou sua empresa).
 02 ☐ O importante para mim é cooperar, mesmo levando em consideração que isto possa reduzir minhas chances imediatas de crescer dentro da empresa.

C.11 Assumindo que você tenha a chance de escolher, por quanto tempo mais você acha que irá continuar trabalhando para esta empresa?

- 01 ☐ Apenas mais alguns meses
 02 ☐ No máximo dois anos
 03 ☐ De dois a cinco anos
 04 ☐ Mais de cinco anos (mas eu provavelmente me desligarei da empresa antes de me aposentar)
 05 ☐ Até a minha aposentadoria

C.12 Qual a probabilidade de que a confiança que você deposita nesta empresa e nas pessoas dentro da mesma seja mutuamente benéfica no futuro?

- 01 ☐ Muito improvável
 02 ☐ Improvável
 03 ☐ Indiferente
 04 ☐ Provável
 05 ☐ Muito provável

C.13 Eu percebo que o meu futuro nesta empresa:

- 01 ☐ Será melhor dentro de um ano
 02 ☐ Será melhor dentro de três anos
 03 ☐ Permanecerá basicamente como está agora
 04 ☐ Se deteriorará até o ponto de eu ter que me desligar da empresa
 05 ☐ Piorará, mas eu permanecerei na empresa
 06 ☐ Eu não tenho como avaliar isso

APÊNDICE 2 – Transcrição dos Comentários Adicionais (TIP-B, Parte D):

Número total de questionários respondidos: 56 (100%)

Número de questionários com comentários adicionais: 13 (23%)

Transcrições:

“A empresa deveria levar em consideração a experiência profissional do colaborador em outras empresas”.

“Considerar a experiência profissional prévia do colaborador é importante para que ele se sinta valorizado e com oportunidade de crescimento”.

“A companhia deveria ajudar o colaborador a pensar em qualidade de vida. Mais tempo para a família e menos viagens é importante para a satisfação profissional”.

“Estimular a criatividade”.

“Premiar pelo desempenho individual também é primordial”.

“Eu acho importante que as avaliações de desenvolvimento e promoções sejam avaliadas no histórico de trabalho dentro da empresa, e não o que os GDs acham”.

“Os GDs promovem quem querem, quando querem e a hora que querem”.

“Apesar de todas as mudanças, gostaria de me aposentar nesta empresa”.

“Devo tudo que sei à empresa”.

“Nunca me imaginei trabalhando em outro lugar”.

“Já passei por outras áreas da companhia, mas considero a área de vacinas a melhor para se trabalhar. Aqui somos valorizados”.

“Mesmo que me oferecessem mais, eu não deixaria esta empresa”.

APÊNDICE 3 – Carta enviada à alta gerência da Empresa “J” com a proposta e justificativa da pesquisa:

Rio, 28 de agosto de 2014

Prezado Sr. XXXXX,

Dando prosseguimento ao assunto que conversamos na reunião comercial, quero apresentar-lhe o livro *Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa*.

Da autoria do Prof. Marco Túlio Zanini da FGV-EBAPE, meu co-orientador no mestrado, o livro traz uma consistente coleção de conceitos sobre o que a academia está chamando de “confiança” na gestão de pessoas nos dias de hoje.

Entre outras definições, uma que me soa muito apropriada é a do Prof. Stephen Covey, autor do clássico *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*. Segundo ele: “Confiança não é apenas o fruto da confiabilidade, é também a raiz da motivação. É a mais alta forma de motivação”.

Em minha trajetória na indústria farmacêutica, aprendi a valorizar a questão da confiança nas relações de trabalho em todos os níveis. Acompanhei de perto o impacto das mudanças, e da consequente incerteza, na confiança entre as equipes e sua motivação.

No livro que lhe apresento, as relações entre confiança e performance são exploradas e, particularmente no capítulo 10, há a apresentação dos resultados da primeira pesquisa feita no Brasil para mensurar os níveis de confiança interpessoal, indicadores de confiança e comprometimento dos colaboradores dentro de grandes empresas privadas.

As empresas estudadas, e comparadas pelo Prof. Zanini, foram representantes da “nova” e “velha” economia, entre as quais um dos grandes diferenciadores é a gestão do conhecimento. E este é o ponto que aproxima, na minha opinião, a XXXXX (nome da empresa) da abordagem proposta na pesquisa.

Sei que a empresa está implementando mudanças importantes em sua forma de conduzir o negócio, principalmente no que toca à comunicação, promoção e gestão das equipes comerciais nos próximos três anos (2014-2016), e este me parece ser um momento particularmente interessante para uma pesquisa como esta.

Gostaria, então, de pedir a sua atenção para esta ideia e, na medida em que lhe parecer interessante, solicitar o seu apoio para propor esta avaliação adaptada à XXXXX como parte de minha dissertação de mestrado.

Esta pesquisa pode se restringir à área de vacinas, estender-se às demais equipes da XXXXX, ou incluir ainda outras equipes de demanda da companhia e seria totalmente alinhada aos seus processos, procedimentos e valores. Com mínimo impacto nas atividades do pessoal.

Fico no aguardo da oportunidade de conversarmos melhor sobre o assunto, caso o senhor julgue necessário, mas também estou preparado para procurar quem o senhor me indicar para aprofundar a questão e entender sua viabilidade.

Cordialmente, Eduardo de Gomensoro.