

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

**ANALISE DO GRAU DE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS
REPRESENTANTES DA EMPRESA BOEHRINGER INGELHEIM NA
REGIÃO SUL EM RELAÇÃO AO AMBIENTE DE TRABALHO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

INGO RAUL MICHELS RODRIGUEZ

Florianópolis, dezembro de 2000.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

**ANALISE DO GRAU DE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS
REPRESENTANTES DA EMPRESA BOEHRINGER INGELHEIM NA
REGIÃO SUL EM RELAÇÃO AO AMBIENTE DE TRABALHO**

INGO RAUL MICHELS RODRIGUEZ

**PROFESSOR ORIENTADOR:
Prof. Msc. GERSON RIZZATTI**

**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO:
RECURSOS HUMANOS**

Florianópolis, dezembro de 2000.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi apresentado e julgado perante a banca examinadora que atribuiu a nota _____ ao aluno INGO RAUL MICHELS RODRIGUEZ na disciplina Estágio Supervisionado Obrigatório – CAD 5401.

Banca Examinadora

Professor Gerson Rizzati

Professor Dante Girardi

Professor Luiz Fernando Mello

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, que apesar de não estarem mais presentes nesta vida, contribuíram para mais esta conquista.

A Marlise, pela sua paciência, carinho e apoio, em todos os momentos.

Ao meu orientador o Professor Gerson Rizatti, pelo companheirismo e ajuda na conclusão deste trabalho.

A todos os amigos, pela força e apoio neste importante período.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	vii
LISTA DE GRAFICOS.....	vii
RESUMO.....	viii
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 História da corporação.....	1
1.2 Tema Problema.....	1
1.3 Justificativa.....	2
1.3.1 Importância.....	3
1.3.2 Oportunidade.....	3
1.3.3 Viabilidade.....	4
2 OBJETIVOS.....	5
2.1 Objetivo Geral.....	5
2.2 Objetivos Especificos.....	5
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	6
3.1 As Organizações como Empreendimentos Humanos.....	6
3.1.1 Administração e recursos humanos: breve histórico.....	7
3.2 Motivação dos Recursos Humanos.....	9
3.2.1 Hierarquia das necessidades de Maslow.....	9
3.2.2 A Teoria de Herzberg.....	14
3.2.3 Forças Motivacionais.....	18
3.2.4 Satisfação no trabalho.....	19
3.2.5 Comportamento humano nas organizações.....	19
3.2.6 Gerenciando Pessoas numa organização.....	20
4 METODOLOGIA.....	22
4.1 Caracterização da Pesquisa.....	22
4.1.1 Abordagem: Quantitativa e Qualitativa.....	22
4.1.2 Perspectiva do Estudo: Transversal.....	22
4.2 Delineamento da Pesquisa.....	22
4.2.1 Quanto aos Meios.....	22
4.2.2 Quanto aos Fins.....	23
4.3 Delimitação da Pesquisa.....	23
4.3.1 População.....	23
4.3.2 Amostra.....	23
4.4 Técnica de Coleta de Dados.....	24
4.4.1 Tipos de Dados.....	24
4.4.2 Instrumento de Coleta de Dados.....	24
4.5 Técnica da Análise de Dados.....	25
5 ANALISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	26
5.1 Dados Pessoais.....	26
5.2 Dados da pesquisa.....	31

5.2.1 Necessidades Básicas.....	31
6 CONCLUSÃO.....	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45
ANEXOS.....	47

LISTA DE TABELAS

5.1.1 Tabela: Sexo.....	26
5.1.3 Tabela: Idade.....	27
5.1.5 Tabela: Tempo de serviço.....	28
5.1.7 Tabela: Nível de formação.....	29
5.2.1.2 Tabela: Percentual das respostas para cada pergunta das Necessidades Fisiológicas.....	32
5.2.1.4 Tabela: Percentual das respostas para cada pergunta das Necessidades de Segurança.....	34
5.2.1.6 Tabela: Percentual das respostas para cada pergunta das Necessidades Sociais.....	36
5.2.1.8 Tabela: Percentual das respostas para cada pergunta das Necessidades de Auto – Estima.....	38
5.2.1.10 Tabela: Percentual das respostas para cada pergunta das Necessidades de Auto – Realização.....	40

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Hierarquia das necessidades de Maslow.....	13
5.1.2 Gráfico: Sexo.....	26
5.1.4 Gráfico: Idade.....	27
5.1.6 Gráfico: Tempo de serviço.....	28
5.1.8 Gráfico: Nível de formação.....	29
5.2.1.1 Gráfico: Necessidades fisiológicas.....	31
5.2.1.3 Gráfico: Necessidade de segurança.....	33
5.2.1.5 Gráfico: Necessidade Social.....	35
5.2.1.7 Gráfico: Necessidade de Auto – Estima.....	37
5.2.1.9 Gráfico: Necessidade de Auto – Realização.....	39

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar os aspectos motivacionais dos representantes da região Sul da empresa Boehringer Ingelheim.

Este trabalho foi elaborado sob o ponto de vista da indústria farmacêutica e do representante que nela trabalha, obtendo no final deste trabalho conclusões importantes referentes a satisfação profissional interna e possíveis soluções para os problemas motivacionais encontrados.

1. INTRODUÇÃO

1.1 História da corporação

A Boehringer Ingelheim foi fundada em 1885, na cidade alemã de Ingelheim, onde até hoje está localizada sua sede, o Grupo Boehringer Ingelheim é uma corporação que atua em escala mundial em 110 países e um total de mais de 24 mil funcionários. Considerado em dos 20 maiores grupos farmacêuticos do mundo com um faturamento de 5 bilhões de dólares, a Boehringer Ingelheim investe em pesquisa, produção e distribuição de medicamentos para o tratamento de seres humanos, o que representa 84% de seu faturamento.

Seus pesquisadores se concentram nas linhas de doenças respiratórias, gastrointestinais e cardiovasculares, além das moléstias virais e inflamatórias. De acordo com as mais recentes tendências mundiais, ela também aposta no segmento de produtos de consumo para as linhas fitoterapêuticas, de vitaminas e de sais minerais. A empresa também conta com a Divisão Vetmédica, dirigida à saúde animal.

No Brasil a Boehringer Ingelheim mantém uma matriz localizada no Centro Empresarial de São Paulo, uma moderna fábrica localizada em Itapeverica da Serra e filiais localizadas nas capitais dos principais estados. A Boehringer Ingelheim atua praticamente em todas as cidades do Brasil, sendo uma empresa bastante conhecida e prestigiada pelos profissionais da saúde. Atualmente a Boehringer Ingelheim no Brasil conta com aproximadamente 1200 funcionários.

É importante destacar que a Boehringer Ingelheim, é uma empresa que preza pela ética nos produtos comercializados, sendo que todos eles são produtos originais, ou seja, produtos de pesquisa Boehringer Ingelheim ou de patentes originais.

1.2 Tema Problema

Uma das funções mais importantes dentro da indústria farmacêutica, é a função do representante. É este profissional que dia a dia exerce a função de visitar os médicos, e graças ao empenho deste, a classe médica tem à disposição informações científicas importantes, tais como lançamentos de produtos, inovações científicas essenciais para a atualização do médico, para que com isto possa-se oferecer ao paciente o melhor tratamento existente nos dias de hoje.

O trabalho a seguir tenta descrever os aspectos vinculados ao relacionamento do representante com a empresa.

Freqüentemente percebemos que pessoas recém contratadas nas empresas em geral, detém em si uma satisfação inicial muito positiva, que infelizmente em alguns casos, com o passar do tempo vai tornando-se cada vez menos intensa, até chegar a um ponto onde o trabalho passa a ser uma rotina monótona, insatisfatória e sem motivação.

A Boehringer Ingelheim atua a nível Brasil e nos estados de Santa Catarina, Paraná, e Rio Grande do Sul (estados que compreendem a Regional Sul da Boehringer), onde mantém uma equipe de representantes composta por 40 pessoas, que atuam em várias cidades destes estados, sendo que este trabalho foi realizado com os profissionais destes três estados.

Após estas considerações, este trabalho tem como tema:

“ A análise do grau de satisfação e motivação dos representantes da Região Sul da Boehringer Ingelheim em relação ao seu ambiente de trabalho”

1.3 Justificativa

Devemos levar em consideração que o representante é a pessoa que, mediante a postura na frente do médico, com seu perfil e conhecimentos profissionais, e com a sua relação interpessoal com este profissional da saúde, divulga o produto da empresa com a finalidade

de que o médico, aceitando este produto devido a suas características e vantagens, prescreva este ao paciente, que após comprará na farmácia, gerando finalmente o faturamento da organização. Não podemos descartar a função de vendas que o representante exerce em hospitais e clínicas com a padronização de produtos, a qual torna-se bastante complicada pela grande concorrência de empresas do setor.

Existem na atualidade muitos representantes atuando frente aos médicos com uma grande linha de produtos, representando as inúmeras empresas que produzem medicamentos. Sendo assim, o *market share* (ou fatia de mercado) é disputada intensamente pelas empresas atuantes no setor.

1.3.1 Importância

O tema do presente trabalho é a “satisfação e motivação do colaborador de uma organização”, sendo assim, as informações contidas no trabalho permitirão uma avaliação do estado motivacional do representante bem como o grau de satisfação com a empresa e seu ambiente de trabalho.

A satisfação do representante com a empresa em que trabalha, determinará a criatividade e o empenho na busca da melhor forma de levar as informações para médico.

A satisfação dos colaboradores de uma empresa da indústria farmacêutica poderá determinar o sucesso ou o fracasso nas vendas, e está diretamente relacionado com o trabalho exercido no campo.

As informações contidas neste trabalho possibilitarão à empresa analisar as variáveis relacionadas com o trabalho do representante, possibilitando encontrar pontos fracos e fortes, como também soluções aos problemas encontrados.

1.3.2 Oportunidade

Segundo Bergamini (1993): “O sentimento de pertencer é mais importante na motivação e no moral do trabalhador do que as condições físicas sob as quais ele trabalha”. Este trabalho possibilita encontrar as variáveis que determinam a satisfação do representante da empresa Boehringer Ingelheim.

1.3.3 Viabilidade

Por fazer parte da equipe de trabalho e estar sempre em contato com os colegas de trabalho, o fator tempo e custo fica reduzido, justificando a viabilidade deste trabalho bem como o desenvolvimento da sua metodologia e o grau de importância desta pesquisa a nível gerencial.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Analisar o grau de motivação e satisfação dos representantes da empresa Boehringer Ingelheim na região sul do país em relação ao ambiente de trabalho

2.2 Objetivos Específicos

- identificar, na literatura, aspectos, e variáveis relacionadas à satisfação e motivação dos funcionários.
- apresentar uma análise comparativa entre a literatura e os dados coletados;
- avaliar o grau de motivação e satisfação do representante da Boehringer Ingelheim
- identificar os pontos fortes e fracos da empresa no que refere-se a motivação e satisfação
- determinar as características do ambiente de trabalho do representante
- apresentar sugestões de melhora, para os possíveis pontos negativos em relação a motivação e satisfação dentro do ambiente de trabalho.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 As Organizações como Empreendimentos Humanos

Pode-se descrever as organizações como "*unidades ou entidades sociais, intencionalmente construídas e reconstruídas, nas quais as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos*" (Etzioni, 1989). Pode-se caracterizá-las, então, como empreendimentos humanos (Chiavenato 1983, p.74), dos quais as empresas são exemplos. É nesse sentido que se diz que as empresas, para funcionarem, requerem um conjunto de recursos. O ser humano é um desses recursos. E é um recurso com características bastante exclusivas - possui capacidade de pensar, imaginar, julgar e decidir (Paladini, 1990, p.100). Como resultado da combinação de recursos humanos e de outros recursos, as empresas geram resultados diferentes, de acordo com o seu ramo de atividade (Chiavenato, 1995, p.5):

- empresas industriais: são as que produzem bens de consumo ou bens de produção mediante a transformação de matérias-primas em mercadorias ou produtos acabados, como a **Boehringer Ingelheim**, e outras empresas da indústria farmacêutica;
- empresas comerciais: são que vendem mercadorias ou produtos acabados diretamente ao consumidor (comércio varejista) ou aquelas que compram do produtor para vender ao varejista (comércio atacadista);
- empresas de prestação de serviços: são as que oferecem trabalhos especializados como transporte, educação, saúde, comunicação, informação/conhecimento, lazer, serviços de manutenção etc. Essas empresas não produzem mercadorias, mas atividades profissionalizadas.

Em qualquer ramo de atividade, as pessoas formam o *subsistema social*, enquanto o *subsistema técnico* inclui o fluxo de trabalho, as tarefas a serem executadas e a tecnologia existente, as máquinas, os equipamentos, as instalações, as técnicas de produção e a estrutura organizacional. Os resultados dos negócios são influenciados, em grande parte, mais por fatores sociais (interação, suporte, supervisão, etc.) do que por fatores técnicos

(equipamentos, materiais, etc.) e a produtividade e a Qualidade global da empresa está relacionada à análise acurada do sistema de necessidades e requisitos sociais e técnicos (Hanna, 1988, p.93)

Nesse sentido, sendo as pessoas com suas respectivas necessidades os recursos que mais influenciam os resultados da empresa, presume-se que a administração desses recursos deva ser prioritária quando comparada aos recursos técnicos, permitindo atingir os objetivos empresariais.

A Administração de empresas surge, então, como a ciência capaz de ajustar os recursos humanos e técnicos numa combinação adequada.

3.1.1 Administração e recursos humanos: breve histórico

Os recursos humanos têm sido amplamente estudados no âmbito da Teoria Geral da Administração.

A Administração Científica, fundada por Taylor e seus seguidores nos meados de 1900, representa a primeira tentativa de criar uma Ciência da Administração para as organizações. Iniciou-se com uma experiência concreta no trabalho de operários, com ênfase nas tarefas e no conceito de homem econômico, ignorando que o trabalhador é um ser humano e social. Além disso para a Administração Científica a única fonte de motivação do trabalhador é o salário (Meigniez citado por Chiavenato, 1983, p.22).

Enquanto desenvolvia-se a Administração Científica nos Estados Unidos, na França, Fayol desenvolvia a chamada Teoria Clássica da Administração, caracterizando-se pela ênfase na estrutura organizacional.

Na verdade, ambas as teorias tinham por preocupação a busca da eficiência das organizações.

4 Movida pela necessidade de se corrigir a forte tendência à deshumanização no trabalho surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deviam se submeter, surge a Teoria das Relações Humanas. Essa verdadeira revolução na Administração ocorreu no início da II Guerra Mundial, ressaltando o caráter democrático da Administração. Surge uma nova concepção sobre a natureza do homem, o *homem social*. Sob essa concepção, considera-se que os trabalhadores são criaturas sociais

complexas, com sentimentos, desejos e temores; as pessoas são motivadas por certas necessidades e alcançam suas satisfações através dos grupos com os quais interagem, a supervisão e liderança influencia o comportamento das pessoas e, as normas do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros (Chiavenato, 1983, p.117) /

Dentro dessa percepção, poderia-se definir Administração como "*trabalhar com e por meio de pessoas e grupos para alcançar objetivos organizacionais*" (Hersey & Blanchard, 1986, p.4), sendo que planejar, organizar, controlar e proporcionar motivação aos recursos humanos se configurariam como as funções básicas da Administração.

Segundo Chiavenato (1983) planejar significa estabelecer metas e objetivos para o alcance de uma situação desejada, de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração dos esforços e recursos da empresa. A organização envolve a alocação dos recursos da empresa, de maneira a otimizar a consecução das metas. O controle, por sua vez, envolve a retroalimentação dos resultados e o acompanhamento destes, de modo a permitir comparações com o que foi planejado, permitindo ajustes necessários.

Um papel muito importante cabe à motivação, pois trata-se de um fator fundamental para a melhoria do nível de desempenho dos empregados, que, por conseqüência, influenciará o alcance dos objetivos da empresa. A motivação é uma função extremamente importante para a Administração (Hersey & Blanchard, 1986, p.5).

Para Paladini (1990, p.100), "*quando maximiza suas vantagens, o elemento humano torna-se o mais produtivo, útil, versátil e rico dos recursos. Quando se reduz à força meramente física, exibe desvantagem em relação a outros recursos*". Isso mostra que é necessário otimizar a utilização do recurso humano, sempre tendo em vista suas especificidades. Davis & Newstrom (1992, p.11) complementam afirmando que a motivação é essencial ao funcionamento organizacional, pois não importa quanta tecnologia e equipamentos uma organização tenha: "*essas coisas não podem ser colocadas em uso a menos que sejam liberadas e guiadas por pessoas que estejam motivadas*". É nesse contexto que surge a noção de motivação.

3.2 Motivação dos Recursos Humanos

Atualmente o ritmo imposto pelo mercado exige cada vez mais que o trabalhador seja o mais competente, qualificado e criativo possível dentro da função desenvolvida. É também necessário que a empresa ofereça um ambiente de trabalho estimulante e motivador fazendo que sua imagem nesse aspecto contribua a captar pessoas de alto nível de competência dentro da sua organização. Os aspectos de motivação e satisfação do trabalhador são fundamentais para a imagem da empresa.

O termo motivação é usado comumente para designar um problema do indivíduo isolado. No entanto, para compreender a motivação no trabalho é necessário conhecer as causas pelas quais o organismo é ativado, bem como a forma de ação e a direção da motivação. É necessário, portanto, identificar as condições que a determinam.

Bergamini (1993, p.38) define motivação como uma "*força propulsora*" que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos. A motivação no trabalho leva os recursos humanos, além de buscarem satisfações pessoais, a realizarem os objetivos da organização. Motivação é, assim, uma "*energia interna*", algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este se coloque em ação (Paladini, 1990, p.101).

Segundo Hersey & Blanchard (1986, p.18), "*a motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos*". Os motivos podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objetivos, ou seja, são os porquês do comportamento das pessoas. Por isso, ao pretender influenciar o comportamento de uma pessoa, precisa-se primeiro conhecer os motivos ou necessidades que são mais importantes para ela naquele momento.

Abraham Maslow procurou explicar a intensidade de certas necessidades, a qual denominou de *hierarquia das necessidades humanas* (Maslow citado por Hersey & Blanchard, 1986). A Figura 1, ilustra a hierarquia proposta por Maslow.

5º Auto – Realização
4º Estima
3º Social
2º Segurança
1º Fisiológicas

Gráfico 1 - Hierarquia das necessidades de Maslow - Fonte: adaptada de Hersey & Blanchard, 1986, p.33

3.2.2 A Teoria de Herzberg

Herzberg (1975) formulou uma teoria com aplicação específica para as atitudes no trabalho que podem ter relação com certos aspectos do potencial humano no trabalho.

A teoria de higiene como motivação das atitudes no trabalho iniciou com um profundo estudo de entrevistas com mais de 200 engenheiros e contadores representando a indústria de Pittsburgh (Estados Unidos).

Segundo Herzberg (1975, p. 74), os fatores motivadores do trabalho são aqueles que se referem à tarefa e à sua execução, mostrando uma relação direta e uma dependência entre produtividade e motivação. Para ele, os fatores motivadores dos membros da organização são aqueles ligados à forma de realização de sua tarefa. Fatores tais como liberdade de criar, inovar, de procurar formas próprias únicas de atingir os resultados de uma tarefa constituem basicamente os fatores motivadores na organização. Como consequência, a organização, ao criar condições motivadoras, estará basicamente fundamentando-se na capacidade técnico profissional de seus membros e na sua responsabilidade diante da tarefa e de seus resultados. O controle do comportamento deixa de ser função do chefe ou da organização. É assumido pelo próprio indivíduo. O resultado da tarefa, isto é, a produtividade, é a medida avaliada do membro da organização.

Herzberg (1975), formulou uma hipótese na qual os fatores que influíam na produção de satisfação profissional eram desligados e distintos dos fatores que levavam à

insatisfação profissional. Os estudos realizados por Herzberg levaram-no a considerar que os dois sentimentos, quer sejam satisfação e insatisfação, não eram contraditórios entre si. Para o autor, "o oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação, mas sim *nenhuma* satisfação no trabalho; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é a satisfação, mas sim *nenhuma* insatisfação no trabalho" (Herzberg, 1975, p.7).

Segundo essa teoria, as pessoas têm duas categorias diferentes de necessidades, essencialmente independentes entre si e que influenciam o trabalho de maneira diferente. São eles os fatores de higiene ou manutenção e os motivadores (Herzberg, 1975; Hersey & Blanchard, 1986, p.8).

Os fatores da motivação, relativos ao trabalho em si (fatores intrínsecos ao trabalho), são mais eficazes, motivando as pessoas para um desempenho superior. Herzberg cita os seguintes:

- reconhecimento: necessidade do indivíduo de ser reconhecido pelo seu trabalho por alguém como: o supervisor, o administrador de forma impessoal, o cliente, o colega e até pelo público em geral;
- realização: fracasso e ausência de realização relacionada em fazer um trabalho completo e solucionar problemas;
- possibilidade de crescimento: capacidade de superar a própria habilidade individual, capacidade de aprender novas técnicas e adquirir novas perspectivas profissionais;
- progresso: mudança pessoal e profissional na organização com vistas à questão de *status*;
- responsabilidade: relacionada com o próprio trabalho, com o trabalho de outras pessoas e aquisição de novas responsabilidades;
- trabalho em si: situações como variação da rotina, criatividade, oportunidade de carreira.

O fator de higiene descreve o ambiente das pessoas (fatores extrínsecos ao trabalho) e têm função primária de prevenir a insatisfação no trabalho. Herzberg também chamou-os

de fatores de manutenção, pois nunca estão completamente satisfeitos, ou seja, precisam ser mantidos continuamente. Os fatores de higiene, incluem:

- supervisão técnica: competência e incompetência, senso de justiça e injustiça, boa vontade e má vontade em delegar responsabilidade e ensinar os subordinados.

Também, observou-se o superior que, freqüentemente chamava a atenção e criticava os subordinados, e de forma oposta, aquele mais condescendente na maneira de conduzir sua função:

- relações interpessoais: foram divididas em três categorias: superior, subordinado e pares;
- condições de trabalho: foram relacionados os aspectos físicos do ambiente de trabalho como adequação e inadequação de ventilação, iluminação, equipamentos, espaço;
- salários: aumento ou descumprimento de expectativas do aumento salarial;
- política e administração: desorganização da companhia no que se refere à comunicação interna e políticas mal conduzidas;
- vida pessoal: questões familiares como problemas de moradia, salário e outros tipos de problemas;
- *status*: mudança de posição (cargo) dentro da companhia;
- segurança: os indivíduos demonstraram preocupação com questões como tempo de serviço, estabilidade e instabilidade de emprego.

É importante destacar que os estudos de Herzberg mostram a estreita relação entre chefia e subordinado e motivação dos membros da organização e conseqüentemente, entre chefia e produtividade. Herzberg (1975) aponta como função primordial das chefias o planejamento e a organização dos seus setores de forma a possibilitar condições para a auto-expressão e a auto-realização de seus subordinados. A forma de organizar o setor, ou área, de modo a possibilitar o desenvolvimento do potencial humano, deveria ser uma preocupação constante que os detém a responsabilidade de chefia. No entanto, os estudos indicam que não é esta a realidade encontrada nas organizações, principalmente nas organizações burocráticas. A função da chefia tem sido desempenhada com ênfase no controle do comportamento dos membros da organização. A centralização do poder, a

utilização cada vez maior de normas e procedimentos e a cerrada interferência das chefias na forma de os subordinados realizarem suas tarefas caracterizam o controle de comportamento. O chefe aparece assim como o responsável direto pelo cumprimento das normas e dos procedimentos da organização, assim como detentor do poder de impor suas próprias normas à força de punições e/ou recompensas.

A hipótese proposta por Herzberg foi então estudada. Ao invés de tentar medir o grau do sentimento, Herzberg focalizou o máximo de experiências e comparou o apogeu negativo (insatisfação) com o positivo (satisfação).

A hipótese proposta foi verificada. Os fatores da direita, que levaram à satisfação, contribuem muito pouco para a insatisfação profissional. Inversamente, os insatisfatórios contribuem muito pouco para a satisfação profissional.

Para criar uma situação motivadora para as pessoas numa determinada empresa, descobre-se quais são as necessidades de alta intensidade, buscando-se satisfazê-las ou superá-las, obtendo-se, assim, a satisfação das pessoas no trabalho (Hersey & Blanchard, 1986, p.8).

Assim sendo, numa visão humanística das organizações (Paladini, 1994), pode-se afirmar que os objetivos básicos de uma empresa incluem proporcionar uma vida condigna às pessoas que integram e usufruem as ações empresariais, com disponibilidade plena de informações, formação e qualificação adequadas às funções que irá exercer e procedimentos motivacionais que atendam às suas expectativas - sem as quais as ações das pessoas ficam prejudicadas, além da criação de ambientes de trabalho adequados à ação humana, sem restrições, constrangimentos ou riscos à integridade física ou psicológica de qualquer espécie. Deseja-se, para o empregado, condições compatíveis com sua condição de elemento mais relevante do processo e, simultaneamente, carente de um conjunto de ações que possibilitem uma vida melhor para si e para sua família.

Para proporcionar tais condições, alcançando a motivação, necessita-se conhecer o comportamento dos recursos humanos no trabalho.

Uma pessoa, normalmente motivada, deseja ascender tão alto quanto possível na escala social, logo esta exerce um trabalho de ótima qualidade. O dinheiro é o meio mais conveniente para a realização dessa perspectiva, mas não o único segundo Newton Corrêa Ramalho (1977, p.56) : “um dos mais graves erros que a empresa pode cometer é presumir

que todos os empregados são iguais, no que tange a motivação”, e na verdade existem necessidades individuais e outras necessidades além do dinheiro, que devem ser levadas em conta.

O sentimento de pertencer é mais importante na motivação e no moral do trabalhador do que as condições físicas sob as quais ele trabalha.

3.2.3 Forças Motivacionais

Para Davis (1989), Cada pessoa tem a tendência a desenvolver certas Forças Motivacionais como produto do ambiente cultural no qual vive, afetando a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas. Estas Forças Motivacionais são as seguintes:

Motivação para realização - Segundo Davis (1989, p.48): “A motivação para a realização é uma força que algumas pessoas tem para vencer desafios e obstáculos na busca de objetivos. Uma pessoa com esse tipo de impulso deseja desenvolver-se, crescer e progredir na escalada do sucesso”. Ao entendermos o significado de motivação para realização podemos observar a grande importância da mesma quando aplicada a nível operacional e o que ela pode significar para a empresa.

Motivação para competência - Para Davis (1989, p.48) “As pessoas motivadas pela competência também esperam trabalhos de alta qualidade.....”

A motivação para a competência é um impulso para fazer um trabalho de alta qualidade. Empregados motivados pela competência procuram o domínio do trabalho, o desenvolvimento das atividades de resolução de problemas e esforçam-se em ser inovadores.

Motivação para o poder - A motivação para o poder é um impulso para influenciar pessoas e mudar situações. Pessoas motivadas pelo poder querem criar um impacto em suas organizações e assumem riscos ao fazê-lo. As pessoas motivadas pelo poder se tornam excelentes administradores caso suas necessidades sejam de poder institucional em lugar de poder pessoal.

“.....essas pessoas procuram o poder através de meios legítimos e ascendem a posições de liderança através de sucesso no desempenho, sendo por isso aceitas pelos outros.” (Davis, 1989, p.48)

3.2.4 Satisfação no trabalho

Segundo Davis (1989, p.123): “Satisfação no trabalho representa uma parcela da satisfação com a vida. A natureza do ambiente de alguém fora do trabalho influencia seus sentimentos no trabalho. De modo análogo, dado que um cargo é uma parte importante da vida das pessoas, a satisfação no trabalho influencia também o sentimento de satisfação global com a vida de uma pessoa.”

Sendo assim a satisfação do trabalho pode ser encarada como uma atitude global ou então ser aplicada a determinadas partes do cargo ocupado pelo indivíduo.

3.2.5 Comportamento humano nas organizações

O comportamento organizacional é o estudo e aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações e aplica-se amplamente ao comportamento das pessoas em todos os tipos de organizações, tais como negócios, governo, escolas e organizações de serviços (Davis & Newstrom, 1992, p.5).

Segundo Kanaane (1995, p.59), *"o comportamento está vinculado de certa maneira às normas e valores socialmente disseminados em dado contexto: o indivíduo reage a determinadas situações, mas suas ações são também influenciadas pelas circunstâncias presentes"*. Ainda, segundo o autor, *"é preciso considerar a existência de diferentes concepções do termo comportamento"* (Kanaane, 1995, p.87):

- comportamento individual: retrata as reações inerentes ao indivíduo e sua condutas no contexto organizacional;
- comportamento grupal: refere-se à gama de reações dos indivíduos que compõem um grupo; as ações emergentes do comportamento grupal retratam as múltiplas influências decorrentes da dinâmica existente, incluindo as pessoas, a interação, o sentimento, as atividades (tarefas), a comunicação e os objetivos;

- comportamento organizacional: refere-se à manifestações emergentes no contexto das organizações, indicando os controles, o processo decisório e os esquemas técnico-administrativos assumidos *num dado momento organizacional*".

Por outro lado, afirma Schein (1982, p.25), "*em muitos casos a percepção, os sentimentos e as atitudes das pessoas, refletidos nos procedimentos informais, mostram uma forte lealdade à sub-unidade à qual essas pessoas pertencem e são moldados pelo tipo de trabalho que a sub-unidade executa*".

Para Kanaane (1995), a compreensão das concepções que os indivíduos e grupos possuem sobre o trabalho desempenhado possibilita entender as influências destas concepções no alcance da produtividade, e por consequência, da Qualidade empresarial.

As diferenças departamentais, são, portanto, componentes ativos do comportamento dos recursos humanos, e, conseqüentemente, da motivação destes no trabalho.

3.2.6 Gerenciando Pessoas numa organização

Quando as organizações são bem-sucedidas elas tendem a crescer ou, no mínimo, sobreviver. O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, com o aumento de capital, incremento de tecnologia, atividades de apoio etc.; além disso, provoca o aumento de números de pessoas, bem como a necessidade de se incrementar a aplicação dos seus conhecimentos, habilidades, e destrezas indispensáveis para as atividades do negocio. As pessoas constituem o elemento básico do sucesso de uma empresa. Cabe a empresa investir tanto em produtos e serviços como também em pessoas, ou seja, diretamente com as pessoas que integram o quadro da empresa, aquela pessoa que atende, agrega valor e cativa o cliente

Segundo Chiavenato (1999, pg. 7) existem três aspectos fundamentais na gerência das pessoas:

1. As pessoas como seres humanos: As pessoas são diferentes entre si, cada uma com uma história particular, habilidades e destrezas diferenciadas que contribuem ao desenvolvimento da organização. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização.

2. As pessoas como parceiros da organização: pessoas motivadas e satisfeitas geram excelência e sucesso para a empresa. O caráter de reciprocidade vem tanto da pessoa como também da empresa. Pessoas como parceiros da organização e não como meros sujeitos passivos.
3. As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais: As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos.

Para isso a organização precisa de manter sua equipe motivada, oferecendo qualidade de vida no trabalho tanto quanto segurança na hora da realização da própria atividade.

A satisfação na empresa está diretamente ligado ao compromisso e desempenho das atividades das pessoas de uma organização. Por um lado a satisfação da pessoa está relacionado com a segurança em termos pessoais, psicológico familiares etc, por outro a satisfação reflete a imagem da empresa na hora de realizar tarefas comprometendo o próprio crescimento da mesma.

4. METODOLOGIA

4.1 Caracterização da Pesquisa

4.1.1 Abordagem: Quantitativa e Qualitativa

Nesta pesquisa foi utilizada a abordagem quantitativa e qualitativa. Onde na primeira calcula-se as médias, os percentuais e examina-se os dados para verificar se possuem significância estatística. Tem o propósito de contar quantos, com que frequência, e em que proporção os respondentes tem a mesma opinião. Mede relações entre variáveis de causa e efeito. E na segunda os dados são colhidos em forma de perguntas abertas. Segundo Mattar (1996, p.77): “É possível que numa mesma pesquisa e num mesmo instrumento de coleta de dados haja perguntas quantitativas e qualitativas”.

4.1.2 Perspectiva do Estudo: Transversal

A perspectiva do estudo desta pesquisa foi transversal, pois realizou-se em um período pequeno de tempo, e seus resultados mostram um instantâneo do fenômeno estudado. “As pesquisas ocasionais prestam-se a ajudar a resolver problemas específicos”. (Mattar, 1996, p 79). Ou seja, o pesquisador analisa o fenômeno sem considerar a evolução do tempo.

4.2 Delineamento da Pesquisa

4.2.1 Quanto aos Meios

Esta pesquisa abrangeu um estudo de caso e um levantamento bibliográfico. De acordo com Mattar (1996), estudo de caso “é um estudo profundo, mas não amplo, através do qual se procura conhecer profundamente apenas um dos poucos elementos da população sobre um grande número de aspectos e suas inter-relações”.

A pesquisa bibliográfica “ é o estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. (Vergara, 1997, p.46).

4.2.2 Quanto aos Fins

Foi uma pesquisa do tipo descritiva, onde o objetivo principal é o de “expor o fenômeno em estudo”. (Mattar, 1996, p77). Respondeu a questões como: quem, o quê, quanto, e onde. As pesquisas conclusivas descritivas são caracterizadas por “possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirimidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação”.(Mattar, 1996, p 85).

4.3 Delimitação da Pesquisa

4.3.1 População

“População de pesquisa: é o agregado de todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas”. (Mattar, 1996, p.264).

Nesta pesquisa a população foi definida como sendo todos os representantes da Regional Sul da empresa Boehringer Ingelheim.

4.3.2 Amostra

“ Amostra é qualquer parte de uma população”. (Mattar, 1996, p.260).

A amostra da pesquisa foi definida por acessibilidade, que segundo Vergara (1997), é a amostra definida “longe de qualquer procedimento estatístico, que seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles”.

Assim sendo, selecionaram-se funcionários da Boehringer Ingelheim, para responderem os questionários e perguntas abertas.

4.4 Técnica de Coleta de Dados

4.4.1 Tipos de Dados

A coleta de dados deu-se em fontes primárias e secundárias. Dados primários “são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”. (Mattar, 1996, p 134). Os dados primários geralmente coletados podem ser do tipo: características demográficas, sócio-econômicas e de estilo de vida; atitudes e opiniões; motivações; comportamento passado e presente; e intenções. Podem ser coletados/obtidos através do método da comunicação e/ou da observação.

Ao contrário dos primários, os dados secundários “são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados à disposição dos interessados”. (Mattar, 1996, p.134). A vantagem de utilizá-los é a economia de tempo, dinheiro e esforços. Devemos começar a pesquisa com eles e, caso não sejam suficientes, recorrer a dados primários. Foram utilizados nesta pesquisa: revistas, livros, dados obtidos na própria empresa, e os questionários.

4.4.2 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa, foi o questionário. Classifica-se como estruturado não disfarçado onde, “as perguntas são apresentadas exatamente com as mesmas palavras, sempre na mesma ordem e com as mesmas opções de respostas a todos os respondentes”. (Mattar, 1996, p.160). A elaboração e construção do questionário requer longo tempo e, exige do pesquisador o máximo de cuidado em não deixar que nenhuma das perguntas fique sem opções de respostas e que estas sejam claras e completas.

Foram utilizados trinta questionários, com perguntas abertas e fechadas, preenchidos individualmente, num total de quarenta (40) questionários preenchidos.

4.5 Técnica da Análise de Dados

A técnica para a análise dos dados foi o tratamento qualitativo, em que se exige o desenvolvimento de quadros, figuras com fatores de caracterização derivados de dados ou informações coletadas.

5 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

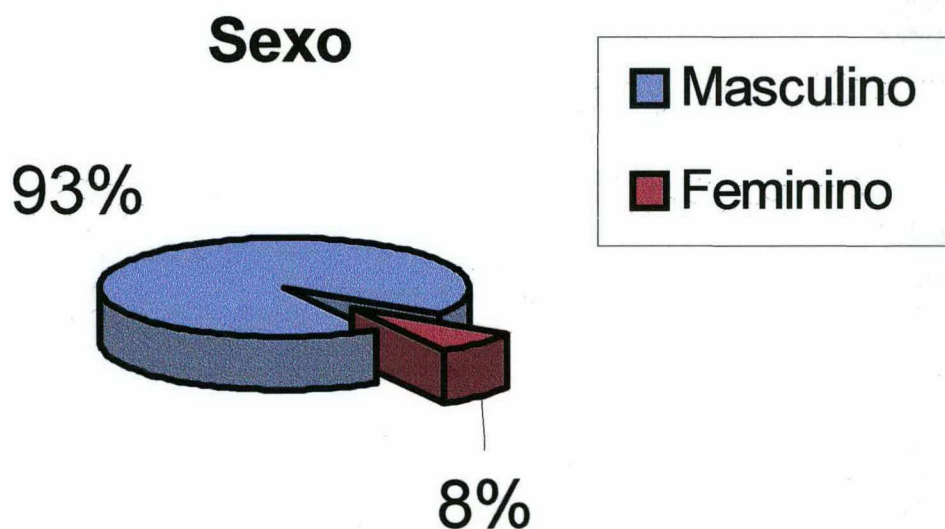
5.1 Dados Pessoais

5.1.1 Tabela: Sexo

Sexo	
Masculino	Feminino
33	7

Fonte: Pesquisa elabora pelo acadêmico

5.1.2 Gráfico: Sexo



Fonte: pesquisa elaborada pelo acadêmico

O gráfico acima mostra uma superioridade masculina no quadro de funcionários da Regional Sul com 93%, e feminino de 8%. Porém, podemos observar que há uma crescente evolução dentro da indústria farmacêutica e cada vez mais o percentual de mulheres

contratadas aumenta significativamente numa profissão que antigamente era de exclusividade masculina.

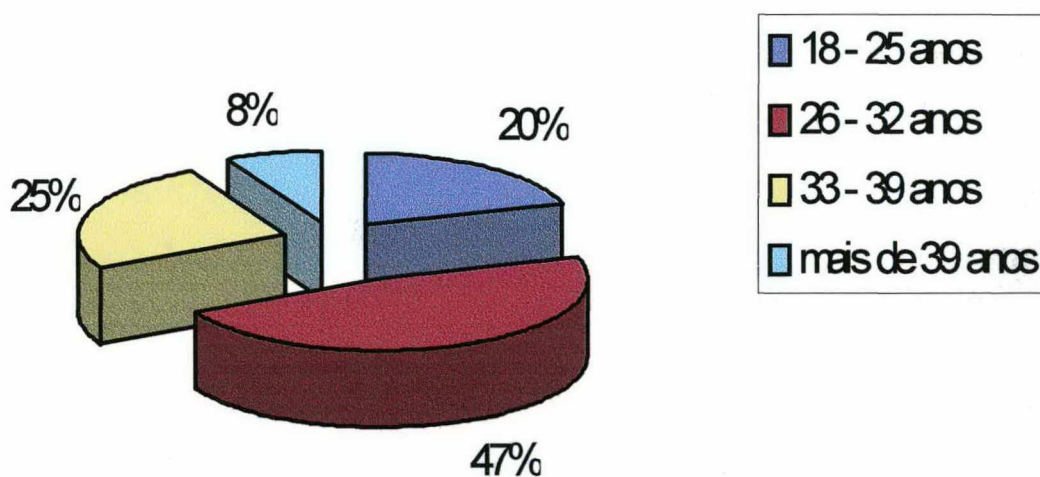
5.1.3 Tabela: Idade

Idade			
18 – 25 anos	26 – 32 anos	33 – 39 anos	mais de 39
8	19	10	3

Fonte: pesquisa elaborada pelo acadêmico

5.1.4 Gráfico: Idade

Idade



Fonte: pesquisa elaborada pelo acadêmico

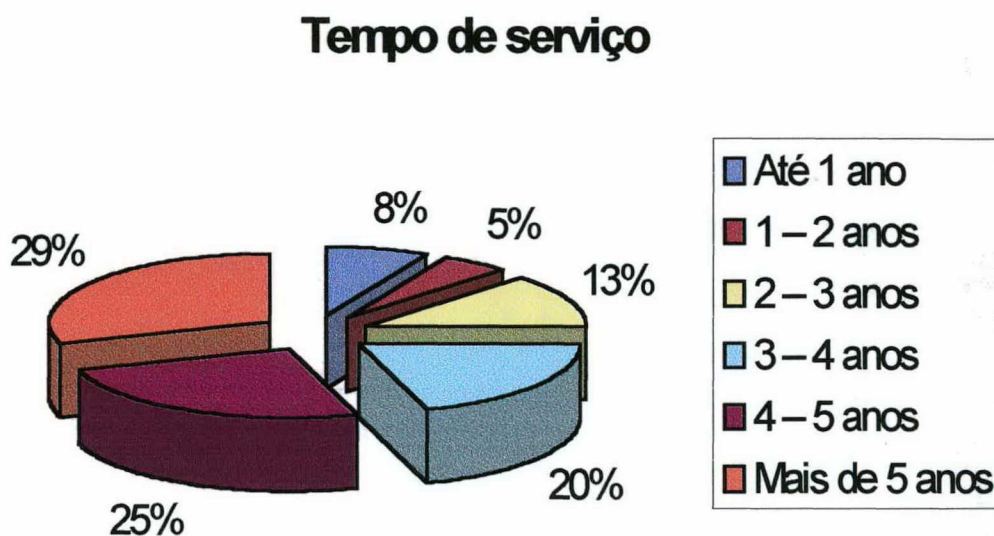
O gráfico mostra que 92% dos representantes possui uma faixa etária de até os 39 anos, sendo que 47% encontra-se numa faixa de 26 a 32 anos e que somente 8% está acima dos 39 anos.

5.1.5 Tabela: Tempo de serviço

Tempo de serviço					
Até 1 ano	1 – 2 anos	2 – 3 anos	3 – 4 anos	4 – 5 anos	Mais de 5 anos
3	2	5	8	10	12

Fonte: Pesquisa realizada pelo acadêmico

5.1.6 Gráfico: Tempo de serviço



Fonte: Pesquisa elaborada pelo acadêmico

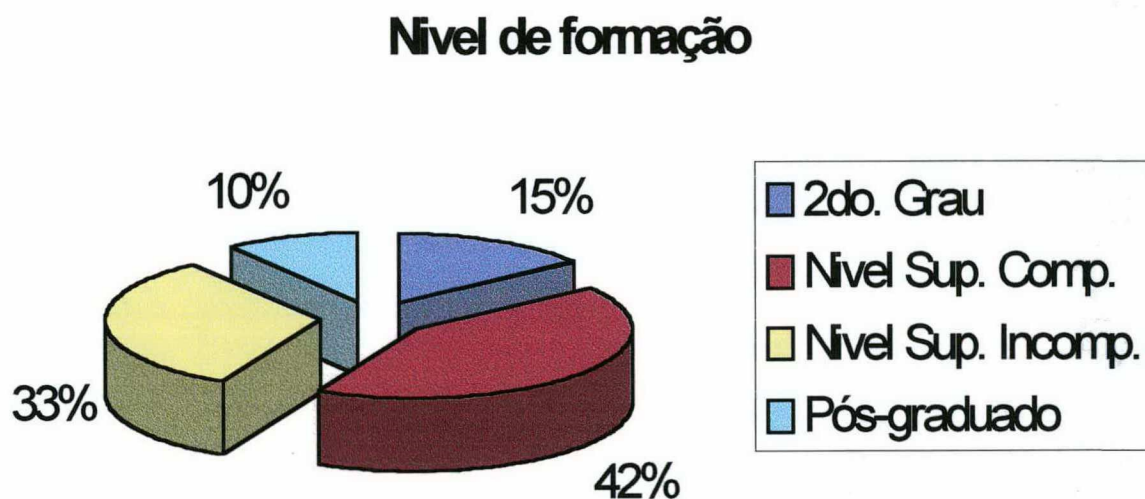
Podemos observar que 29% dos entrevistados possui mais de 5 anos de casa e 25% de 4 a 5 anos. Com estes dados podemos perceber que o nível de rotatividade da regional sul é alto.

5.1.7 Tabela: Nivel de formação

4 - Nivel de formação			
2º grau completo	Nivel superior incompleto	Nivel superior completo	Pós - Graduado
6	17	13	4

Fonte: pesquisa elaborada pelo acadêmico

5.1.8 Gráfico: Nivel de formação



Fonte: pesquisa elaborada pelo acadêmico

Observamos que o nível de formação da equipe de representantes é boa, 33% dos entrevistados possuem curso superior e 42% dos entrevistados possuem nível superior incompleto. Informações complementares mostraram que destes 42% a grande maioria não abandonou o curso e esta cursando uma faculdade.

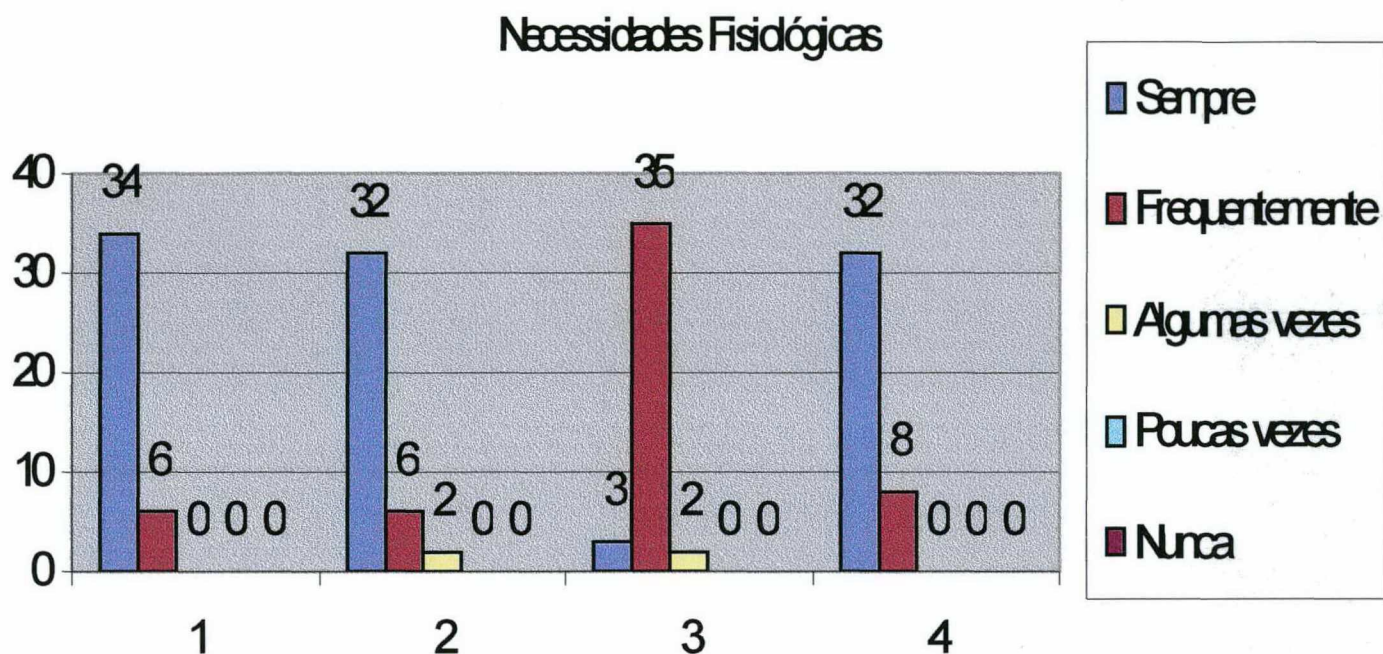
Atualmente as empresas do ramo farmacêutico estão optando por contratar pessoas com nível superior completo, isto reflete na tendência de que cada vez mais o curso superior passa a ser um pré-requisito na contratação do quadro de funcionários das empresas multinacionais.

5.2 Dados da pesquisa

Os dados a seguir foram analisados e apresentados tendo como base as necessidades básicas de Maslow.

5.2.1 Necessidades Básicas

5.2.1.1 Gráfico: Necessidades fisiológicas



Eixo X: Pergunta

Eixo Y: Numero de respostas para cada item da pergunta

Fonte: pesquisa elaborada pelo acadêmico

1 - O CONJUNTO DE BENEFÍCIOS (SALÁRIO, ASSISTÊNCIA MÉDICA, VALE-REFEIÇÃO, ETC.) QUE BOEHRINGER INGELHEIM LHE PROPORCIONA POSSIBILITA QUE SEUS DEPENDENTES TENHAM UMA ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL?

2 - O CONJUNTO DE BENEFÍCIOS (SALÁRIO, ASSISTÊNCIA MÉDICA, VALE-REFEIÇÃO, ETC.) QUE BOEHRINGER INGELHEIM LHE PROPORCIONA POSSIBILITA QUE OS PROBLEMAS DE SAÚDE DE SUA FAMÍLIA SEJAM RESOLVIDOS?

3 - A BOEHRINGER INGELHEIM PERMITE QUE VOCÊ DEDIQUE PARTE DO SEU TEMPO AO LAZER?

4 - A BOEHRINGER INGELHEIM LHE PROPORCIONA CONDIÇÕES CONFORTÁVEIS PARA REALIZAÇÃO DO SEU TRABALHO (CARRO, HOTEL ETC.)?

5.2.1.2 Tabela: Percentual das respostas para cada pergunta das Necessidades Fisiológicas

Pergunta	Percentual das respostas das Necessidades Fisiológicas				
	Sempre	Freqüentemente	Algumas vezes	Poucas vezes	Nunca
1	85%	15%	0%	0%	0%
2	80%	15%	5%	0%	0%
3	7.5%	87.5%	2%	0%	0%
4	80%	20%	0%	0%	0%
Média %	63%	35%	2%	0%	0%

Fonte: pesquisa elaborada pelo acadêmico

1 - O CONJUNTO DE BENEFÍCIOS (SALÁRIO, ASSISTÊNCIA MÉDICA, VALE-REFEIÇÃO, ETC.) QUE BOEHRINGER INGELHEIM LHE PROPORCIONA POSSIBILITA QUE SEUS DEPENDENTES TENHAM UMA ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL?

2 - O CONJUNTO DE BENEFÍCIOS (SALÁRIO, ASSISTÊNCIA MÉDICA, VALE-REFEIÇÃO, ETC.) QUE BOEHRINGER INGELHEIM LHE PROPORCIONA POSSIBILITA QUE OS PROBLEMAS DE SAÚDE DE SUA FAMÍLIA SEJAM RESOLVIDOS?

3 - A BOEHRINGER INGELHEIM PERMITE QUE VOCÊ DEDIQUE PARTE DO SEU TEMPO AO LAZER?

4 - A BOEHRINGER INGELHEIM LHE PROPORCIONA CONDIÇÕES CONFORTÁVEIS PARA REALIZAÇÃO DO SEU TRABALHO (CARRO, HOTEL ETC.)?

Podemos observar que as respostas nos gráficos das *Necessidades Fisiológicas* na Boehringer Ingelheim estão concentradas a maioria delas entre *Sempre* com 63% das respostas e *Freqüentemente* com 35% das respostas dos entrevistados, ficando *Algumas Vezes* com somente 2%, e 0% com *Poucas Vezes* e *Nunca*. Verifica-se então que as *Necessidades Fisiológicas* na Boehringer Ingelheim estão num nível muito bom, o que significa que o representante da empresa tem as necessidades básicas satisfeitas para a realização do seu trabalho.

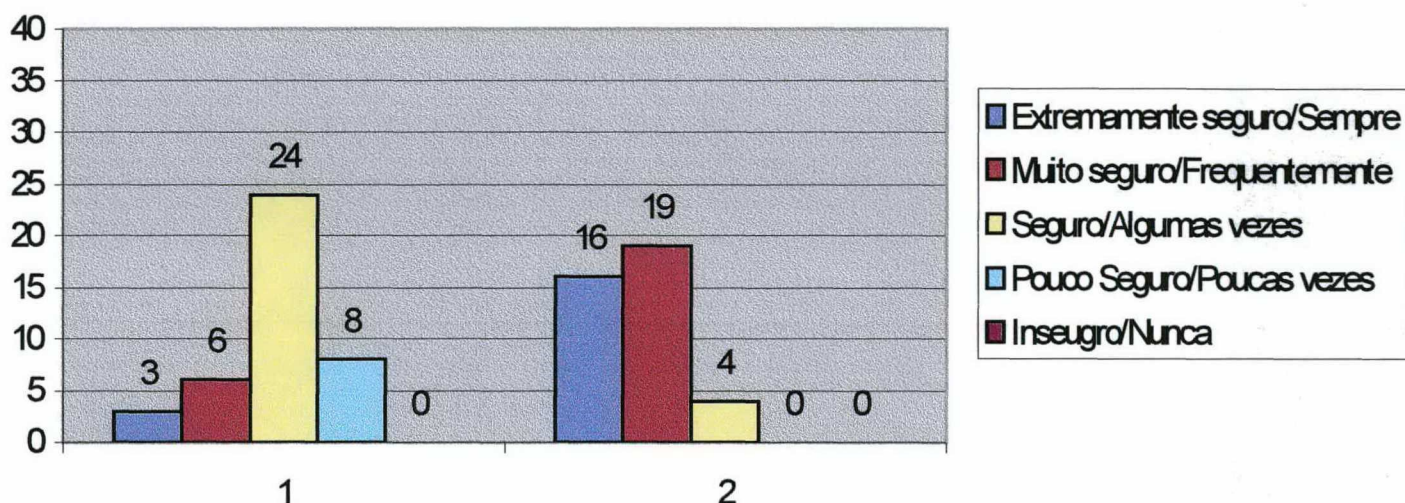
Analisando o resultado individualmente podemos destacar alguns pontos importantes da pesquisa, como o conjunto de benefícios, que teve um resultado de 85% e 80%, na primeira e segunda pergunta, respectivamente. Isto nos leva a concluir que em termos de benefícios a Boehringer Ingelheim oferece a seus representantes vantagens bastante atrativas.

Igualmente na resposta quatro, onde pergunta-se sobre as condições que a Boehringer Ingelheim oferece a seus representantes para o desenvolvimento do trabalho, a alternativa *Sempre* teve uma pontuação de 80%, o que nos leva a destacar novamente as vantagens em termos de condições oferecidas para o desempenho da função.

A grande maioria das empresas do setor farmacêutico oferece vantagens bastante atrativas no que se refere as necessidades primárias, sendo uma das características que diferencia este setor de outros existentes no mercado de trabalho.

5.2.1.3 Gráfico: Necessidade de Segurança

Necessidades de Segurança



Eixo Y: Numero de respostas para cada item da pergunta

Eixo X: Pergunta

Fonte: Pesquisa elaborada pelo acadêmico

1 - VOCÊ SE SENTE SEGURO/ESTAVEL TRABALHANDO NA BOEHRINGER INGELHEIM?

A BOEHRINGER INGELHEIM LHE TRAZ A SENSÇÃO DE AMPARO FUTURO?

5.2.1.4 Tabela: Percentual das respostas para cada pergunta das Necessidades de Segurança

Pergunta	Percentual das respostas das Necessidades de Segurança				
	Extremamente Seguro / Sempre	Muito Seguro / Frequentemente	Seguro / Algumas vezes	Pouco Seguro / Poucas vezes	Inseguro / Nunca
1	7.5%	15%	60%	20%	0%
2	40%	47.5%	10%	2.5%	0%
Média %	24%	31%	35%	10%	0%

Fonte: pesquisa elaborada pelo acadêmico

1 - VOCÊ SE SENTE SEGURO/ESTAVEL TRABALHANDO NA BOEHRINGER INGELHEIM?

2- A BOEHRINGER INGELHEIM LHE TRAZ A SENSÇÃO DE AMPARO FUTURO?

No gráfico podemos observar que as respostas referentes à segurança dentro da empresa estão concentradas nos três primeiros itens com 90% das respostas.

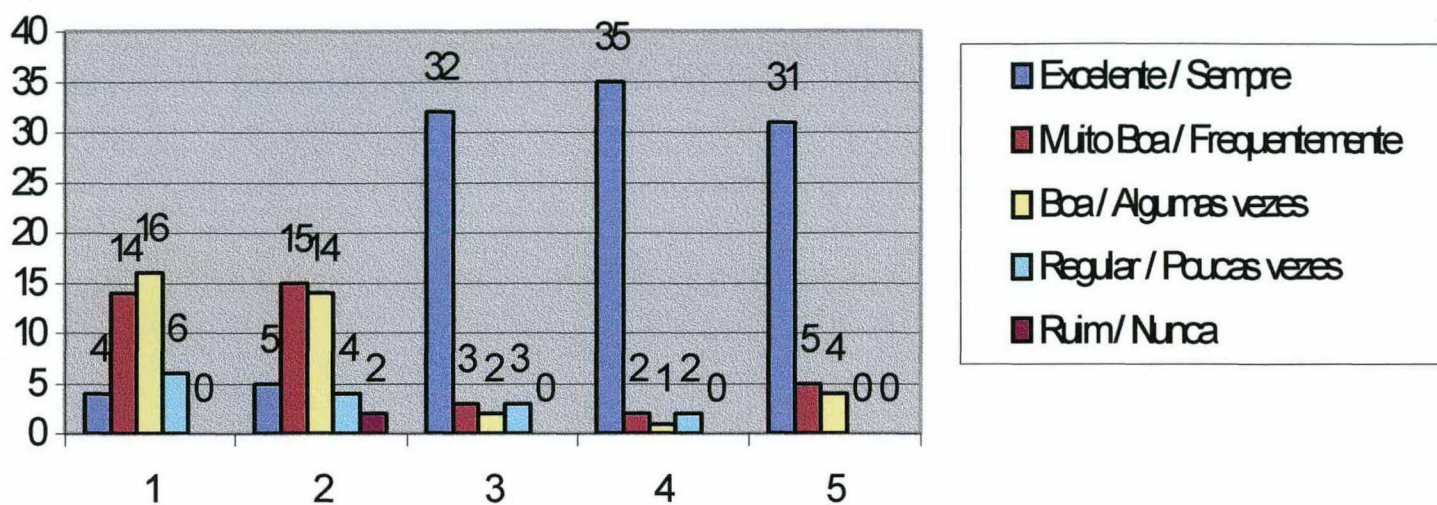
Podemos determinar que a Boehringer Ingelheim é uma empresa que passa segurança a seus colaboradores. Isto é talvez um ponto característico da própria empresa pois ao entrevistar alguns representantes foi comentado que apesar de que a indústria farmacêutica está passando por algumas mudanças como um todo, nunca se viu em toda a existência da Boehringer Ingelheim mudanças radicais em termos de demissão em massa ou extinção de uma certa linha de produtos.

É claro que segurança no emprego é uma coisa bastante relativa, já que nenhuma empresa esta livre de ter uma mudança radical, seja pela entrada de uma nova diretoria ou pela fusão ou compra da mesma com outro grupo, o que é comum na industria farmacêutica.

Talvez por isto ao analisar a primeira pergunta podemos observar que 60% foram *Sempre / Algumas Vezes*, o que demonstra que o representante da Boehringer Ingelheim adota uma posição realista frente a função que exerce.

5.2.1.5 Gráfico: Necessidades Sociais

Necessidades Sociais



Eixo X: Pergunta

Eixo Y: Numero de respostas para cada item da pergunta

Fonte: Pesquisa elaborada pelo acadêmico

1 - COMO VOCÊ DESCREVERIA SEU RELACIONAMENTO COM SEU SUPERVISOR?

2 - COMO VOCÊ DESCREVERIA A COMUNICAÇÃO ENTRE VOCÊ E SEU SUPERVISOR?

3 - COMO VOCÊ DESCREVERIA SEU RELACIONAMENTO COM SEUS COLEGAS?

4 - COMO VOCÊ DESCREVERIA A COMUNICAÇÃO ENTRE VOCÊ E SEUS COLEGAS?

6 - A BOEHRINGER INGELHEIM PERMITE QUE VOCÊ E SEUS COLEGAS TRABALHEM COMO EQUIPE?

5.2.1.6 Tabela: Percentual das respostas para cada pergunta das Necessidades Sociais

Pergunta	Percentual das respostas das Necessidades Sociais				
	Excelente / Sempre	Muito boa / Frequentemente	Boa / Algumas vezes	Regular / Poucas vezes	Ruim / Nunca
1	10%	35%	40%	15%	0%
2	12.5%	37.5%	35%	10%	5%
3	80%	7.5%	5%	7.5%	0%
4	87.5%	5%	2.5%	5%	0%
5	77.5%	12.5%	10%	0%	0%
Média %	53.5 %	19.5%	18.5%	7.5	1%

Fonte: pesquisa elaborada pelo acadêmico

1 - COMO VOCÊ DESCREVERIA SEU RELACIONAMENTO COM SEU SUPERVISOR?

2 - COMO VOCÊ DESCREVERIA A COMUNICAÇÃO ENTRE VOCÊ E SEU SUPERVISOR?

3 - COMO VOCÊ DESCREVERIA SEU RELACIONAMENTO COM SEUS COLEGAS?

4 - COMO VOCÊ DESCREVERIA A COMUNICAÇÃO ENTRE VOCÊ E SEUS COLEGAS?

5 - A BOEHRINGER INGELHEIM PERMITE QUE VOCÊ E SEUS COLEGAS TRABALHEM COMO EQUIPE?

Observamos que 53.5% das respostas foram *Excelente / Sempre*, 19.5% *Muito Boa / Frequentemente*, e 18.5% *Boa / Algumas Vezes*. Porém, observamos que existe um percentual significativo de respostas *Regular / Poucas vezes* e *Ruim / Nunca* nas duas primeiras perguntas, onde pergunta-se questões referentes ao relacionamento e comunicação entre supervisor e representante.

É oportuno destacar a primeira e a segunda pergunta que teve 15% e 10% das respostas em *Regular / Poucas Vezes*, respectivamente, ambas perguntavam sobre a supervisão. Ao perguntar a um grupo de pessoas sobre as possíveis causas deste problema, foi relatado que a maioria das vezes a falta de tato no modo em que coloca-se um comentário ou delega-se alguma responsabilidade é um dos principais motivos pelos quais

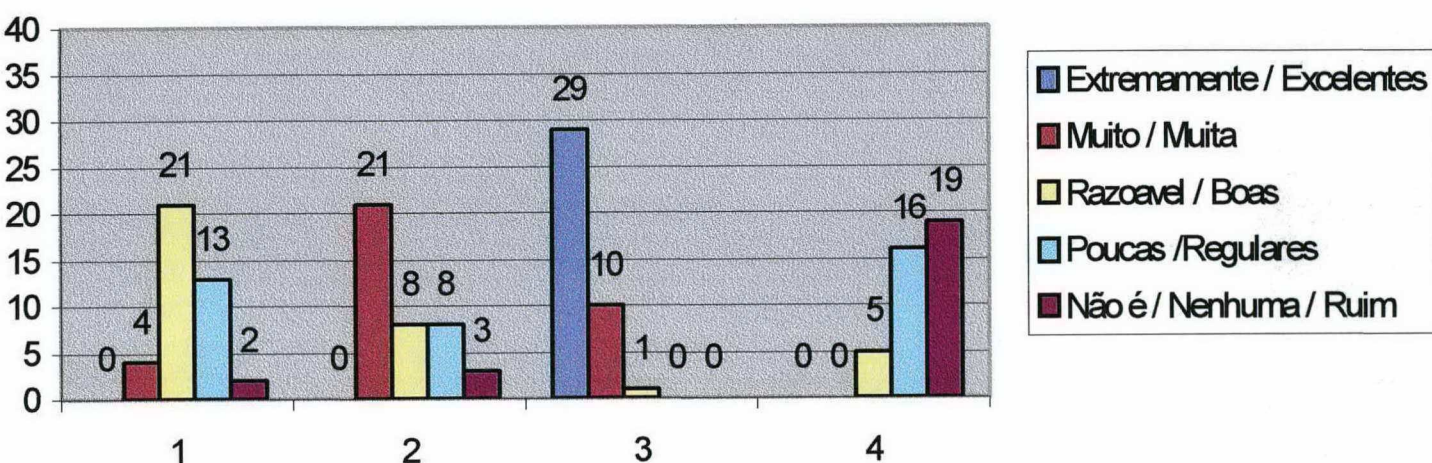
o relacionamento entre supervisor e representante podem apresentar algum desequilíbrio. É por esse motivo observamos que a média das respostas das necessidades sociais é 7.5% das em *Regular / Poucas Vezes* e 1% *Ruim / Nunca*.

5.2.1.7 Gráfico: Necessidades de Auto-Estima

Eixo X: Pergunta

Eixo Y: Numero de respostas para cada item da pergunta

Necessidades de Auto- Estima



Fonte: pesquisa elaborada pelo acadêmico

1 - EM QUE ESCALA VOCÊ ACREDITA QUE SEU TRABALHO É RECONHECIDO POR SEUS SUPERVISORES?

2 - E POR SEUS COLEGAS?

3 - QUAL O GRAU DE IMPORTÂNCIA QUE VOCÊ ATRIBUI A SUAS ATUAIS ATIVIDADES/RESPONSABILIDADES DENTRO DA SUA FUNÇÃO DE REPRESENTANTE?

4 - COMO VOCÊ DESCREVERIA AS SUAS POSSIBILIDADES DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL DENTRO DA BOEHRINGER INGELHEIM?

5.2.1.8 Tabela: Percentual das respostas para cada pergunta das Necessidades de Auto - Estima

Pergunta	Percentual das respostas das Necessidades de Auto-Estima				
	Extremamente / Excelentes	Muito / Muita	Razoável / Boas	Poucas / Regulares	Não é / Nenhuma / Ruim
1	0%	10%	52.5%	32.5%	5%
2	0%	52.5%	20%	20%	7.5%
3	72.5%	25%	2.5%	0%	0%
4	0%	0%	12.5%	40%	47.5%
Média %	18%	22%	22%	23%	15%

Fonte: pesquisa elaborada pelo acadêmico

1 - EM QUE ESCALA VOCÊ ACREDITA QUE SEU TRABALHO É RECONHECIDO POR SEUS SUPERVISORES?

2 - E POR SEUS COLEGAS?

3 - QUAL O GRAU DE IMPORTÂNCIA QUE VOCÊ ATRIBUI A SUAS ATUAIS ATIVIDADES/RESPONSABILIDADES DENTRO DA SUA FUNÇÃO DE REPRESENTANTE?

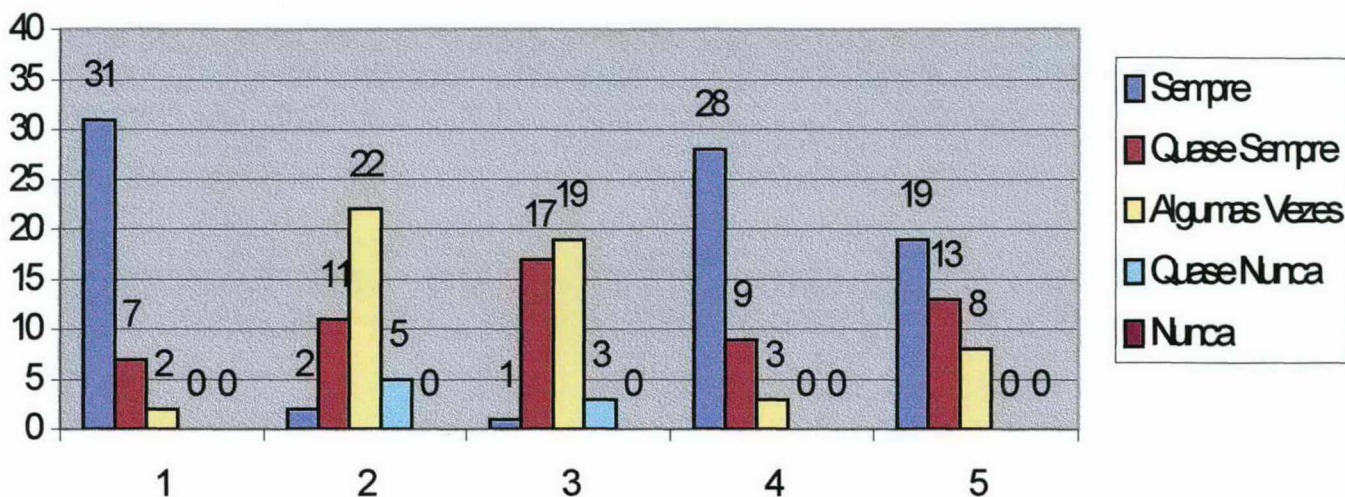
4 - COMO VOCÊ DESCREVERIA AS SUAS POSSIBILIDADES DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL DENTRO DA BOEHRINGER INGELHEIM?

Podemos observar na tabela e gráfico das necessidades de Auto-Estima que existe um equilíbrio de respostas tanto para o lado positivo (*Extremamente, Muito Bom*) com 40% quanto para o negativo (*Regular, Ruim*) com 38%. Se fizermos uma análise de cada pergunta poderemos observar que a pergunta relacionada ao reconhecimento do trabalho pelo supervisor e a pergunta sobre o crescimento profissional dentro da empresa tiveram a maior quantidade de respostas *Regular* ou *Nenhuma*.

Com isso podemos observar que existe um desequilíbrio no que se refere ao relacionamento com a supervisão em alguns setores, e com as oportunidades de crescimento dentro da organização.

5.2.1.9 Gráfico: Auto-Realização

Necessidades de Auto-Realização



Eixo X: Pergunta

Eixo Y: Numero de respostas para cada item da pergunta

Fonte: pesquisa elaborada pelo acadêmico

1 - EM QUE ESCALA VOCÊ ACHA QUE PARTICIPA DAS DECISÕES QUE AFETAM O SEU TRABALHO NO CAMPO?

2 - O TREINAMENTO OFERECIDO PELA BOEHRINGER INGELHEIM A SEUS REPRESENTANTES OFERECE SOLUÇÕES PARA SEU DESENVOLVIMENTO NO CAMPO?

3 - O MARKETING DA EMPRESA TEM OFERECIDO IDÉIAS, MATERIAIS, RAPIDEZ NAS AÇÕES, ETC. QUE POSSIBILITEM PLENA EFICIÊNCIA NO SEU TRABALHO?

4 - O TRABALHO NA BOEHRINGER INGELHEIM POSSIBILITA QUE VOCÊ UTILIZE TODA SUA CRIATIVIDADE?

5 - A BOEHRINGER INGELHEIM LHE OFERECE A OPORTUNIDADE DE EXPRESSAR SUAS IDÉIAS OU SUGESTÕES?

5.2.1.10 Tabela: Percentual das respostas para cada pergunta das Necessidades de Auto-Realização

Pergunta	Percentual das respostas das Necessidades de Auto-Realização				
	Sempre	Freqüentemente	Algumas vezes	Poucas vezes	Nunca
1	77.5%	17.5%	5%	0%	0%
2	5%	27.5%	55%	12.5%	0%
3	2.5%	42.5%	47.5%	7.5%	0%
4	70%	22.5%	7.5%	0%	0%
5	47.5%	32.5%	20%	0%	0%
Média %	40.5%	28.5%	27%	4%	0%

Fonte: pesquisa elaborada pelo acadêmico

1 - EM QUE ESCALA VOCÊ ACHA QUE PARTICIPA DAS DECISÕES QUE AFETAM O SEU TRABALHO NO CAMPO?

2 - O TREINAMENTO OFERECIDO PELA BOEHRINGER INGELHEIM A SEUS REPRESENTANTES OFERECE SOLUÇÕES PARA SEU DESENVOLVIMENTO NO CAMPO?

3 - O MARKETING DA EMPRESA TEM OFERECIDO IDÉIAS, MATERIAIS, RAPIDEZ NAS AÇÕES, ETC. QUE POSSIBILITEM PLENA EFICIÊNCIA NO SEU TRABALHO?

4 - O TRABALHO NA BOEHRINGER INGELHEIM POSSIBILITA QUE VOCÊ UTILIZE TODA SUA CRIATIVIDADE?

5 - A BOEHRINGER INGELHEIM LHE OFERECE A OPORTUNIDADE DE EXPRESSAR SUAS IDÉIAS OU SUGESTÕES?

Nesta parte observamos que as perguntas a serem destacadas são com relação ao treinamento e serviço de marketing da empresa, já que as respostas foram na sua grande maioria colocadas no item *Algumas Vezes*, e a outra parte no item *Poucas Vezes*. Talvez isto se deve ao pouco acompanhamento do marketing no campo de trabalho, ou a uma administração deficiente das políticas de treinamento.

Segundo comentários dos próprios representantes, muitas vezes fica um pouco complicado ver que outras empresas funcionam numa maneira mais eficiente em relação ao marketing, e em relação às necessidades do campo de trabalho. Isto é sem duvida, um ponto desfavorável na motivação para o representante, pois num mercado extremamente competitivo é necessário possuir todas as armas possíveis para a realização da função.

Por outro lado, numa análise global do resultado podemos observar que 69% das respostas foram *Sempre* ou *Freqüentemente* com o que determinamos que no que se refere a Auto-Realização na empresa a mesma apresenta um índice bom.

6 CONCLUSÃO

Na conclusão deste trabalho faremos uma análise dos resultados obtidos em cada fator das necessidades básicas.

Necessidades Fisiológicas: Os resultados da pesquisa dentro das necessidades fisiológicas demonstraram que Boehringer Ingelheim oferece a seus representantes condições fisiológicas ótimas para a realização e satisfação dessa primeira e mais importante necessidade.

Dentro da pesquisa das necessidades fisiológicas, as alternativas *Sempre e Frequentemente* obtiveram 98% de respostas, o que é um índice muito favorável para a organização.

Necessidade de Segurança: Como já mencionamos anteriormente a indústria farmacêutica está passando por uma série de mudanças a nível global. Fusões, novas políticas gerenciais, e novas descobertas no campo da medicina fazem com que o clima dentro do quadro de representantes seja de insegurança.

Necessidade Social: Neste aspecto existem algumas falhas no relacionamento supervisor - representante. Talvez, esta falha está concentrada em alguns setores, o que facilita a solução do problema. Este problema ocorre provavelmente pela cobrança de resultados de venda, que dependendo como é exposto, pode causar desmotivação ou algum tipo de atrito no relacionamento entre chefia e representante. Outra causa pode ser a postura do supervisor diante do representante, ou seja a postura dominante de chefe e não de uma pessoa que ajude a resolver as dificuldades encontradas no campo. Faz-se necessário, como sugestão, uma análise no ambiente comportamental das chefias, para que este problema não provoque alguma consequência maior dentro ambiente de trabalho.

Porém, descartando este problema, a necessidade social é suprida de maneira satisfatória dentro da empresa, e os pontos favoráveis nesta parte são o trabalho em equipe e o relacionamento e comunicação com os demais colegas, o que é fundamental no desenvolvimento profissional de cada um e no desenvolvimento da empresa.

Necessidade de Auto – Estima: Nesta questão existem dois pontos negativos revelados na pesquisa, o primeiro é a falta de reconhecimento pelos supervisores. Quando se perguntou aos representantes questões referentes a este assunto, foi comentado que,

muitas vezes o representante é pouco reconhecido pelas suas conquistas ou virtudes, porém, quando ocorre alguma falha, são destacados os pontos negativos com intensidade.

O segundo problema são as possibilidades de crescimento dentro da Boehringer Ingelheim. Este problema é evidente talvez por não existir um plano de cargos e salário para o representante, e também porque não existe uma conexão direta entre os representantes e a matriz em São Paulo, a qual concentraria mais oportunidades de crescimento em diversas áreas como, na Gerencia de Produto, Marketing etc.

Ao pesquisar outras empresas, e colocando como sugestão a este desequilíbrio, foi descoberto que outras empresas possuem planos de aumento de salário conforme o tempo serviço (júnior, sênior, pleno) para a força de venda. Esta é uma maneira de motivar ao representante, oferecendo oportunidades ao longo do desenvolvimento da sua carreira na empresa.

A outra sugestão que foi encontrada, é a de fornecer a oportunidade de um treinamento dentro de uma área específica dentro da matriz, para as pessoas interessadas e que possuam o perfil solicitado pela empresa, com isto poderão ser descobertos novos talentos em diversas áreas, e com certeza seria um ponto muito favorável para a motivação dos representantes.

Um ponto favorável encontrado na pesquisa é o alto grau de responsabilidade e importância que o representante atribui a sua função, o que demonstra comprometimento na realização das suas tarefas.

Necessidade de Auto - Realização: Ao analisar as respostas desta parte, podemos identificar certos problemas é o que se refere ao marketing e treinamento dentro da empresa.

A Boehringer Ingelheim precisa nesse sentido, analisar outras empresas, principalmente as concorrentes, e estar atenta as características daquelas que possuem a maior fatia de mercado dentro dos respectivos segmentos, com o objetivo de sempre inovar e não permitir que outras entrem em destaque.

Um ponto positivo é a oportunidade de ser criativos, e expor essa criatividade nas ações que permitam conseguir resultados positivos para a empresa.

Este trabalho demonstrou que a Boehringer Ingelheim, possui na sua grande maioria um quadro de representantes motivados e satisfeitos, com um nível profissional muito bom

para a realização da suas tarefas, e um alto comprometimento com a empresa e a filosofia da mesma.

Cabe à gerência analisar os desequilíbrios que foram encontrados nesta pesquisa, e obter soluções para sempre ocupar uma posição de destaque no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília. Motivação. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1993.

BERGAMINI, Cecilia. Motivação nas organizações .4. Ed – São Paulo: Atlas, 1997

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 3.ed. São Paulo : McGraw Hill, 1983.

_____. Recursos humanos nas empresas : pessoas, organizações e sistemas. São Paulo : Atlas, 1991.

_____. Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações / Idalberto Chiavenato. – Rio de Janeiro; Campus, 1999

CORREA RAMALHO, Newton – O Fator Humano na Empresa. Brasília, Ed. Universidade de Brasília, 1977.

DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W. Comportamento humano no trabalho : uma abordagem psicológica. São Paulo : Pioneira, 1992.

ETZIONI, A. Organizações modernas. 8.ed. São Paulo : Pioneira, 1989.

HAMPTON, David. R. Conceitos de comportamento na administração. São Paulo : EPU, 1973.

HANNA, David P. Designing organizations for high performance. Massachusetts : Addison-Wesley, 1988.

HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia par administradores. São Paulo : EPU, 1986.

HERZBERG, Frederick. Novamente: como se faz para motivar funcionários? Biblioteca Harvard, v.1, n.13, 1975. p.3-13.

_____. O conceito da higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho. In: HAMPTON, David. R. Conceitos de comportamento na administração. São Paulo : EPU, 1973. p.53-62.

KANAANE, Roberto. Comportamento humano nas organizações. São Paulo : Atlas, 1995.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Atlas, 1996,v.1.

MASLOW. In: BALCÃO, Y. F., CORDEIRO, L.L O comportamento humano da empresa; uma autologia. 2da. ed. Rio de Janeiro: ed. da FGV, 1975. cap 4, p. 337-336.

PALADINI, Edson Pacheco. Controle de qualidade : uma abordagem abrangente. São Paulo : Atlas, 1990.

_____. Qualidade total na prática : implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. São Paulo : Atlas, 1994.

SCHEIN, Edgar H. Psicologia organizacional. 3.ed. Rio de Janeiro : Prentice- Hall do Brasil, 1982.

SCHEIN, Edgar H. Cultura organizacional e liderança, San Francisco, Jossey Bass 1992

SOARES, Caio Márcio Becker. Métodos e técnicas para a gestão da qualidade e da produtividade. Revista de Administração, São Paulo, v.28, n.1, p.81-85, jan./mar. 1993.

STONER, James A. F. Administração de pessoal. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 1989.

VERGARA, Sylvia Constant. Tipos de pesquisa em administração. Cadernos EBAP. Rio de Janeiro: FGV. n. 52, jun. 1990.

ANEXO I - QUESTIONÁRIO**Dados Pessoais****1. Sexo:**

Masculino ()

Feminino ()

2. Idade:

18 – 25 anos ()

26 – 32 anos ()

33 – 39 anos ()

mais de 39 anos ()

3. Tempo que trabalha na empresa:

até 1 ano ()

1 – 2 anos ()

2 – 3 anos ()

3 – 4 anos ()

4 – 5 anos ()

mais de 5 anos ()

4. Nível de formação:

2º Grau Completo ()

Nível Superior Incompleto ()

Nível Superior Completo ()

Pós – Graduado ()

Pesquisa

1. O conjunto de benefícios (salário, assistência medica, vale-refeição, etc.) que Boehringer Ingelheim lhe proporciona possibilita que seus dependentes tenham uma alimentação saudável?

Sempre ()

Freqüentemente ()

Algumas vezes ()

Poucas vezes ()

Nunca ()

2. O conjunto de benefícios (salário, assistência medica, vale-refeição, etc.) que Boehringer Ingelheim lhe proporciona possibilita que os problemas de saúde de sua família sejam resolvidos?

Sempre ()

Freqüentemente ()

Algumas vezes ()

Poucas vezes ()

Nunca ()

3. A Boehringer Ingelheim permite que você dedique parte do seu tempo ao lazer?

Sempre ()

Freqüentemente ()

Algumas vezes ()

Poucas vezes ()

Nunca ()

4. A Boehringer Ingelheim lhe proporciona condições confortáveis para realização do seu trabalho (carro, hotel etc.)?

Sempre ()

Freqüentemente ()

Algumas vezes ()

Poucas vezes ()

Nunca ()

5. Você se sente seguro/estável trabalhando na Boehringer Ingelheim?

Extremamente seguro ()

Muito seguro ()

Seguro ()

Pouco seguro ()

Inseguro ()

6. A Boehringer Ingelheim lhe traz a sensação de amparo futuro?

Sempre ()

Freqüentemente ()

Algumas vezes ()

Poucas vezes ()

Nunca ()

7. Como você descreveria seu relacionamento com seu supervisor?

Excelente ()

Muito Bom ()

Bom ()

Regular ()

Ruim ()

8. Como você descreveria a comunicação entre você e seu supervisor?

Excelente ()

Muito Boa ()

Boa ()

Regular ()

Ruim ()

9. Como você descreveria seu relacionamento com seus colegas?

Excelente ()

Muito bom ()

Bom ()

Regular ()

Ruim ()

10. Como você descreveria a comunicação entre você e seus colegas?

Excelente ()

Muito Boa ()

Boa ()

Regular ()

Ruim ()

11. A Boehringer Ingelheim permite que você e seus colegas trabalhem como equipe?

Sempre ()

Frequentemente ()

Algumas vezes ()

Poucas vezes ()

Nunca ()

12. Em que escala você acredita que seu trabalho é reconhecido por seus supervisores?

É extremamente reconhecido ()

É muito reconhecido ()

É razoavelmente reconhecido ()

É pouco reconhecido ()

Não é reconhecido ()

13. E por seus colegas?

É extremamente reconhecido ()

É muito reconhecido ()

É razoavelmente reconhecido ()

É pouco reconhecido ()

Não é reconhecido ()

14. Qual o grau de importância que você atribui a suas atuais atividades/responsabilidades dentro da sua função de representante?

Extrema importância ()

Muita importância ()

Razoável importância ()

Pouca importância ()

Nenhuma importância ()

15. Como você descreveria as suas possibilidades de crescimento profissional dentro da Boehringer Ingelheim?

Excelentes ()

Muito boas ()

Boas ()

Regulares ()

Ruins ()

16. Em que escala você acha que participa das decisões que afetam o seu trabalho no campo?

Sempre ()

Freqüentemente ()

Algumas vezes ()

Quase nunca ()

Nunca ()

17. O treinamento oferecido pela Boehringer Ingelheim a seus representantes oferece soluções para seu desenvolvimento no campo?

Sempre ()

Freqüentemente ()

Algumas vezes ()

Quase nunca ()

Nunca ()

18. O marketing da empresa tem oferecido idéias, materiais, rapidez nas ações, etc. que possibilitem plena eficiência no seu trabalho?

Sempre ()

Freqüentemente ()

Algumas vezes ()

Quase nunca ()

Nunca ()

19. O trabalho na Boehringer Ingelheim possibilita que você utilize toda sua criatividade?

Sempre ()

Freqüentemente ()

Algumas vezes ()

Quase nunca ()

Nunca ()

20. A Boehringer Ingelheim lhe oferece a oportunidade de expressar suas idéias ou sugestões?

Sempre ()

Freqüentemente ()

Algumas vezes ()

Quase nunca ()

Nunca ()