

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS**

**Eduardo Brugnera**

**MOTIVAÇÃO PARA VENDAS**

**Passo Fundo**

**2007**

**Eduardo Brugnera**

## **MOTIVAÇÃO PARA VENDAS**

Monografia de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros do Banco do Brasil apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialização em Negócios Financeiros.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Sílvia Generali da Costa.

**Passo Fundo**

**2007**

**Eduardo Brugnera**

## **MOTIVAÇÃO PARA VENDAS**

Material para consulta na homepage da Biblioteca da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, disponível em <http://biblioteca.ea.ufrgs.br/index.asp> / Motivação Para Vendas.

Conceito final:

Aprovado em ..... de .....de.....

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. .... – Instituição

---

Prof. Dr. .... – Instituição

---

Prof. Dr. .... – Instituição

---

Orientador – Prof. Dr. .... – Instituição

## **Dedicatória**

A minha Esposa Mauricéia e meus filhos Gustavo e Fernanda pela paciência, compreensão e incentivo para a realização deste trabalho.

Ao meus Pais, pelos exemplos de bom caráter e os valores que me transmitiram pela educação.

### **Agradecimentos**

Ao Banco do Brasil S.A. pelo incentivo financeiro.

A todos os professores, pelo carinho, dedicação e entusiasmo demonstrado ao longo do curso.

A minha família pelos momentos abdicados em favor deste trabalho.

## RESUMO

Este trabalho procurou identificar os principais fatores motivacionais para vendas de produtos nos funcionários do Banco do Brasil das Agência de Passo Fundo (RS). A pesquisa foi separada em dois públicos alvos: os funcionários que não exercem cargo gerencial e a Gerência média. A análise dos dois públicos alvos em separados foi feita em virtude das características e peculiaridades destes cargos no sistema bancário atual, onde os funcionários que não exercem cargo de gerência executam tarefas internas e também são cobrados para vender produtos. A gerência média foi estudada pois é muito cobrada por vendas de produtos e está inserida no mesmo ambiente dos demais funcionários, onde recebe as mesmas influências da organização, porém com um tratamento um pouco diferenciado, e assim servindo de parâmetro para as análises. O referencial teórico para este estudo foi buscado junto à literatura especializada sobre motivação, liderança e trabalho em equipe. A metodologia de pesquisa utilizada foi o Estudo de Caso Descritivo, e a entrevista tipo *Survey* a forma de coleta de dados mais adequada. Nas análise dos resultado procurou-se identificar os sentimentos motivacionais nos dois públicos alvos, especialmente relacionados à venda, se estes sentimentos são satisfeitos pela empresa, e o que se pode contribuir para aumentar a motivação tanto nos funcionários como na gerência média.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Hierarquia das Necessidades – Pirâmide Motivacional .....   | 13 |
| Tabela 1: Quem são os acionistas do Banco do Brasil.....  | 27 |
| Figura 2 : Conglomerado Banco do Brasil.....  | 28 |
| Tabela 2: Composição do quadro de funcionários das agências de Passo Fundo (RS).....  | 29 |
| Gráfico 1: Contínuo de Likert conforme visão dos funcionários. %.....   | 33 |
| Gráfico 2: Contínuo de Likert conforme visão da Gerência média. %.....  | 33 |
| Gráfico 3: Ordem de preferência que os funcionários esperam da empresa. %.....  | 34 |
| Gráfico 4: Ordem de preferência que a gerência média espera da empresa. %.....  | 34 |
| Gráfico 5: Relação entre o que os funcionários esperam da empresa e o que é satisfeito pela empresa.....                              | 35 |
| Gráfico 6: Relação entre o que a Gerência média espera da empresa e o que é satisfeito.....   | 35 |
| Gráfico 7: Escala Likert: Remuneração recebida pelas atividades.....  | 38 |
| Gráfico 8: Escala Likert: Vantagens relacionadas à saúde, bem-estar e lazer.....  | 38 |
| Gráfico 9: Escala Likert: Condições ambientais adequadas (luz, ruído, etc.).....  | 39 |
| Gráfico 10: Escala Likert: Garantia de estabilidade e segurança no emprego.....   | 39 |
| Gráfico 11: Escala Likert: Estratégias e diretrizes da empresa facilitam a tomada de Decisão.....                                     | 40 |
| Gráfico 12: Escala Likert: Possibilidade de trabalhar com uma equipe onde as pessoas são amistosas, colaboradoras e competentes. .... | 40 |
| Gráfico 13: Escala Likert: Conveniência de horário e de carga de horas de trabalho.....   | 41 |
| Gráfico 14: Escala Likert: Acesso às informações a respeito do desempenho e resultados alcançados.....                                | 41 |
| Gráfico 15: Escala Likert: Valorização pela empresa, gerente, colegas, do seu desempenho no trabalho.....                             | 42 |
| Gráfico 16: Escala Likert: Atividades desenvolvidas são prazerosas.....   | 42 |
| Gráfico 17: Escala Likert: Oportunidade de ascensão profissional com base nas competências individuais.....                           | 43 |
| Gráfico 18: Escala Likert: Constatação dos resultados do próprio trabalho.....  | 43 |
| Gráfico 19: Escala Likert: Oportunidades existentes no trabalho de aperfeiçoar ou adquirir conhecimentos/habilidades.....             | 44 |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 - INTRODUÇÃO.....</b>                                  | <b>9</b>  |
| <b>2 - FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....</b>                        | <b>12</b> |
| 2.1 - FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE MOTIVAÇÃO.....             | 12        |
| 2.1.1 - Teoria de Maslow.....                               | 12        |
| 2.1.2 - Teoria de Herzberg.....                             | 14        |
| 2.1.3 - Teoria de McClelland.....                           | 14        |
| 2.1.4 - Teoria do Reforço.....                              | 15        |
| 2.1.5 - Teoria da Equidade.....                             | 15        |
| 2.2 - FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LIDERANÇA.....             | 16        |
| 2.2.1 - Teoria dos Estilos de Liderança.....                | 17        |
| 2.2.2 - Teoria Contingencial.....                           | 18        |
| 2.3 - MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL..... | 18        |
| 2.4 - TRABALHANDO EM EQUIPE.....                            | 21        |
| 2.4.1 - Vantagem do Trabalho em Equipe.....                 | 22        |
| 2.4.2 - Desenvolvimento de Equipes.....                     | 23        |
| <b>3 - O BANCO DO BRASIL.....</b>                           | <b>25</b> |
| 3.1 - A HISTÓRIA DO BANCO DO BRASIL.....                    | 25        |
| 3.2 - BANCO DO BRASIL: UMA SOCIEDADE DE ECONOMIA MISTA..... | 27        |
| 3.3 - CONGLOMERADO BANCO DO BRASIL.....                     | 27        |
| 3.4 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO BANCO DO BRASIL.....      | 28        |
| 3.5 - AS AGÊNCIAS DE PASSO FUNDO (RS).....                  | 29        |
| <b>4 - PESQUISA.....</b>                                    | <b>30</b> |
| 4.1 - COLETA DE DADOS.....                                  | 30        |
| 4.2 - ANÁLISE DOS RESULTADOS.....                           | 32        |
| <b>5 - CONCLUSÃO.....</b>                                   | <b>46</b> |
| <b>6 - BIBLIOGRAFIA.....</b>                                | <b>48</b> |
| <b>7 - ANEXOS.....</b>                                      | <b>50</b> |
| ANEXO A - ESTRUTURA INTERNA DO BANCO DO BRASIL.....         | 50        |
| ANEXO B - ESTRUTURAÇÃO DOS COMITÊS.....                     | 51        |
| ANEXO C - QUESTIONÁRIO.....                                 | 52        |



## 1 - INTRODUÇÃO

O processo psicológico da motivação é bastante complexo, e existem vários estudos sobre a motivação humana. Também podemos verificar que tem se modificado constantemente as formas de distribuição de tarefas nas organizações empresariais, exigindo do funcionário que detenham conhecimento e executem tarefas diversas, transformando-os em trabalhadores multifuncionais. Esta sobrecarga de tarefas leva o funcionário a uma pressão psicológica que torna mais difícil detectar e estudar suas reações, principalmente no campo motivacional.

Os empregados em geral por muito tempo foram considerados mais como uma peça de engrenagem na estrutura da empresa do que como um ser humano, somente nos últimos anos a preocupação voltou-se para o lado do ser humano. Esta relação capital-trabalho tem uma grande influência no comportamento do empregado em relação a motivação no trabalho.

Muitos autores no área de gestão de pessoas consideram as formas como os funcionários são tratados pelos líderes das equipes, um dos principais fatores que afetam a motivação. Estudar esta influência no ambiente do trabalho é de grande importância para verificar os reflexos nas motivações dos funcionários.

Trabalho em equipe acontece quando as pessoas de um grupo se conhecem umas as outras, são unidas em um propósito e possuem uma identidade grupal. E uma das vantagens do trabalho em equipe é que as equipes favorecem para que o poder das decisões seja compartilhado e neste compartilhamento do poder as pessoas sentem-se responsáveis pelos resultados e por isto se sentem motivadas (VERGARA, 2003, p. 190/193).

As situações acima são os principais fatores que podemos relacionar com a motivação em qualquer organização. Estudá-las e verificar como elas afetam os funcionários do Banco do Brasil em suas motivações, são as bases para que se possam implementar ações que aumentem as motivações dos funcionários do Banco, especificamente em relação à motivação para vendas de produtos.

Justifica-se, então, a importância deste trabalho para o Banco do Brasil, como uma possibilidade de melhorar a motivação dos funcionários principalmente em relação a vendas de produtos, mas não somente para que se aumentem as vendas dos produtos do Banco, e sim também para que os funcionários sintam-se motivados, pois com a crescente competitividade entre as organizações, não há como se sentir motivado sem ao menos se sentir realizado e receber reconhecimento por participar dos resultados da empresa.

A principal razão da elaboração deste trabalho é por ser exigência para conclusão do curso MBA-Gestão em negócios Financeiros elaborado pela UFRGS e patrocinada pela sua maior parte pelo Banco do Brasil. Mas também pode ser útil ao próprio Banco, a UFRGS e qualquer pessoa que tenha algum interesse neste assunto, bem como dar prosseguimento ao trabalho, porque ele não se esgota aqui.

Em razão da limitação de tempo para conclusão deste trabalho e para que a população estudada seja mais homogênea, o trabalho foi limitado às agências do Banco do Brasil localizado na cidade de Passo Fundo-RS. E quanto às metas impostas aos funcionários somente foi avaliado se elas são ou não motivadoras não sendo estudado outros fatores por ser um instrumento um tanto complexo e muito mutável.

O Objetivo principal deste trabalho é investigar quais são os principais fatores motivacionais sentido pelos funcionários do Banco do Brasil das agências de Passo Fundo para vendas de produto. E assim, subsidiar ações que aumente a motivação dos funcionários para este fim.

Os objetivos específicos são:

- Verificar junto aos funcionários e gerência média como se sentem em relação as suas motivações para vendas de produtos.
- Analisar como as lideranças das equipes de trabalho afetam nos funcionários, o seu nível motivacional para vendas de produtos.
- Verificar nos funcionários e gerência média do Banco do Brasil quais são as principais fontes motivadoras intrínsecas para venda de produtos.
- Subsidiar ações que aumentem a motivação para vendas de produtos do Banco do Brasil.

A metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho foi o Estudo de Caso Descritivo, sendo a entrevista a forma de coleta de dados mais adequada para conhecer o que se deseja investigar e a partir daí aplicar as técnicas e análises para entender os resultados obtidos e aplicar os conceitos estudados. E também para estimular a reflexão do respondente ao tema, se optou por fazer uma entrevista do tipo *Survey*, que de acordo com Yin<sup>1</sup> (apud BRESSAN, 2000) “implica em questões e respostas mais estruturada”.

Para melhor agrupar os resultados foram identificados os principais fatores motivacionais, que formaram as principais indagações no momento da entrevista, através do

---

<sup>1</sup> YIN, Robert K. - Case Study Research - Design and Methods. Sage Publications Inc., USA, 1989.

estudo entre as principais fontes de informação como: bibliografias desenvolvidas na área de Motivação e Administração, livros, artigos, teses, dissertações, sites de internet, etc.

Após coletados os dados, em função de ser em pequena quantidade, eles foram classificados de forma manual através de seleção, tabulação e cálculo de porcentagem em função do universo do público alvo. E por último, foram feitas análises e interpretações para realização de explicações, conclusões e contribuições.

Este trabalho é constituído, inicialmente, de capítulo introdutório onde se define o tema, o problema de pesquisa, traçam-se os objetivos, justifica-se a escolha do tema, explicita-se a metodologia de estudo adotada e as limitações a que o estudo está sujeito.

O segundo capítulo aborda a pesquisa teórica sobre o tema motivação, liderança, e trabalho em equipe, que são os principais temas que influenciam as motivações das pessoas no ambiente organizacional. Em motivação foram abordadas as teorias de Maslow, Herzberg, MacClelland, do Reforço e da Equidade. Em Liderança foram abordadas a Teoria dos estilos de Liderança e a teoria Contingencial. Em trabalho em equipe foram abordadas as vantagens do trabalho em equipe, e desenvolvimento de equipes. Também neste capítulo foi feita uma relação entre motivação e liderança no ambiente organizacional.

O terceiro capítulo descreve a empresa Banco do Brasil S.A., contando um resumo da sua história, demonstrando sua composição societária, sua estrutura organizacional, e as características das agências em estudo.

O Quarto capítulo aborda a metodologia aplicada na pesquisa, identificando os procedimentos metodológicos adotados, a abrangência e público alvo da pesquisa, e como foram conduzidos e tratados os dados obtidos. Também neste capítulo é feito uma relação do resultado da pesquisa com a fundamentação teórica.

O Quinto capítulo é destinado às conclusões, considerações finais e as recomendações.

Ao final, são encontradas as referências bibliográficas que serviram como base para a realização deste trabalho.

## **2 - FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

Este capítulo apresenta os principais conceitos que norteiam o trabalho, para um melhor entendimento do mesmo.

### **2.1 - FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE MOTIVAÇÃO**

Motivação é uma força que nos põe a caminho de um objetivo. Mas ainda existe muita confusão sobre isto. Estar a caminho de um objetivo pode ser decorrente de fatores intrínsecos ou extrínsecos. É intrínseco quando esta força vem de dentro de nós, e neste caso há motivação. Mas, quando os fatores são extrínsecos, a força vem fora, e isto na verdade não é motivação, é estímulo.

Segundo Vergara (2003, p. 42):

Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo, fora.

Muitas vezes, uma pessoa é levada a fazer algo para evitar uma punição ou para conquistar uma recompensa. Nestes casos a iniciativa para a realização da tarefa não partiu da própria pessoa, mas de um terceiro, que a estimulou de alguma forma para que ela realiza-se a tarefa.

#### **2.1.1 – Teoria de Maslow**

Abraham Maslow, na década de 50, desenvolveu sua teoria sobre motivação com base nas necessidades humanas. Segundo ele, as necessidades estão organizadas em necessidades primárias e secundárias.

As necessidades primárias formam a base da hierarquia e enquanto estas necessidades não estiverem satisfeitas outras necessidades não poderiam motivar as pessoas.

As necessidades primárias são as fisiológicas e as de segurança. Necessidades fisiológicas dizem respeito a sustentação da própria vida. Exemplo: fome, sede, sono, sexo. As necessidades de segurança estão relacionadas a proteção contra alguma ameaça real ou imaginária. Exemplo: Salário, casa própria, seguro-saúde, aposentadoria e até emprego (VERGARA, 2003, p. 44).

Necessidades secundárias são as afetivo-sociais, as de estima e as de auto-realização. Necessidade afetivo-social fala do desejo de amar e de ser amado, de pertencer a um grupo. Necessidades de estima relacionam-se à auto-estima, desejo de ser reconhecido, prestígio. Já as necessidades de auto-realização dizem respeito à realização de nosso próprio potencial. Exemplo: tarefas desafiadoras (VERGARA, 2003, p. 44).

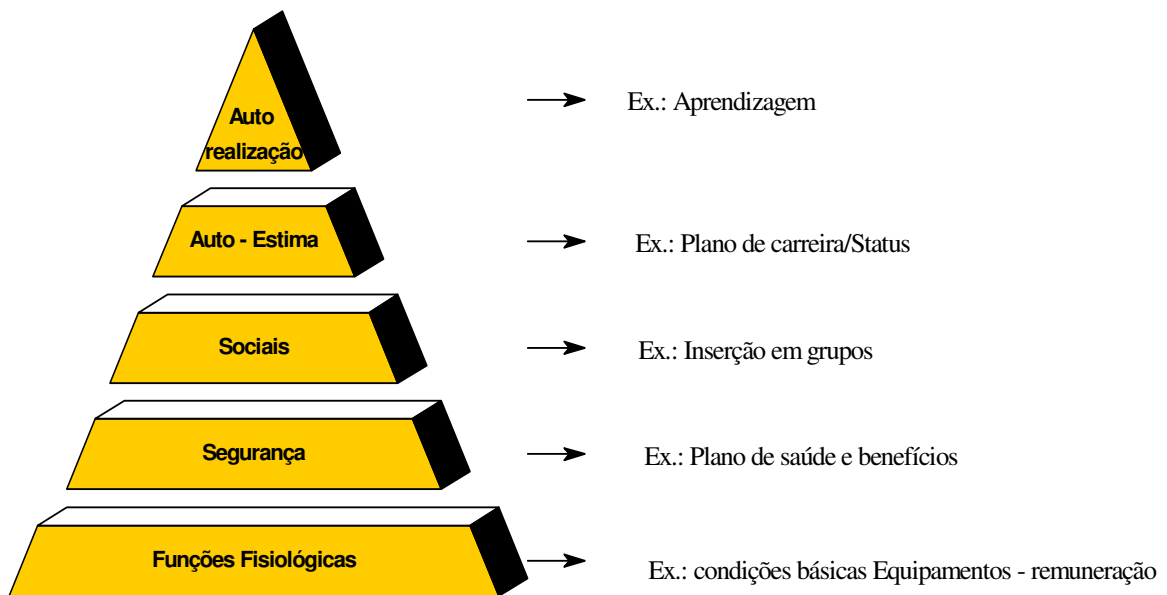


Figura 1: **Hierarquia das Necessidades – Pirâmide Motivacional**  
 Fonte: Adaptado de Motta, 2004. p. 74

Os estudos de Maslow não estavam relacionados ao ambiente organizacional, mas seus trabalhos passaram a ser base de teorias sobre motivação e liderança.

Mesmo assim são muitas as críticas sobre sua teoria, entre elas podemos destacar a de Vergara (2003, p. 44/45):

[...] a teoria deixa de considerar que as necessidades variam de cultura para cultura e de pessoa para pessoa. Algumas culturas, como a japonesa, por ilustração, colocariam as necessidades afetivo-social na base da hierarquia. Também é possível que cariocas ponham lá a necessidade de segurança (física). Por outro lado, é plausível que, por exemplo, algumas pessoas tenham fortes sentimentos de insegurança, a despeito de usufruírem de situação financeira que a outros deixariam muito confortáveis. Também é possível que um artista passe horas a fio sem se alimentar, desafiado a completar sua obra.

### **2.1.2 – Teoria de Herzberg**

Frederick Herzberg, na década de 60, tomou como ponto de partida a teoria de Maslow, mas discordou de alguns pontos, focalizou a questão da satisfação para formular sua teoria.

Para Herzberg, existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais.

Os fatores higiênicos são extrínsecos às pessoas. Nessa categoria estão elencados: salários, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamento com os colegas. Estes fatores, se presentes, deixam de causar insatisfação às pessoas, mas não chegam a causar satisfação. Um bom salário pode não ser garantia de satisfação no trabalho, por exemplo. Se ausentes, os fatores higiênicos causam insatisfação (VERGARA, 2003, p. 45).

Os fatores motivacionais são intrínsecos às pessoas. Dizem respeito aos sentimentos de auto-realização e reconhecimento. Se presentes, causam satisfação. Se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação (VERGARA, 2003, p. 45).

A teoria de Herzberg também tem sofrido críticas. Não podemos afirmar que algumas pessoas atribuem seus sentimentos de satisfação a seus próprios talentos e os de insatisfação à forças externas. Se assim fosse a satisfação/insatisfação seria uma questão de ego (VERGARA, 2003, p. 45).

### **2.1.3 – Teoria de McClelland**

David McClelland também usou a questão das necessidades de Maslow para sua teoria. No entanto, ele argumenta que não nascemos com tais necessidades; elas são aprendidas ou socialmente adquiridas durante a vida. Elas se resumem em três necessidades: poder, afiliação e Realização (VERGARA, 2003, p. 45).

Necessidade de Poder refere-se a relações com pessoas, é o desejo de controlar os outros e influenciá-los, é status, prestígio.

Afiliação diz respeito ao desejo de interação social, amizade e afeto.

Realização é concernente à auto-estima e à auto-realização. É o desejo de ser excelente, de ser melhor.

Os estudos de McClelland mostram que os empreendedores possuem uma forte necessidade de realização, baixa necessidade de afiliação e uma moderada necessidade de poder (MOTTA, 2002, p. 83).

#### **2.1.4 – Teoria do Reforço**

Desenvolvida por B. F. Skinner, esta teoria presume que as conseqüências do comportamento da pessoa determinam o seu nível de motivação.

Segundo Montana & Charnov (1999, p. 214):

O comportamento reforçado será repetido, e que o comportamento não reforçado tem menos chance de ser repetido. Por exemplo, se um indivíduo é promovido por ter aumentado as vendas substancialmente, é muito provável que ele continue a aumentá-las substancialmente para ter outra promoção.

#### **2.1.5 – Teoria da Equidade**

A teoria da equidade, formulada por J. Stacy Adams, envolve uma comparação com o desempenho contra as recompensas que outros receberam por trabalhos similares. Ela relacionada a justiça e igualdade nas relações de trabalho. Segundo ela as pessoas se sentirão

mais ou menos motivadas à medida que percebam, ou não estes valores (Vergara, 2003, p. 46).

Vergara (2003, p. 46) diz: “Favoritismo, por exemplo, seria considerado iníquo, injusto; logo, a pessoa que o percebesse se sentiria desmotivada.”

## 2.2 – FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LIDERANÇA

Liderança é o processo pelo qual um indivíduo influencia outros a realizar os objetivos desejados.

Segundo Bass<sup>2</sup> (apud BERGAMINI, 1994, p. 16):

O conceito de influência reconhece o fato que os indivíduos sejam diferentes uns aos outros no tanto em que seus comportamentos afetam as atividades de um grupo. Isso implica num relacionamento recíproco entre o líder e os seguidores, mas nesse caso não é caracterizado necessariamente por dominação, controle ou indução à submissão por parte do líder. Está-se simplesmente afirmando que a liderança exerce um determinado efeito sobre os comportamentos dos membros do grupo e sobre as atividades do grupo. A definição de influência também reconhece que os líderes possam influenciar os membros do grupo por meio de seu próprio exemplo.

Um aspecto importante na liderança quanto à eficácia do líder é a sua credibilidade. Quanto mais credibilidade tiver o líder, mais os liderados estão dispostos a dar de seu tempo, talento, energia, apoio e assim por diante (BERGAMINI, 1994, p. 18).

A liderança também tem sido estudada como um processo de interação. Gardner (1990, p. 17) diz:

[...] a comunicação e a influência circulam em mão dupla; e, nessa comunicação mútua, elementos não-rationais, não-verbais e inconscientes desempenham seu papel. Nesse processo, os líderes formam e são formados. Isso é válido mesmo em sistemas que parecem ser conduzidos de forma muito autocrática. Em um estado governado através da coerção, os seguidores não podem impedir o líder de violar seus costumes e suas crenças, mas contam com muitos meios de tornar bem mais onerosos violar do que honrar suas normas, e os líderes costumam fazer acomodações substanciais. Se Júlio César tivesse se mostrado mais disposto a viver com maior flexibilidade dentro do processo de dar e receber, poderia não ter sido assassinado no Senado. Maquiavel, o supremo realista, aconselhou ao príncipe:

---

<sup>2</sup> BASS, B. M. Bass and Stogdill's handbook of leadership (3rd Ed.). New York: Free Press, 1990.



“necessitareis sempre da aprovação dos habitantes...O príncipe necessita contar com a amizade do povo.”

Sob esse aspecto, o líder deve trazer algum benefício ao grupo em geral, bem como a cada membro do grupo, fazendo nascer, desse intercâmbio, o valor que normalmente lhe é atribuído. Os membros do grupo, por sua vez, devolverão ao líder o seu reconhecimento que se traduz pela forma de lhe conferir a autoridade que passa a ter perante seus liderados. (BERGAMINI,1994, p. 19-20).

O líder desempenha muita importância no fator motivacional de seus liderados. De acordo com Mans & Sims<sup>3</sup> (apud BERGAMINI, 1994, p. 21):

Os indivíduos precisam ser providos da oportunidade para desenvolver e exercitar as capacidades que verdadeiramente possuem (a oportunidade de serem autolíderes eficazes). Caso essa oportunidade lhes seja negada, estarão sendo roubados em seus tesouros mais valiosos - a sua dignidade humana e o direito de viver uma vida que seja significativa, que tenham algum valor. Quando alguém perde esses tesouros, o mundo também perde alguma coisa. E, logicamente, a organização perde muito quando o talento do seu empregado é desperdiçado.

O tema liderança remete às questões mais subjetivas dos seres humanos. Muitas obras e teorias foram produzidas sobre ela. Destas teorias podemos destacar três: a dos traços de personalidade, a dos estilos de liderança e liderança contingencial (ou situacional) (VERGARA, 2003, p. 75).

### **2.2.1 – Teoria dos Estilos de Liderança**

Para essa teoria, segundo (VERGARA, 2003, p. 76), existem três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e o laissez-faire.

- a) Autocrático é aquele centralizador, que toma as decisões sem consultar os liderados.
- b) Democrático é aquele que busca a participação, que envolve seu grupo nas decisões.

---

<sup>3</sup> Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. SuperLeadership: Leading others to lead themselves. New York: Berkeley Books, 1989.

c) Laissez-faize é aquele que deixa o grupo atuar como desejar. Não assumindo o papel de líder.

### **2.2.2 – Teoria Contingencial**

A teoria contingencial retira a atenção da figura do líder para o fenômeno da liderança. Alerta que ela é uma relação entre líderes e liderados, e não se pode falar em poder sem falar sobre quem ele é exercido. Nessa relação, vê três pilares fundamentais: líder, seguidores e situação (VERGARA, 2003, p. 78).

Quanto ao líder, destaca a questão da autoridade formal e a da personalidade. O fato de alguém ter a autoridade formal não garante a liderança, mas pode facilitá-la. Por outro lado, a características de personalidade podem facilitar como podem criar obstáculos. Por exemplo: uma pessoal altamente autoritária, que tenta exercer influência sobre um grupo que valoriza a participação e o trabalho em equipe. Fica difícil exercer a liderança. Ela até pode conseguir o que deseja, pois coação existe. Entretanto, existe também coração, aquilo que dá o toque diferencial num trabalho de qualidade, e as pessoas não o entregarão a quem não as respeita (VERGARA, 2003, p. 78).

No que diz respeito aos seguidores, a teoria destaca a questão das expectativas, dos interesses e das motivações, para afirmar que exercerá liderança aquele que as satisfizer (VERGARA, 2003, p. 78).

A Teoria contingencial destaca também a situação, assim entendida não só a organização (empresa ou outro tipo de organização: organizações não governamentais, setores da administração pública, clubes, igrejas, universidades, entre outros), como também a tarefa que é executada. Qual é a cultura dessa organização? Como está o clima psicológico no momento? Qual a relevância da tarefa a ser executada? Qual a sua emergência? Quais os riscos de sua não-execução? Questões desse tipo precisam, portanto, ser consideradas (VERGARA, 2003, p. 78/79).

## **2.3 - MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Cecília W. Bergamini, em seu livro *Liderança - Administração do Sentido*, afirma que quanto mais se aprofunda o estudo da liderança e da motivação humana, mais se percebe que esses dois temas se cruzam com frequência cada vez maior. E, ainda afirma Cecília: "Falar em um assunto implica necessariamente abordar também o outro" (BERGAMINI,1994, p. 57).

Quanto ao sentido da motivação no ambiente organizacional afirma Bergamini (1994, p. 76):

Mas se recompensas e punições externas têm tanto sucesso, por que deveriam os líderes, no mundo dos negócios preocupar-se com as recompensas intrínsecas? Além de tudo, as pessoas do mundo dos negócios não são voluntárias. Elas estão sendo pagas.

Um líder deveria se preocupar exatamente porque as pessoas estão sendo pagas, pelo fato de serem merecedoras de bônus e outros prêmios. Se o trabalho é visto somente como fonte de dinheiro e nunca como fonte de satisfação, os patrões passarão a ignorar totalmente outras necessidades humanas no trabalho - necessidades tais como a de aprender, de autovalorização, de orgulho, de competência e de ser útil às pessoas. Os patrões passarão a ver o prazer dos trabalhadores por suas tarefas como totalmente irrelevantes, estruturando, assim, o trabalho deles de maneira estritamente utilitária. Os resultados têm sido desastrosos para muitas organizações. Contratar somente as mãos dos trabalhadores e não suas mentes e corações, as empresas perdem um precioso retorno dos seus investimentos nas pessoas (BERGAMINI,1994, p. 76).

Ainda sobre o sentido da motivação no ambiente organizacional diz Bergamini (1994, p. 77):

A dedicação absoluta a motivadores extrínsecos limita severamente a habilidade de uma organização ultrapassar-se. Ela limita a habilidade dos gerentes de usar o potencial integral dos empregados. Desperdiça talento humano e drena os recursos organizacionais. É certo que se deva pagar os empregados com justiça e oferecer benefícios equitativos. Isso, definitivamente, está fora de cogitação. Todavia, a ênfase sobre incentivos externos e pressões constrange as pessoas. Isso não libera as pessoas para darem o melhor de si. Constrange também os gerentes em conseguir aprender como conseguir que os outros queiram fazer aquilo que necessita ser feito. E, caso não se consiga aprender a conseguir que as pessoas queiram, nunca se poderá liderá-las.

Já para Herzberg e outros pesquisadores que fizeram um estudo para verificar quais são os fatores de satisfação e de insatisfação no ambiente de trabalho, a chamada de teoria dos dois fatores, também separa motivação intrínsecas e extrínsecas. No entanto com uma visão mais centrada ao ambiente organizacional em relação ao de Bergamini que foi mais orientada pelas teorias clássicas de motivação, e portanto mais genérica.

Para a teoria dos dois fatores, segundo Maximiano (2000, p. 358), os aspectos satisfatórios no ambiente de trabalho são os relativos ao conteúdo do trabalho (a tarefa em si executada). A estes aspectos foi dado o nome de fatores intrínsecos (motivacionais). Estes fatores são:

- a) O trabalho em si.
- b) A realização de algo importante.
- c) O exercício da responsabilidade.
- d) A possibilidade de crescimento.

De outro modo, ainda segundo Maximiano (2000, p. 358), os aspectos insatisfatórios são os relativos ao contexto do trabalho, ou seja, às condições em que o trabalho é realizado. A estes aspectos foi dado o nome de fatores extrínsecos (higiênicos). Estes fatores são:

- a) Estilo de supervisão.
- b) Relações pessoais.
- c) Salário.
- d) Política de administração de pessoal.
- e) Condições físicas e segurança do trabalho.

A Teoria dos dois fatores tem como base a premissa de que, em situações de trabalho, somente os fatores intrínsecos (o trabalho em si, a realização de algo importante, o exercício da responsabilidade e a possibilidade de crescimento) produzem a satisfação com o trabalho quando presente, e a não-satisfação quando ausente. Os fatores extrínsecos (higiênicos) influenciam apenas o estado de satisfação com as condições dentro as quais o trabalho é realizado. Assim, Estilo de supervisão, Relações pessoais, Salário, Política de administração de pessoal, Condições físicas e segurança do trabalho, causam a não-insatisfação quando presente, e a insatisfação quando ausentes (MAXIMIANO, 2000, p. 358/359).

O mundo moderno tem transformando as características do ambiente organizacional, seja pela ameaça do emprego, pela alta competitividade, pela necessidade cada vez maior por resultados financeiros, tecnologia e velocidade crescente das mudanças em todos os ambientes. Afirma Bergamini (1994, p.223):

As pessoas parecem não ter mais tanta oportunidade de encontrar sua própria satisfação dentro dos cargos nos quais foram colocadas. Pior ainda, atualmente ter um emprego parece tão-somente ser sinônimo de garantir a subsistência. Isso não inclui necessariamente tirar desse trabalho satisfação motivacional. Auto-estima, auto-realização passaram a representar objetivos muito distantes de ser atingidos por meio das possíveis realizações pessoais no contexto do trabalho.

Neste contexto, cada vez mais é destinado ao líder a responsabilidade de dar as condições necessárias para que seus liderados encontrem motivação em seu trabalho. Bergamini (1994, p. 99) exemplifica bem isto quando diz:

O líder, considerado como o ponto de ligação entre cada indivíduo e seu próprio mundo de trabalho, tem uma forte influência quando se trata de favorecer ou comprometer a organização da estrutura interior daqueles que aguardam dele um tipo de ação que possa de alguma forma organizar o mundo que os cerca.

Vergara (2003, pág. 89) também demonstra a importância do líder em contribuir para um ambiente de trabalho mais motivador:

Há uma capacidade que também considero extremamente relevante ao gestor/líder: contribuir na formação de valores e crenças organizacionais dignificantes. Que dignifiquem quem? O ser humano, é claro. Se empresas não existem para satisfazer pessoas, então para que elas existem?

## 2.4 – TRABALHANDO EM EQUIPE

Podemos considerar trabalho em equipe quando um conjunto de pessoas designadas para a realização de um objetivo procura mais do que simplesmente realizar este objetivo. É necessário que os integrantes tenham um elemento de identidade, que compartilhem responsabilidades, que tenham troca de informações, se complementam em conhecimento e se conheçam mutuamente.

Vejamos a definição de Vergara (2003, p. 190):

Um conjunto de pessoas trabalhando juntas é apenas um conjunto de pessoas. Para que se torne uma equipe é preciso que haja um elemento de identidade, elemento de natureza simbólica, que una as pessoas, estando elas fisicamente próximas, ou não. Nesse caso, são conhecidas como equipes virtuais.

O trabalho em equipe além de ter uma grande importância no desempenho final de um grupo tem também muita relação com motivação e liderança no ambiente organizacional.

Sylvia Constant Vergara diz que no trabalho em equipe as pessoas sentem-se mais responsáveis pelos resultados e engajam-se mais nos processos. O trabalho em equipe favorece a cumplicidade e as pessoas sentem-se mais motivadas (VERGARA, 2003, p. 193).

O líder tem um papel fundamental na gestão de equipe. Ele deve ser um facilitador para que realmente a equipe possa se desenvolver. Castilho (1998, p. 1) diz:

A equipe faz emergir o lado humano de cada um de nós, com seus pontos positivos e negativos, requerendo do Líder/facilitador uma melhor acuidade para compreender as pessoas e os fenômenos de equipe, de modo que possa tomar ações gerenciais mais adequadas. Quando o Líder/facilitador não sabe fazer a leitura dos implícitos – das táticas inconscientes – que estão atuando sobre uma equipe, inevitavelmente gerenciará mal estas situações, com queda na produtividade e no clima da equipe.

O Líder também deve se familiarizar e compreender os fenômenos do comportamento da equipe, para poder manter a equipe coesa. Para tanto, o líder deve estar atento ao fato de que as pessoas são diferentes, reagem de modo diferente frente à mesma situação e reagem sobre emoções e não sobre a racionalidade (CASTILHO, 1998, p. 7).

#### **2.4.1 – Vantagem do Trabalho em Equipe**

Castilho (1998, p. 1) diz: “Trabalhar em equipe exige mais habilidades, mas trabalhar em equipe também pode ser mais produtivo, porque as pessoas se complementam em seus conhecimentos, habilidades e experiências”. Apesar da exigência desta habilidade, que é geralmente exercida pelo líder, o trabalho em equipe tem muitas vantagens, entre elas relacionamos abaixo de acordo com Vergara (2003, p. 192-193):

a) Agilidade na captação de informações e em seu uso, uma vez que estas informações são buscadas/criadas por toda a equipe e não por escalões superiores para repasse de cima para baixo.

b) As idéias são mais ricas, mais elaboradas, de melhor qualidade, devido as diferentes visões dos membros da equipe.

c) As equipes têm maior tendência de assumir riscos, porque a responsabilidade pelos resultados fica compartilhada.

d) Há um maior comprometimento dos participantes da equipe decorrente do compartilhamento do poder que existe quando se trabalha em equipe.

#### **2.4.2 – Desenvolvimento de Equipes**

Desenvolvimento de equipes é o processo de aprimoramento das competências dos integrantes de um grupo, com o objetivo de transformá-los em uma verdadeira equipe. Algumas vezes, uma equipe é formada por integrantes que não se conhecem ou nunca trabalharam juntos, ou ainda, a possibilidade de conflitos entre facções. Estes são alguns dos eventos que podem justificar uma intervenção de desenvolvimento de equipes (MAXIMIANO, 2000, p. 443).

As principais técnicas para o desenvolvimento de equipes segundo Maximiano (2000, p. 444/446) são:

- a) Ouvir e falar – São essenciais para que uma pessoa seja um integrante eficaz de um grupo. É importante desenvolver na equipe a habilidade de emitir suas opiniões e também de aprender a valorizar as informações vindas do grupo.
- b) Conhecimento mútuo – Em algumas situações, as pessoas são reunidas num grupo novo. É importante o líder ajudar os integrantes a se conhecerem, e em seguida o grupo deve elaborar sua missão em conjunto para que todos os integrantes da equipe conheçam os objetivos do grupo.

- c) Criação de uma identidade para o grupo – É recompensador para muitas pessoas fazer parte de um grupo que tem identidade. Usar uniformes, distintivos, brasões e outros sinais sutis contribuem para fortalecer a identidade.
  
- d) Criação de um clima de abertura intelectual – Sem abertura intelectual não há comunicação nem produtividade. É essencial então estimular a criatividade e criar condições para que as discussões fluam livremente. Deve-se esquecer a ditadura das regras rígidas, evitar a hierarquia e o julgamento crítico, e abandonar concepções sem fundamento.



### **3 - O BANCO DO BRASIL**

Este capítulo descreve a empresa Banco do Brasil S.A., onde foi realizado este trabalho, sua estrutura organizacional e as características das agências em estudo.

#### **3.1 - A HISTÓRIA DO BANCO DO BRASIL**

O Banco do Brasil foi criado no dia 12 de outubro de 1808, através de um alvará assinado por Dom João VI. O objetivo de Dom João era promover o livre comércio com os outros países, através da abertura dos portos, para acabar com a escassez de recursos no meio circulante.

No tempo de Dom João VI o Banco do Brasil vendia pau-brasil e diamantes com exclusividade. A corte, instalado no Rio de Janeiro, gastava muito dinheiro e o banco, para suprir seus recursos, emitia demais.

Na época da independência do Brasil (1822), a situação do banco era drástica, mas se recuperou e passou a apoiar agricultores, comerciantes e a custear obras públicas, além de financiar as lutas de independência ocorridas na Bahia, Pará, Maranhão.

Essas lutas exigiram que o banco emitisse ainda mais e inflacionasse a economia do país. Os políticos viam no banco a causa de todos os problemas nacionais. Porém, o banco só emitia porque o imperador solicitava. Esse excesso de emissão fez com que o banco tivesse sua liquidação decretada em 11 de dezembro de 1829, vinte anos após sua fundação.

Com a liquidação do banco, alguma instituição precisava emitir o papel-moeda. Inicialmente essa função ficou a cargo do Tesouro Nacional, depois do Banco Comercial do Rio de Janeiro, fundado por Francisco Inácio Rattón.

Em 1850, com a Lei Eusébio de Queiroz que impôs a finalização do tráfico de escravos, começaram a sobrar somas para investir. Irineu Evangelista de Souza, o Visconde de Mauá, percebeu a oportunidade e em 02 de julho de 1851 fundou um banco, e chamou-o de Banco do Brasil.

Os bancos de Mauá e de Rattón cresceram, progrediram. Mas, os dois viviam se desentendendo até que Joaquim José Rodrigues Torres, o Visconde de Itaboraí e Ministro da Fazenda na época, decretou em 05 de julho de 1853 a fusão dos dois bancos. Foi a segunda abertura do Banco do Brasil.

Devido às crises abolicionistas que o império vinha sofrendo, em 12 de setembro de 1866 o banco teve sua função de emissor de papel moeda cortada. Quando o império acabou o banco continuava aberto, mas sem possuir funções governamentais.

Com o fim da escravidão e o estabelecimento da República foi criado, em 1890, o Banco dos Estados Unidos do Brasil que se fundiu com o Banco Nacional do Brasil (que emitia o papel-moeda) e nasceu o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil. Em 1892 este se fundiu com o Banco do Brasil e nasceu o Banco da República do Brasil.

As finanças da república iam mal e em 1900, no apogeu da crise, o governo, para não decretar nova liquidação do banco interveio e o manteve sob controle por seis anos. Então, em 10 de abril de 1906 o banco voltou a se chamar Banco do Brasil.

Em 1921 foi criada a Carteira de Redescontos – operação financeira feita de banco para banco. Um banco precisa de determinada quantia para saldar seus compromissos, então, ele negocia seus títulos com outro banco em troca de dinheiro. Em 1945 foi criada a Superintendência da Moeda e do Crédito – SUMOC, que ficou responsável pelos redescontos. Em 1964, com a criação do Banco Central – BACEN, as operações de redescontos passaram a ser de responsabilidade deste. A emissão do papel-moeda também passou a ser de responsabilidade do Banco Central.

Em 1986, o presidente José Sarney extinguiu a conta movimento<sup>4</sup> e abriu caminho para o Banco do Brasil participar livremente em todos os segmentos do mercado financeiro. Nasceram os novos produtos do Banco do Brasil.

No ano de 1987 foram criadas quatro subsidiárias: BB Financeira S.A; BB Leasing S.A.; BB Corretora de Seguros e Administradora de Bens S.A. e BB Administradora de Cartões de Crédito S.A. Um ano depois o banco lançou o primeiro cartão de múltiplo uso o Ourocard, começou a operar com *leasing* financeiro e criou o BB Banco de Investimentos S/A.

Em 2001, o Banco do Brasil adotou a configuração de Banco Múltiplo, trazendo vantagens como redução dos custos, racionalização de processos e otimização da gestão financeira e fisco-tributária.

Em 2003 foi criado o Banco Popular do Brasil, objetivando a inclusão bancária da população de menor renda. Foi criada também a BB Administradora de Consórcios S.A., para oferecer aos clientes mais uma opção de acesso a bens móveis duráveis e serviços.

Hoje o Banco do Brasil possui 3155 agências espalhadas por todos os estados do País

---

<sup>4</sup> Função de caixa do Tesouro Nacional, que levava ao excesso de emissão de moeda e ao descontrole das finanças públicas.

e no exterior. Ao redor do mundo o banco possui 37 pontos de atendimento e está presente em 34 cidades.

### 3.2 – BANCO DO BRASIL: UMA SOCIEDADE DE ECONOMIA MISTA

O Banco do Brasil é uma Sociedade de Economia Mista, órgão da administração indireta do governo, onde o acionista majoritário é o próprio governo e os acionistas minoritários a população brasileira e estrangeira (pessoas físicas e jurídicas). O capital do Banco do Brasil S.A. é composto exclusivamente por ações ordinárias.

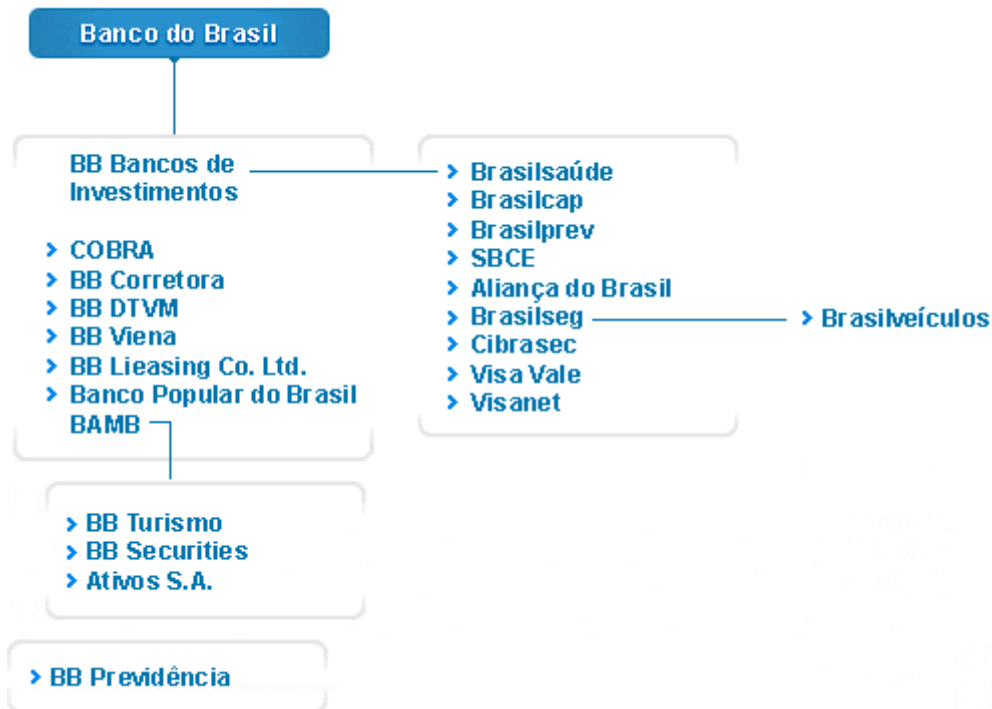
| <b>Acionistas</b>   | <b>%</b> |
|---------------------|----------|
| Tesouro Nacional    | 68,7     |
| Previ               | 11,4     |
| BNDESpar            | 5,0      |
| Pessoas Físicas     | 4,0      |
| Pessoas Jurídicas   | 3,9      |
| Capital Estrangeiro | 6,9      |
| Ações em Tesouraria | --       |
| Total               | 100      |
| Free Float          | 14,8     |

**Tabela 1: Quem são os acionistas do Banco do Brasil**

Fonte: Banco do Brasil - Posição em julho de 2007

### 3.3 – CONGLOMERADO BANCO DO BRASIL

O banco participa de empresas controladas e coligadas, em diversos ramos como seguros, previdência, capitalização, tecnologia e cartões de crédito, conforme FIGURA 2, abaixo:



**Figura 2: Conglomerado Banco do Brasil**

Fonte: Banco do Brasil, 2007

### 3.4 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO BANCO DO BRASIL

A estrutura interna do Banco do Brasil está no ANEXO A.

A estrutura Organizacional do Banco do Brasil está estruturada em níveis estratégico, tático e operacional.

O nível estratégico representa o primeiro nível de responsabilidade e agrupa as unidades responsáveis pela gestão dos processos de negócios e de apoio aos negócios e à gestão. Engloba as Diretorias, Unidades e Gerências Autônomas.

O nível tático representa o grupamento de unidades responsáveis pelo gerenciamento das redes de distribuição em nível regional. Engloba as superintendências de Varejo, Comercial e de governo.

O nível operacional representa o grupamento de unidades responsáveis pela execução das atividades operacionais representativas dos diversos processos do conglomerado (de negócios e de apoio aos negócios e à gestão). Estas unidades são estratificadas nas seguintes redes: Redes de Distribuição, Rede de Apoio aos Negócios e à Gestão, e Rede Externa.

Abaixo da Diretoria de Distribuição e de Canais Varejo existe a Superintendência de Varejo, unidade de nível tático, gestora da rede varejo em determinada região geo-econômica,

responsável pela implementação das estratégias negociais definidas e pela gestão do acordo de trabalho das unidades subordinadas.

A Superintendência de varejo está estruturada nos segmentos Negocial e Administrativo. No segmento Negocial existe as Gerências Regionais de Varejo. As Agências da cidade de Passo fundo RS, que juntamente com outras agências da região, fazem parte das 58 agências da Gerência Regional de Varejo de Passo Fundo.

### 3.5 – AS AGÊNCIAS DE PASSO FUNDO (RS)

A abrangência deste trabalho são as Agências de varejo do Banco do Brasil da cidade de Passo Fundo (RS), sendo num total de cinco Agências. Estas Agências são: Passo Fundo, Bento Brasil, Bairro São Cristóvão, Bairro Boqueirão e Bairro Vera Cruz.

A Agência Passo Fundo tem como foco o mercado de Pessoa Jurídica nos segmentos de Micro e Pequenas Empresas; a Agência Bento Brasil o mercado de Pessoa física; e as Agências Bairro São Cristóvão, Bairro Boqueirão e Bairro Vera Cruz, têm como foco os mercados de Pessoa Física e de Pessoa Jurídica nos segmentos de Micro e Pequenas Empresas.

O Quadro de funcionários das Agências de Passo Fundo (RS) atualmente é composto conforme TABELA 2, abaixo:

| Cargo \ Agência            | Passo Fundo | Bento Brasil | Bairro São Cristóvão | Bairro Boqueirão | Bairro Vera Cruz |
|----------------------------|-------------|--------------|----------------------|------------------|------------------|
| Ger. Geral                 | 1           | 1            | 1                    | 1                | 1                |
| Ger. Segmento              | 1           | 1            | 0                    | 0                | 0                |
| Ger. Módulo PJ             | 4           | 0            | 1                    | 2                | 0                |
| Ger. Módulo PF Exclusivo   | 3           | 2            | 1                    | 1                | 1                |
| Ger. Módulo Atend/Serviços | 2           | 2            | 2                    | 2                | 1                |
| Assistente A               | 4           | 2            | 4                    | 4                | 3                |
| Caixa Executivo            | 4           | 7            | 1                    | 1                | 1                |
| Escriturário               | 14          | 13           | 5                    | 5                | 4                |

**Tabela 2: Composição do quadro de funcionários das agências de Passo Fundo (RS)**

Fonte: Banco do Brasil - Posição em julho de 2007

## 4 – PESQUISA

Este capítulo trata da pesquisa em si, abordando a metodologia aplicada na pesquisa, identificando os procedimentos metodológicos adotados, a abrangência e público alvo da pesquisa, a análise dos resultados da pesquisa fazendo uma relação com fundamentação teórica.

### 4.1 – COLETA DE DADOS

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso descritivo, que segundo Yin<sup>5</sup> (apud BRESSAN, 2000):

o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

E ainda, segundo Yin<sup>6</sup> (apud BRESSAN, 2000), de forma sintética, o Método do Estudo de Caso apresenta quatro aplicações:

1. Para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos *'surveys'* ou pelas estratégias experimentais;
2. Para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
3. Para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada; e
4. Para explorar aquelas situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

Entrevistas do tipo *Survey* foi a forma de coleta de dados utilizada, considerando o que diz Yin<sup>7</sup> (apud BRESSAN, 2000) sobre a entrevista:

---

<sup>5</sup> YIN, Robert K. - Case Study Research - Design and Methods. Sage Publications Inc., USA, 1989.

<sup>6</sup> YIN, Robert K. - Case Study Research - Design and Methods. Sage Publications Inc., USA, 1989.

<sup>7</sup> YIN, Robert K. - Case Study Research - Design and Methods. Sage Publications Inc., USA, 1989.

Esta é uma das fontes de dados mais importantes para os estudos de caso, apesar de haver uma associação usual entre a entrevista e metodologia de 'survey' (YIN, 1989). A entrevista, dentro da metodologia do Estudo de Caso, pode assumir várias formas:

- Entrevista de Natureza Aberta-Fechada - onde o investigador pode solicitar aos respondentes-chave a apresentação de fatos e de suas opiniões a eles relacionados;
- Entrevista Focada - onde o respondente é entrevistado por um curto período de tempo e pode assumir um caráter aberto-fechado ou se tornar conversacional, mas o investigador deve preferencialmente seguir as perguntas estabelecidas no protocolo da pesquisa;
- Entrevista do tipo *Survey* - que implicam em questões e respostas mais estruturadas.

As entrevistas foram efetuadas aleatoriamente nos funcionários que não exercem cargo gerencial nas referidas agências. Também optou-se por realizar entrevista nos mesmos moldes na gerência média das agências para melhor subsidiar as análises propostas.

Ao total são 5 as agências de varejo do Banco do Brasil em Passo Fundo (RS), com um total de 103 funcionários em agosto de 2007. Para a o trabalho proposto o principal público alvo são 72 funcionários que exercem os cargos de escriturário, caixa executivo e assistente de negócios, funções estas envolvidas na execução de trabalho interno e também muito envolvidos em vendas. Nos demais funcionários 5 são Gerente Geral e 26 fazem parte da Gerência média, que também foram entrevistados para subsídio das análises.

Foram 19 entrevistas entre os funcionários que não exercem cargo gerencial, no período de 30/07/07 a 23/08/07 representando 26,4% do público alvo; e 6 entrevistas no período de 21/08/07 a 24/08/07, entre os funcionários da gerência média, representando 23,1% deste público. Os entrevistados foram selecionando proporcionalmente ao tamanho do quadro de funcionários de cada agência, e de forma aleatória dentro das agências. A entrevista foi orientada pelo questionário (ANEXO C), onde se buscou identificar os principais fatores motivacionais para vendas de produtos nos funcionários. Procurou-se também identificar as influências da liderança nas motivações dos funcionários.

O questionário é constituído por 22 questões, sendo que, anteriormente a estas perguntas, existem três perguntas com função específicas. São elas: se o respondente exerce função gerencial, para separação entre os dois públicos alvos; a segunda e a terceira que são:

faixa etária e tempo de banco, que só serão consideradas caso houver concentração de respostas em alguma destas variáveis. As demais perguntas foram elaboradas através das pesquisas bibliográficas, teses, dissertações, investigação no ambiente do público alvo e por indagações informais com alguns funcionários do público alvo. O questionário também foi testado com três funcionários público alvo e considerado como satisfatório.

Para as análises, em função dos dados serem de pequena quantidade, eles foram classificados de forma manual através de seleção, tabulação e cálculo de porcentagem com relação ao total do público alvo. E por último, foram analisados os resultados para então fazer as interpretações, realização de explicações, conclusões e contribuições.

#### 4.2 – ANÁLISE DOS RESULTADOS.

Para procurar avaliar como se sentem os funcionários em relação aos seus superiores, foi apresentado aos entrevistados quatro graduações de participação que compõe o *Contínuo de Likert*. Estas graduações segundo Bergamini (1994, p. 42/43) são conhecidas como Sistema 1, Sistema 2, Sistema 3, e Sistema 4, conforme abaixo:

**Sistema 1:** Os chefes não tem confiança nos subordinados. As principais decisões e o estabelecimento dos objetivos da organização são feitos no topo. Os subordinados são forçados a trabalhar na base do medo, das ameaças, punições e gratificações ocasionais. [...]

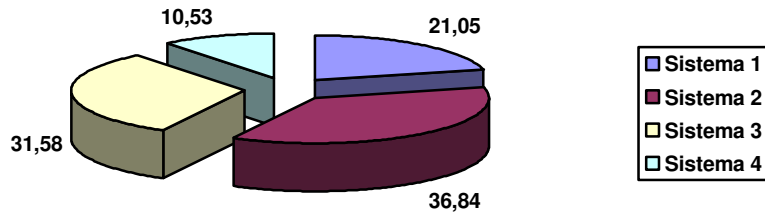
**Sistema 2:** Os chefes têm uma confiança condescendente nos subordinados tal como sucedia entre patrões e empregados. As principais decisões e o estabelecimento de objetivos originam-se no topo, mas muitas decisões são tomadas dentro de um quadro prescrito a níveis baixos. O processo de controle está ainda concentrado no topo, mas algo já é desligado para níveis intermediários.

**Sistema 3:** Os chefes têm confiança substancial, mas não total nos subordinados. Os subordinados podem tomar decisões a níveis mais baixos. A comunicação flui, tanto no sentido descendente como no sentido ascendente da hierarquia. Utilizam-se recompensas, raramente punições para motivar. [...]

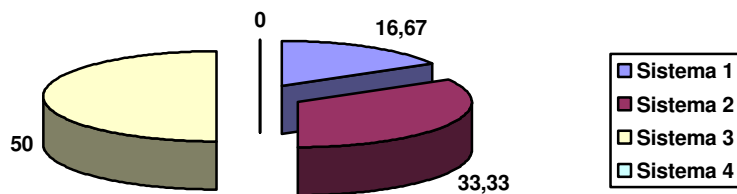
**Sistema 4:** Os chefes tem confiança total nos seus subordinados. As decisões acham-se largamente dispersas dentro da organização. A comunicação flui não apenas no sentido ascendente e descendente, mas também no sentido horizontal, entre colegas. Os trabalhadores são motivados pela participação e envolvimento a aumentar os lucros econômicos e a estabelecerem objetivos. [...]



O *Contínuo de Likert* é importante neste estudo uma vez que tem muita influência nas motivações dos subordinados a forma como são tratados por seus líderes. Os GRÁFICOS 1 e 2 abaixo mostram o resultado da pesquisa.



**Gráfico 1: Contínuo de Likert conforme visão dos funcionários. %**  
Fonte: o autor

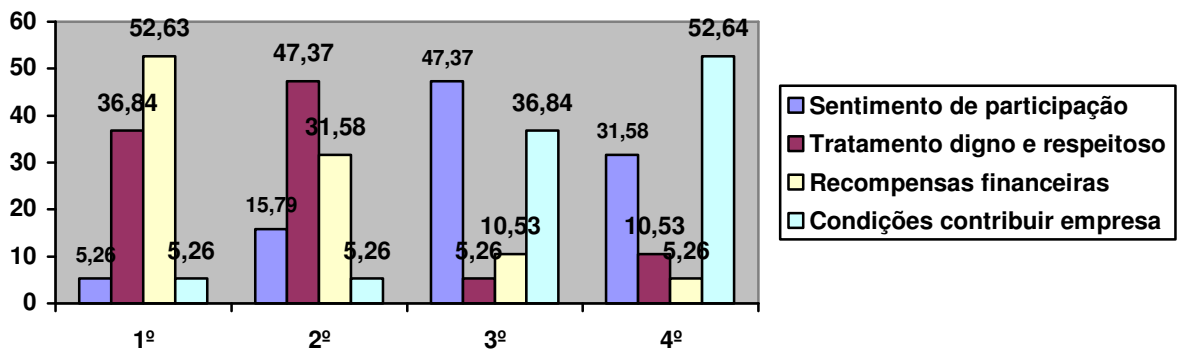


**Gráfico 2: Contínuo de Likert conforme visão da Gerência média. %**  
Fonte: o autor

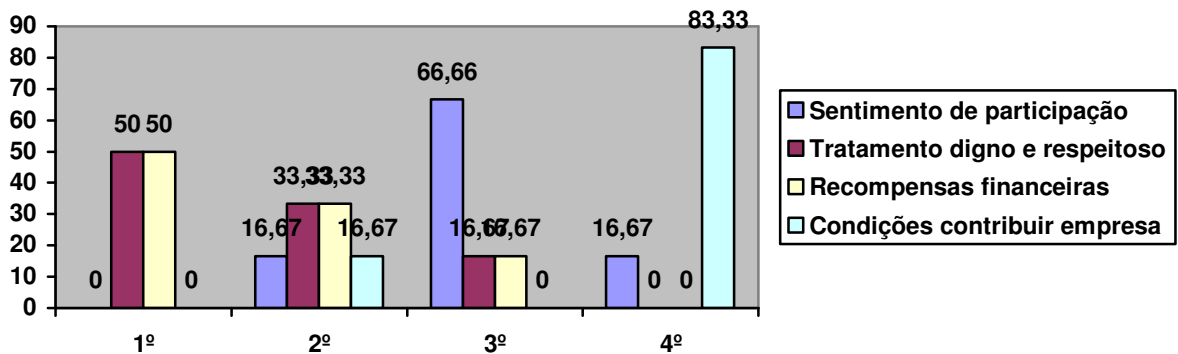
Nota-se que no GRÁFICO 1, 57,89% dos funcionários consideram que o sistema de participação no Banco está no sistema 1 e 2. Para a Gerência-média, conforme o GRÁFICO 2, o sentimento é um pouco melhor, 50% consideram que o Banco está no sistema 1 e 2.

Segundo Bergamini (1994, p. 43) é importante que as empresas passem dos sistemas 1 e 2 para os sistemas 3 e 4, para ter um clima de maior satisfação dos funcionários e conseqüentemente a possibilidade de aumento de produtividade.

Os GRÁFICOS 3 ,4, 5 e 6 estão relacionados, e abordam alguns dos principais fatores de motivação no ambiente organizacional. Os GRÁFICOS 3 e 4 fornecem 4 fatores em que os respondentes procuraram colocá-los em ordem de preferência. E nos GRÁFICOS 5 e 6, se estes fatores são satisfeito no ambiente de trabalho.



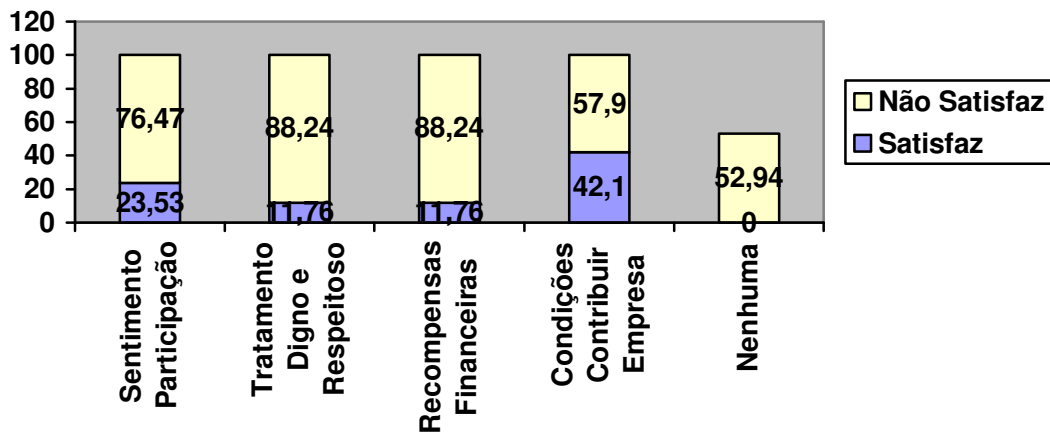
**Gráfico 3: Ordem de preferência que os funcionários esperam da empresa. %**  
Fonte: o autor



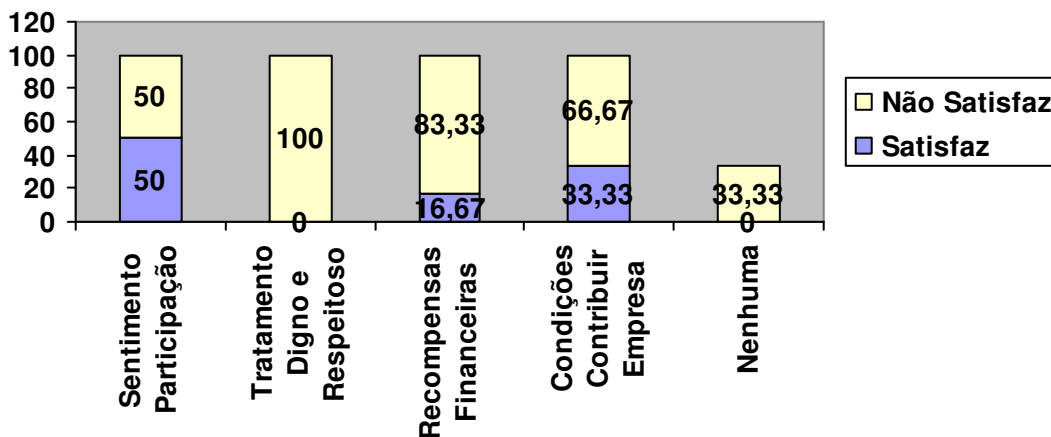
**Gráfico 4: Ordem de preferência que a gerência média espera da empresa. %**  
Fonte: o autor

Analisando os GRÁFICOS 3 e 4 podemos verificar um pouco da hierarquia das necessidades de Maslow. Enquanto os funcionários tem prioridade 1 para recompensas financeiras (necessidades primárias), A gerência-média, que tem uma remuneração maior, já divide esta prioridade com tratamento digno e respeitoso (necessidades secundária).

Também podemos verificar que “condições de contribuir para empresa” e “sentimento de participação” (ver GRÁFICO 4) são as últimas prioridades da gerência-média. Nestes casos pode-se compreender que pelos próprios cargos que exercem e pela participação maior nas decisões da empresa, estas necessidades já são satisfeitas. E isto está de acordo com o GRÁFICO 6, onde estes dois fatores são os mais satisfeitos pela gerência média.



**Gráfico 5: Relação entre o que os funcionários esperam da empresa e o que é satisfeito pela empresa.**  
Fonte: o autor



**Gráfico 6: Relação entre o que a Gerência média espera da empresa e o que é satisfeito.**  
Fonte: o autor

Independentemente da prioridade dos fatores motivacionais, os GRÁFICOS 5 e 6 procuram identificar se estes fatores são satisfeitos. É preocupante que 52,94% dos funcionários consideram que nenhum dos fatores é satisfeito. Os outros 47,06% dos funcionários tem pelo menos um dos demais fatores satisfeito, com destaque em “condições de contribuir para empresa”.

Na gerência média, o percentual em que nenhum dos fatores é satisfeito cai para 33,33%. No entanto, o preocupante é que nenhum dos respondentes considerou que possuem tratamento digno e respeitoso. Este fator pode ser relacionado a uma cobrança maior por resultados imposta pelo Banco à gerência média.

É importante destacar que os líderes têm uma grande influência nos fatores tratados acima. Bergamini (1994, p. 99) afirma que os líderes tem a responsabilidade de dar as condições para que os liderados encontrem motivação no trabalho. Pois é o líder o ponto de ligação entre cada indivíduo e seu trabalho.

Ao serem perguntados “se recebo treinamento adequado para conhecer os produtos do Banco”. Apenas 15,79% dos funcionários responderam que recebem treinamento adequado. Na Gerência média 100% responderam que recebem treinamento adequado. Neste caso há uma grande diferença entre os dois grupos de entrevistados, pode-se deduzir que a gerência média tem uma postura de tomar para si a responsabilidade de se profissionalizar, mas também não se pode excluir que por algum motivo tenham uma motivação maior devido às promoções. No entanto, cabe também as lideranças influenciar seus subordinados para que tenham motivação para crescimento profissional.

Ao serem perguntados “se vender é uma atividade compatível com as demais atribuições que exerço”. 36,84% dos funcionários responderam que sim. Na gerência média 100% responderam que sim. Considerando a característica do trabalhador bancário, pode-se considerar normal esta diferença. Os funcionários são mais envolvidos em tarefas internas do Banco, mas o importante é que as lideranças entendam esta incompatibilidade de tarefas e tratem com muita habilidade para manter os funcionários motivados.

Ao serem perguntados “se as metas são motivadoras”. Apenas 5,26% dos funcionários responderam que as metas são motivadoras e nenhum (0,00%) da gerência média respondeu que as metas são motivadoras. Este dado é o mais surpreendente da pesquisa, na verdade apenas 1 respondente acredita que as metas são motivadoras, o que equivale a um percentual de 4,00% do universo pesquisado. É evidente que as metas cumprem vários objetivos na organização empresarial, no entanto acredita-se que motivar as pessoas que estão envolvidas em vendas deve ser um dos objetivos. No entanto, este objetivo não está contemplado na forma como são desenvolvidas as metas, ou está muito aquém deste objetivo.

Ao serem perguntados “se sou reconhecido quando consigo atingir ou superar as metas”. 26,32% dos funcionários responderam que são reconhecidos. Na gerência média 50,00% responderam que são reconhecidos quando conseguem atingir ou superar as metas. A

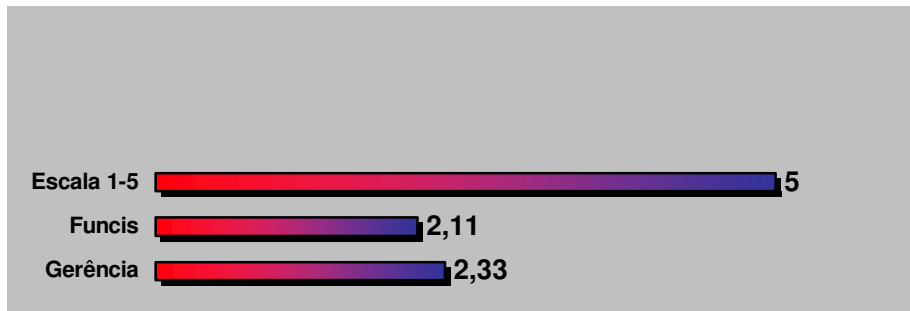
gerência média tem um percentual melhor, no entanto, não é bom e pode ter grande influência no resultado da pergunta anterior (se as metas são motivadoras?), onde foi considerado que as metas não são motivadoras.

Ao serem perguntados “se recebo alguma forma de recompensa pelas vendas de produtos”. 100% dos funcionários responderam que NÃO recebem alguma forma de recompensa, e da mesma forma na gerência média 100% consideram que NÃO recebem alguma forma de recompensa pelas vendas de produtos. Nota-se que o resultado desta questão está de acordo com as respostas de: “as metas são motivadoras?” e “sou reconhecido quando consigo atingir ou superar as metas?”, pois são muito relacionadas e os resultados também foram negativos. É sabido que o Banco do Brasil distribui aos funcionários, uma das melhores participações nos lucros em comparação aos demais Bancos. No entanto parece que os respondentes não relacionaram a participação nos lucros com a venda de produtos.

Ao serem perguntados “se considero motivador receber remuneração por vendas”. 84,21% dos funcionários consideram motivador receber remuneração por vendas e 100% da gerência média consideram motivador receber remuneração por vendas. Nem todos os funcionários responderam ser motivador receber remuneração por vendas, mas talvez este dado seria idêntico ao da gerência média se os funcionários exercessem apenas função de vendas. Pois, de acordo com a pergunta “Vender é uma atividade compatível com as demais atribuições que exerço?”, apenas 36,84% dos funcionários consideram que vender é uma atividade compatível com as demais atribuições que exercem, contra 100 % na gerência média.

Sendo que tanto os funcionários quanto à gerência média consideram motivador receber remuneração por vendas, este fator não é satisfeito de acordo com a pesquisa, porque 100,00% dos entrevistados responderam que não recebem alguma forma de recompensa pelas vendas de produtos. Mesmo se fosse propiciado (ou reconhecido) uma forma de recompensa, ou mais especificamente uma “remuneração” por venda, será que isto se tornaria motivador? Muitos autores consideram que motivadores externos até podem dar resultado por algum tempo, mas de acordo com Bergamini (1994, p. 77) motivadores externos e pressões não liberam as pessoas para darem o melhor de si.

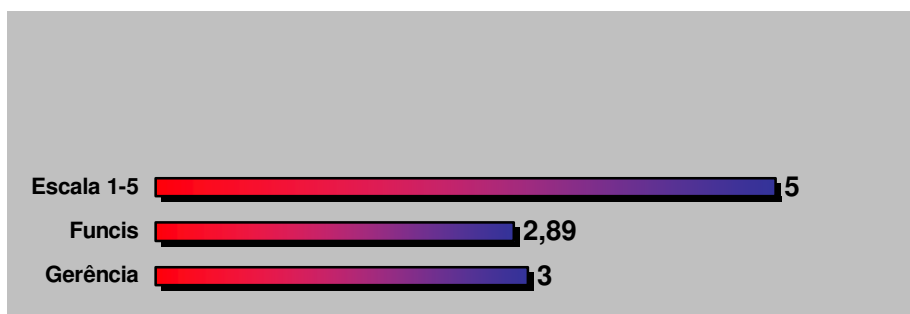
As perguntas a seguir foram elaboradas de acordo com a escala Likert, pela possibilidade que oferece de transformar dados qualitativos em quantitativos. Cada resposta corresponde a uma pontuação de 1 à 5, onde o número 1 expressa que o fator é minimamente satisfeito e a de número 5 expressa que o fator é maximamente satisfeito. As perguntas procuram identificar mais alguns fatores motivacionais no ambiente de trabalho.



**Gráfico 7: Escala Likert: Remuneração recebida pelas atividades. Funcis e Gerência média.**

Fonte: o autor

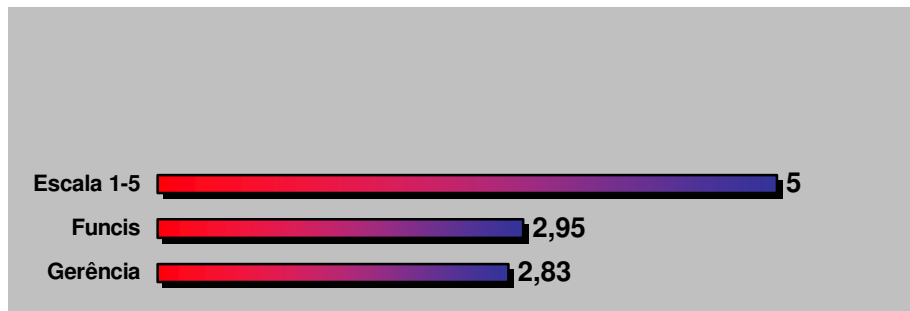
A Remuneração recebida (GRÁFICO 7) é um fator pouco satisfeito tanto para os funcionários quanto para a gerência média, no entanto a gerência média está um pouco mais satisfeita para este fator.



**Gráfico 8: Escala Likert: Vantagens relacionadas à saúde, bem-estar e lazer. Funcis e Gerência média.**

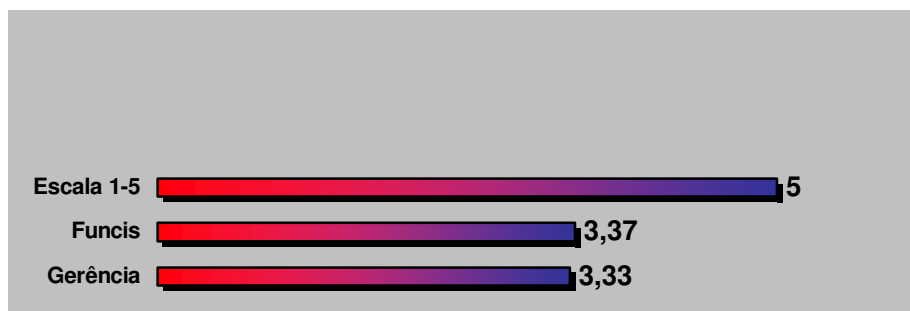
Fonte: o autor

As Vantagens oferecidas visando garantir aspectos relacionados à saúde, bem-estar e lazer (GRÁFICO 8) é um fator relativamente satisfeito tanto para os funcionários quanto para a gerência média, no entanto a gerência média está um pouco mais satisfeita para este fator. Como o Banco oferece um bom plano de saúde pode-se deduzir que a pontuação não é melhor porque não é satisfeito os fatores relacionados a bem-estar e lazer.



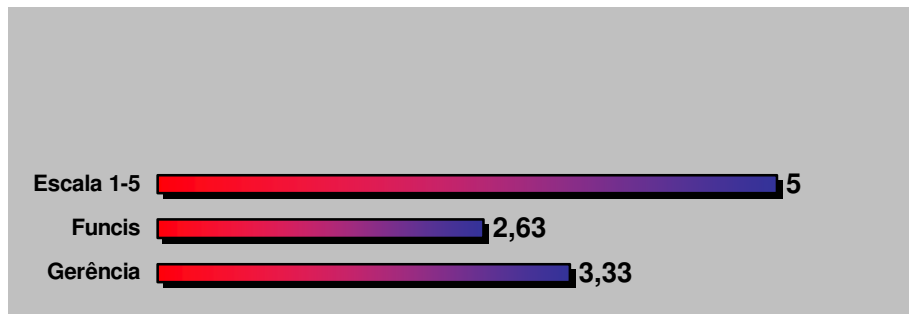
**Gráfico 9: Escala Likert: Condições ambientais adequadas (luz, ruído, etc.). Funcis e Gerência média.**  
Fonte: o autor

As Condições ambientais (luz, temperatura, limpeza, ruído, mobiliário, equipamentos, etc.), conforme GRÁFICO 9 é um fator relativamente satisfeito tanto para os funcionários quanto para a gerência média, no entanto é um dos poucos fatores em que a gerência média está menos satisfeita.



**Gráfico 10: Escala Likert: Garantia de estabilidade e segurança no emprego. Funcis e Gerência média.**  
Fonte: o autor

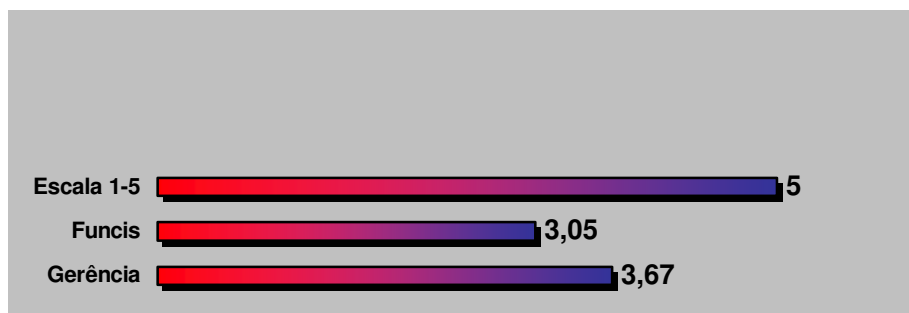
Garantia de estabilidade e segurança no emprego (GRÁFICO 10) é um fator razoavelmente satisfeito tanto para os funcionários quanto para a gerência média, no entanto a gerência média está um pouco menos satisfeita para este fator. Este também é um dos poucos fatores em que a Gerência média é menos satisfeita. O fato de que os gerentes são mais expostos aos riscos em virtudes de suas responsabilidades pode ser relacionado à menor satisfação.



**Gráfico 11: Escala Likert: Estratégias e diretrizes da empresa facilitam a tomada de decisão. Funcis e Gerência média.**

Fonte: o autor

As estratégias e diretrizes da empresa facilitam a tomada de decisão nas diferentes áreas funcionais (GRÁFICO 11) é um fator relativamente satisfeito para os funcionários. A gerência média considera melhor. Pode-se relacionar que no ambiente organizacional o fato de que quanto maior o cargo, mais informação são acessíveis e disponibilizadas. No entanto seria interessante dar acessos aos níveis mais baixos da hierarquia da empresa. Podemos destacar que o trabalho em equipe é um instrumento que pode melhorar este fator, pois segundo Vergara (2003, p. 192/193) no trabalho em equipe o poder é compartilhado o que facilita a disseminação das estratégias.

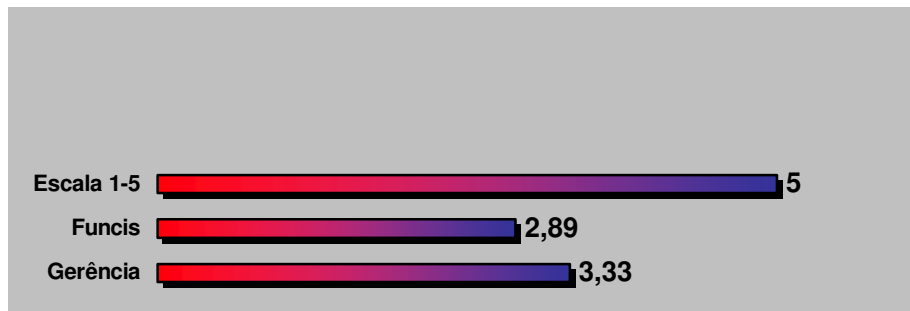


**Gráfico 12: Escala Likert: Possibilidade de trabalhar com uma equipe onde as pessoas são amistosas, colaboradoras e competentes. Funcis e Gerência média.**

Fonte: o autor

A Possibilidade de trabalhar com uma equipe onde as pessoas são amistosas, colaboradoras e competentes (GRÁFICO 12) é um fator relativamente satisfeito para os funcionários e um pouco melhor para a gerência média. Este fator pode ser melhorado com a utilização de técnicas de desenvolvimento de equipes.

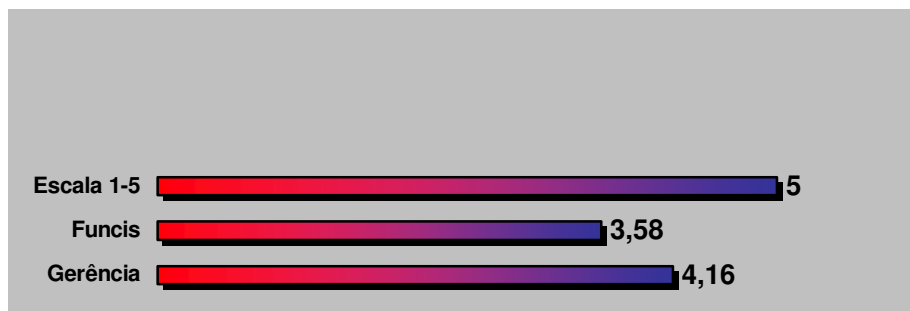




**Gráfico 13: Escala Likert: Conveniência de horário e de carga de horas de trabalho. Funcis e Gerência média.**

Fonte: o autor

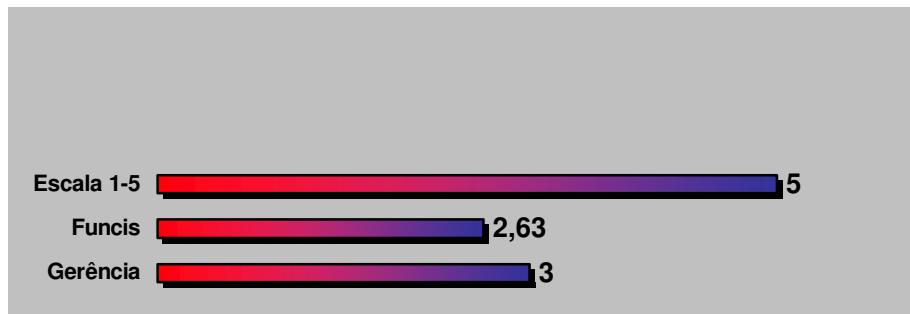
A Conveniência de horário e de carga de horas de trabalho (GRÁFICO 13) é um fator relativamente satisfeito para os funcionários. Para a gerência média a satisfação é melhor.



**Gráfico 14: Escala Likert: Acesso às informações a respeito do desempenho e resultados alcançados. Funcis e Gerência média**

Fonte: o autor

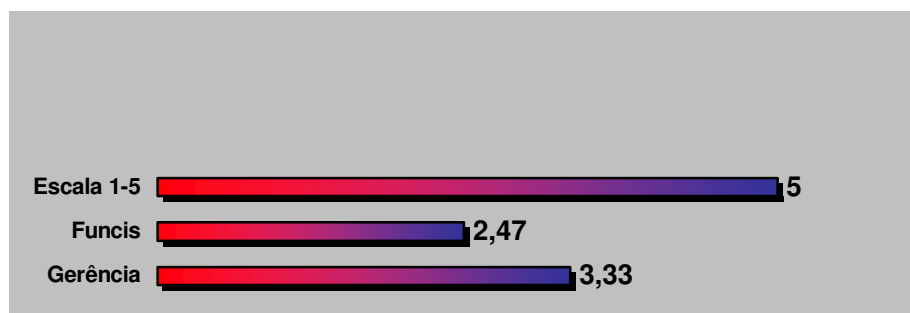
O Acesso às informações a respeito do desempenho e resultados alcançados (GRÁFICO 14) é um fator razoavelmente satisfeito para os funcionários e considerado satisfeito para a gerência média. Este é o fator melhor pontuado e podemos relacionar ao grau de exigência por resultados por parte da empresa. As informações relacionadas ao desempenho estão ligadas ao que a empresa espera do empregado e o que considera que ele alcançou. Disponibilizar estes dados aos empregados também é de interesse da empresa e pode ser por este motivo que é realmente disponibilizado, e conseqüentemente tem uma boa pontuação.



**Gráfico 15: Escala Likert: Valorização pela empresa, gerente, colegas, do seu desempenho no trabalho. Funcis e Gerência média.**

Fonte: o autor

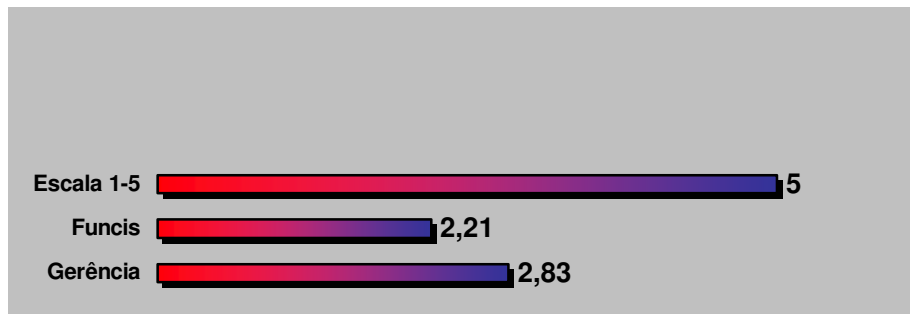
A Valorização pela empresa, gerente, colegas, do seu desempenho no trabalho (GRÁFICO 15) é um fator relativamente satisfeito para os funcionários e para a gerência média. Naturalmente a gerência média se considera mais valorizada. A valorização é um fator muito importante para a motivação por ser um fator intrínseco que ajuda na auto-estima.



**Gráfico 16: Escala Likert: Atividades desenvolvidas são prazerosas. Funcis e Gerência média.**

Fonte: o autor

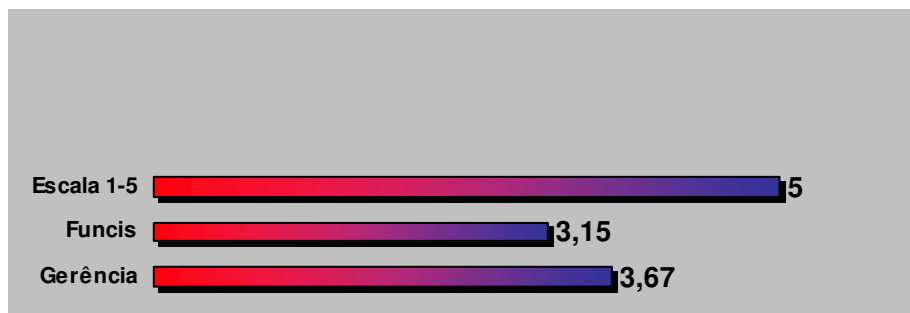
As atividades desenvolvidas são prazerosas (GRÁFICO 16) é um fator relativamente satisfeito para os funcionários e para a gerência média a satisfação é melhor. Este fator é o que tem maior diferença de satisfação entre os funcionários e a gerência média. Podemos relacionar o fato de que os funcionários são mais envolvidos em tarefas internas e ao mesmo tempo precisam efetuar vendas.



**Gráfico 17: Escala Likert: Oportunidade de ascensão profissional com base nas competências individuais. Funcis e Gerência média.**

Fonte: o autor

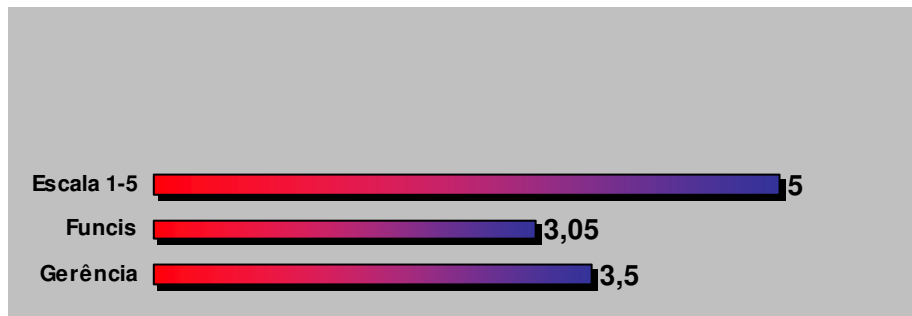
Oportunidades de ascensão profissional com base nas competências individuais (GRÁFICO 17) é um fator pouco satisfeito para os funcionários. Para a gerência média a satisfação é melhor, mas poderia se esperar uma diferença maior, uma vez que a gerência média já concretizou alguma forma de ascensão. A Teoria da Equidade está ligada a este fator porque relaciona a justiça e igualdade nas relações de trabalho.



**Gráfico 18: Escala Likert: Constatação dos resultados do próprio trabalho. Funcis e Gerência média.**

Fonte: o autor

A Constatação dos resultados do próprio trabalho (GRÁFICO 18) é um fator razoavelmente satisfeito para os funcionários e um pouco mais satisfeito para a gerência média. Este fator é muito importante para a motivação no trabalho, pois está relacionado a realização de algo importante e ao sentimento de valorização por parte da empresa, considerados fatores intrínsecos.



**Gráfico 19: Escala Likert: Oportunidades existentes no trabalho de aperfeiçoar ou adquirir conhecimentos/habilidades. Funcis e Gerência média.**

Fonte: o autor

Oportunidades existentes no trabalho de aperfeiçoar ou adquirir conhecimentos/habilidades (GRÁFICO 19) é um fator relativamente satisfeito para os funcionários. Para a gerência média a satisfação é melhor. Este fator é importante para o crescimento profissional, mas de nada adianta ter oportunidade de aperfeiçoamento se não tem contrapartida na oportunidade de ascensão profissional (GRAFICO 17).

No geral a gerência média tem os fatores motivacionais ligeiramente mais satisfeitos que as dos funcionários, com exceção aos fatores “condições ambientais adequadas” e “garantia de estabilidade e segurança no emprego” que nestes casos os funcionários são ligeiramente mais satisfeitos que a gerência média. Pode-se relacionar a uma pior “garantia e segurança no emprego” da gerência média o fato de que os gerentes são mais expostos aos riscos em virtudes de suas responsabilidades.

O melhor grau de satisfação é referente ao fator “acesso a informações a respeito do desempenho e resultados alcançados” que para os funcionários obteve pontuação 3,58 e para a gerência média uma pontuação de 4,16.

Os fatores que receberam baixa pontuação para os funcionários referem-se aos fatores “remuneração recebida pelas atividades desenvolvidas”; “estratégias e diretrizes da empresa facilitam a tomada de decisão nas diferentes áreas funcionais”; “valorização pela empresa, gerentes, colegas do seu desempenho no trabalho”; “as atividades desenvolvidas são prazerosas”; e “oportunidades de ascensão profissional com base nas competências individuais”.

É importante destacar que entre as pontuações mais baixas estão uns dos principais fatores motivacionais no ambiente de trabalho. Para a teoria dos dois fatores, segundo Maximiano (2000, p. 359/360), o trabalho em si (desenvolver atividades prazerosas) e oportunidade de ascensão profissional são fatores intrínsecos (motivacionais). E são estes fatores, juntamente com a realização de algo importante e o exercício da responsabilidade, que produzem satisfação quando presentes, e não-satisfação quando ausentes. Neste caso, pelo resultado da pesquisa, está mais para a não-satisfação que a satisfação.

Remuneração (salário) e estratégias e diretrizes da empresa (considerando como estilo de supervisão), ainda segundo Maximiano (2000, p. 359/360), são fatores extrínsecos (higiênicos), que, juntamente com relações pessoais, políticas de administração de pessoal, e condições físicas e segurança no trabalho produzem a não-insatisfação quando presentes e a insatisfação quando ausentes. Neste caso, a pesquisa aponta para a insatisfação.

Para a teoria dos dois fatores é preciso haver uma conjugação de fatores extrínsecos e intrínsecos para ter satisfação no trabalho. Um bom ambiente físico, bom relacionamento com colegas, tratamento digno dos superiores, cria um bom ambiente de trabalho, mas não é suficiente para haver motivação. Para haver motivação é preciso também que o funcionário esteja satisfeito com seu trabalho, que veja seu trabalho como algo importante e tenha possibilidade de crescimento (MAXIMIANO, 2000, p. 359/360).

Após o preenchimento do questionário foi perguntado aos entrevistados se acreditavam na existência de favoritismo, 100% dos funcionários e 100% da gerência média responderam categoricamente a existência de favoritismo no Banco. A teoria de Equidade está baseada basicamente na relação de justiça e igualdade nas relações de trabalho. Nada melhor do que diz Vergara (2003, p. 46) para explicar: “favoritismo, por exemplo, seria considerado iníquo, injusto; logo, a pessoa que o percebesse se sentiria desmotivado”.

## 5 – CONCLUSÕES

Considerando os principais objetivos deste trabalho, pode-se concluir que no geral tanto os funcionários como a gerência média das agências de Passo Fundo (RS) não possuem uma boa motivação para o trabalho, e principalmente não tem uma boa motivação para vendas de produtos.

Um dos principais dados que nos levam a esta conclusão é que ao pesquisar como os funcionários se sentem em relação aos seus superiores, considerando os sistemas de participação do *contínuo de Likert*, foi constatado que um pouco mais da metade dos entrevistados consideram que no Banco prepondera os sistema de participação 1 e 2. Segundo os autores pesquisados para ter satisfação no ambiente de trabalho e conseqüentemente maior motivação, as empresas devem passar dos sistemas 1 e 2 onde os chefes não tem confiança nos subordinados ou uma confiança condescendente, e há pouca comunicação entre os níveis mais altos e os mais baixos da empresa; para os sistema 3 e 4, onde os chefes têm confiança nos subordinado e a comunicação flui tanto de cima para baixo, como de baixo para cima, e utilizam-se para motivar recompensas e não punições.

Outro dado importante na pesquisa é que em alguns fatores importantes para a motivação no ambiente de trabalho como: Sentimento de participação, tratamento digno e respeitoso, recompensas financeiras, e condições de contribuir para a empresa, 52,94% dos funcionários responderam que nenhum destes fatores são satisfeitos e na gerência média 33,33% responderam que nenhum destes fatores são satisfeitos.

É importante colocar que se preocupar com as satisfações dos empregados não é apenas um benefício que a organização dá aos empregados e sim para a própria sobrevivência da organização. É o que pensa Bergamini (1994, p.76) quando diz que os resultados têm sido desastrosos para muitas organizações quando contratam apenas as mãos dos trabalhadores e não suas mentes e corações.

Especificamente quanto a vendas de produtos é surpreendente que quase 100% dos entrevistados responderam que as metas não são motivadoras, e principalmente a gerência média, que é mais envolvida em vendas, todos responderam que as metas não são motivadoras. Conclui-se, neste caso, que a forma como as metas são impostas não motivam os funcionários a vender.

Em relação às metas, acredita-se que tem vários objetivos numa organização, no entanto, motivar as pessoas que estão envolvidas em vendas, deve ser um dos objetivos.

Contudo, em função de vários outros objetivos que às metas tem, bem como, por elas envolver muito recurso, tempo e pessoal em normas, divulgação destas normas, e controle; este trabalho não pode se aprofundar neste tema; mas fica a sugestão para o Banco, bem como para outras monografias; fazer um estudo e avaliar se as formas como as metas são impostas compensam os recursos envolvidos e cumprem seus objetivos.

Por fim, pode-se ainda fazer as seguintes sugestões:

- Desenvolver esforços para que haja uma maior confiança entre superiores e subordinados, bem como, que a comunicação flua tanto de cima para baixo, como de baixo para cima, para que haja uma maior participação e envolvimento de todos os funcionários.
- Criar formas de satisfazer nos funcionários os fatores motivacionais no ambiente de trabalho.
- Implantar novas formas de recompensas e reconhecimento com a participação, nesta implantação, de todos os envolvidos.
- Desenvolver critérios justos para a ascensão profissional.

## 6 - BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Euzaíra M.V.M. de; FRAY, Luiz Roberto. *Motivação: Estratégia de Resultado*. 2000. 39 f. Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização “Lato Sensu” e MBA, Banco do Brasil, Salvador, 2000.

BANCO DO BRASIL S.A. ECOS Resultados do 4º fórum. *Revista Profi*, [S.I.: s.n.], [2003?].

BANCO DO BRASIL S.A. LIC - Livro de Instruções Codificadas do Banco do Brasil S.A. [S.I.: s.n.], [2007?].

BERGAMINI, Cecília W. *Liderança: Administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, Cecília W. *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.

BIRCH, David; e Veroff, Joseph. *Motivação*. São Paulo: Editora Herder, 1970.

BRESSAN, Flávio, O Método do Estudo de Caso, *Administração On Line*, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, janeiro/fevereiro/março – 2000. Disponível em: [www.fecap.br/adm\\_online/art11/flavio.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm). Acesso em: 11 set. 2007.

CASTILHO, Áurea. *Construindo equipes para alto desempenho: Fundamentos e técnicas*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 1998.

GARDNER, John W. *Liderança - Sucesso e Influência a Caminho da Modernidade*. Rio de Janeiro: Editora Record, 1990.

MATA, Marina Maria da. *Transformando sua equipe de vendas em uma equipe campeã: desafios e propostas*. 2005. 51 f. Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização “Lato Sensu” e MBA, Banco do Brasil, Brasília, 2005.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1999.

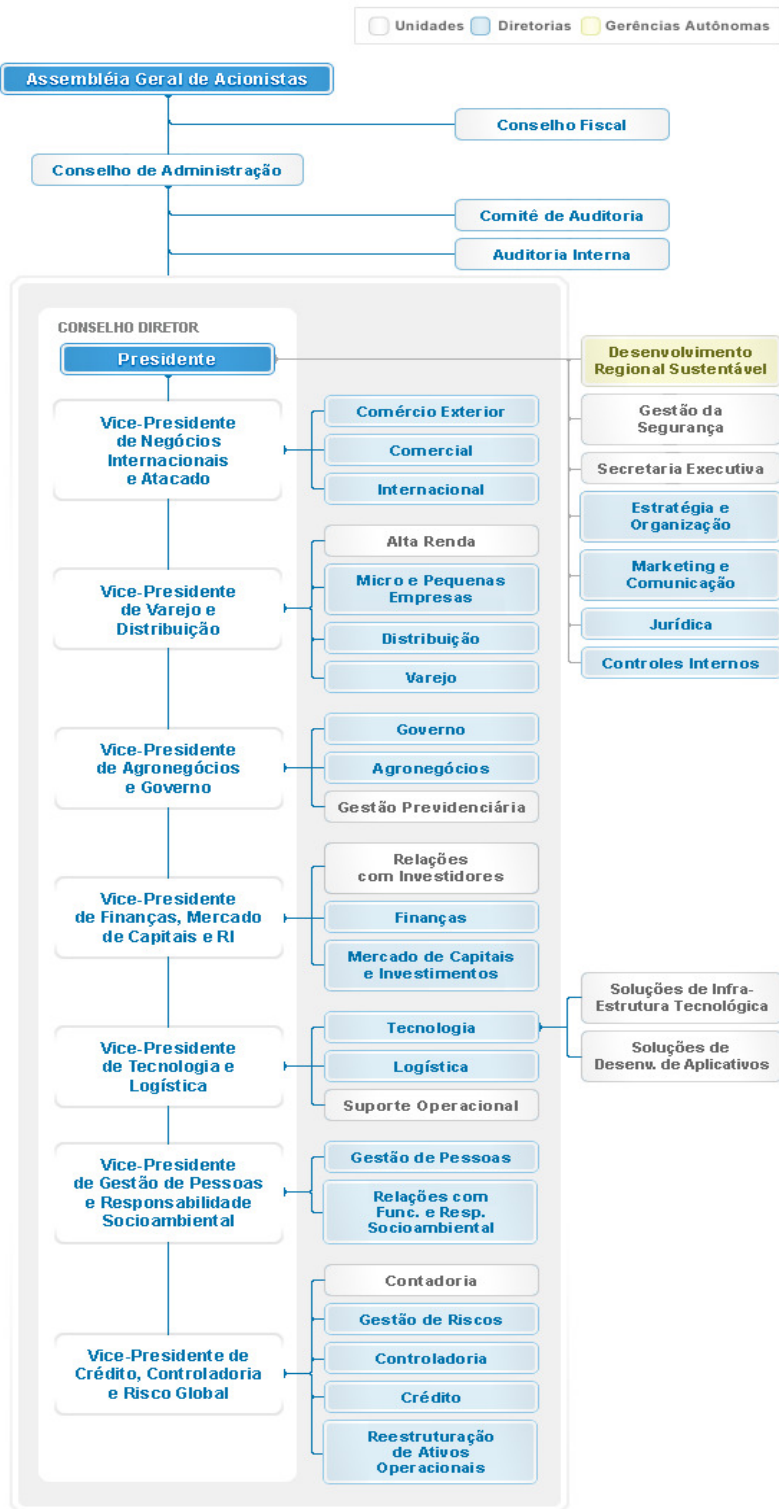


MOTTA, Fernando C. P; VASCONCELOS, Isabella Francisca F. G. de. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SILVA, Charles Soares da; ALVES, Genivan. Teoria Comportamentalista nas Organizações. Trabalho de Conclusão do Curso de Administração de Empresas. UNIFIEO – Centro Universitário FIEO. Osasco. 2001. Disponível em: <http://www.guerreirosdaluz.hpg.ig.com.br/monografia.htm>. Acesso em: 11 mar. 2007.

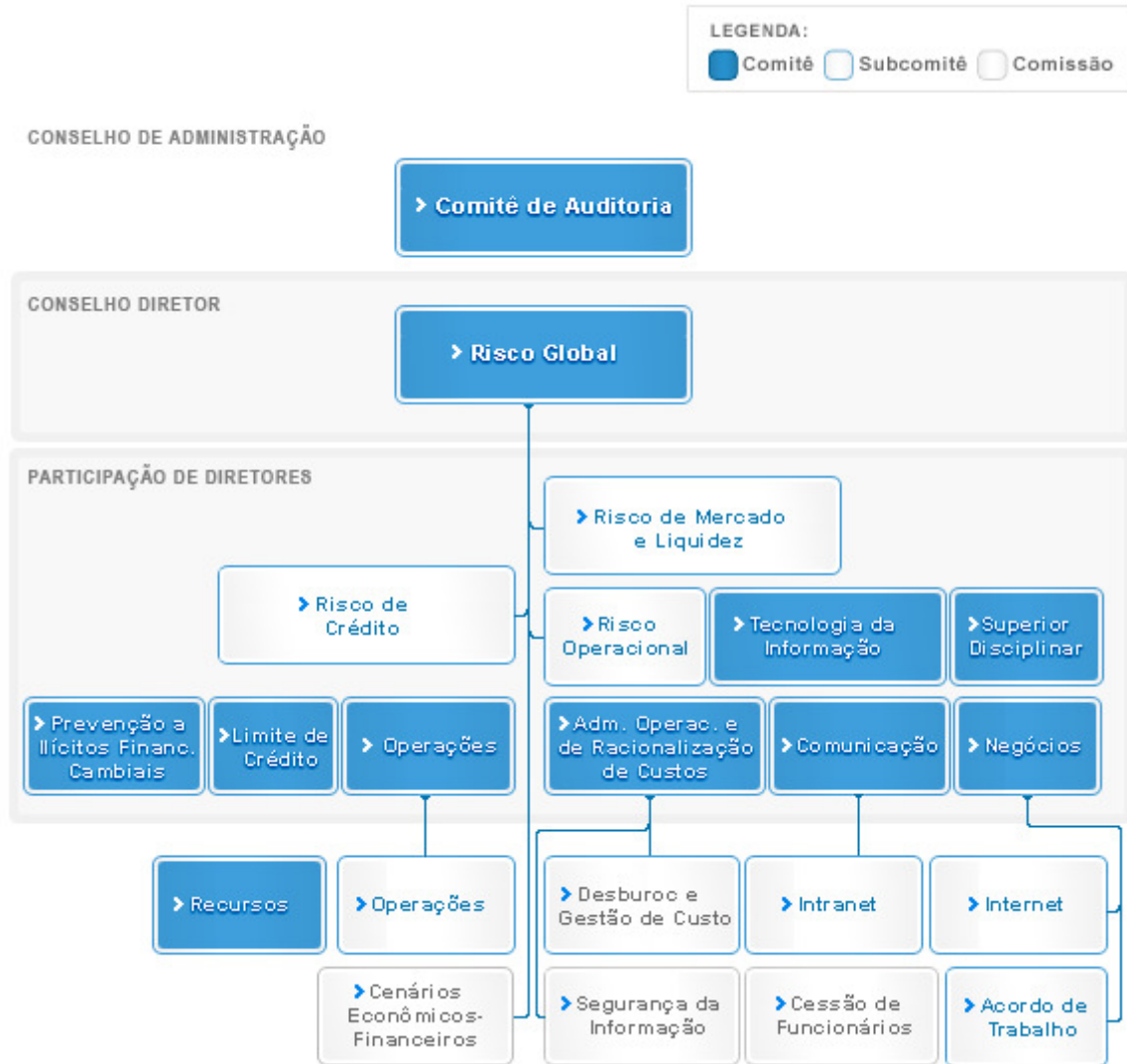
VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de Pessoas. 3. ed. São Paulo: Atlas 2003.

## ANEXO A - ESTRUTURA INTERNA DO BANCO DO BRASIL



Fonte: Banco do Brasil, 2007

## ANEXO B - ESTRUTURAÇÃO DOS COMITÊS



Fonte: Banco do Brasil, 2007

## ANEXO C - QUESTIONÁRIO

Você exerce função gerencial? ( ) sim ( ) não

Faixa etária: ( ) 18 - 25 ( ) 26 - 35 ( ) 36 - 45 ( ) 46 - 55 ( ) > 55

Tempo de serviço no BB: ( ) até 3 ano ( ) 4-8 anos ( ) 9-14 anos ( ) >14

Abaixo estão descritos quatro sistemas de participação que compõem o contínuo de Likert:

**Sistema 1:** Os chefes não tem confiança nos subordinados. As principais decisões e o estabelecimento dos objetivos da organização são feitos no topo. Os subordinados são forçados a trabalhar na base do medo, das ameaças, punições e gratificações ocasionais.

**Sistema 2:** Os chefes têm uma confiança condescendente nos subordinados tal como sucedia entre patrões e empregados. As principais decisões e o estabelecimento de objetivos originam-se no topo, mas muitas decisões são tomadas dentro de um quadro prescrito a níveis baixos. O processo de controle está ainda concentrado no topo, mas algo já é desligado para níveis intermediários.

**Sistema 3:** Os chefes têm confiança substancial, mas não total nos subordinados. Os subordinados podem tomar decisões a níveis mais baixos. A comunicação flui, tanto no sentido descendente como no sentido ascendente da hierarquia. Utilizam-se recompensas, raramente punições para motivar.

**Sistema 4:** Os chefes tem confiança total nos seus subordinados. As decisões acham-se largamente dispersas dentro da organização. A comunicação flui não apenas no sentido ascendente e descendente, mas também no sentido horizontal, entre colegas. Os trabalhadores são motivados pela participação e envolvimento a aumentar os lucros econômicos e a estabelecerem objetivos.

(Bergamini, 1994, pág 42-43)

1 - Em qual dos sistemas você acredita que prepondera em seu ambiente de trabalho?

( ) Sistema 1

( ) Sistema 2

( ) Sistema 3

( ) Sistema 4

2 - Enumere abaixo, em ordem de preferência, o que você mais espera de sua empresa:

- ( ) Sentimento de participação
- ( ) Tratamento digno e respeitoso
- ( ) Recompensas financeiras
- ( ) Condições de contribuir para o sucesso da empresa

3 - Agora, assinale com um X, aquela(s) que sua empresa lhe dá oportunidade de satisfazer:

- ( ) Sentimento de participação
- ( ) Tratamento digno e respeitoso
- ( ) Recompensas financeiras
- ( ) Condições de contribuir para o sucesso da empresa
- ( ) Nenhuma das alternativas acima

4 - Recebo treinamento adequado para conhecer os produtos do Banco ( ) Sim ( ) Não

5 - Vender é uma atividade compatível com as demais atribuições que exerço ( ) Sim ( ) Não

6 - As metas são motivadoras ( ) Sim ( ) Não

7 - Sou reconhecido quando consigo atingir ou superar as metas ( ) Sim ( ) Não

8 - Recebo alguma forma de recompensa pelas vendas de produtos ( ) Sim ( ) Não

9 - Considero motivador receber remuneração por vendas ( ) Sim ( ) Não

Para cada fator apresentado abaixo existe uma escala de valores na qual você deverá marcar com um X o número que, na sua opinião, melhor expressa o grau de satisfação que o fator listado exerce no seu trabalho. Sendo que a de número 1 expressa que o fator é minimamente satisfeito e a de número 5 expressa que o fator é maximamente satisfeito no seu trabalho.

10 - Remuneração recebida pelas atividades desenvolvidas:

|            |   |   |   |   |   |            |        |
|------------|---|---|---|---|---|------------|--------|
| Mínima     |   |   |   |   |   |            | Máxima |
| Satisfação | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Satisfação |        |

11 - Vantagens oferecidas visando garantir aspectos relacionados à saúde, bem-estar e lazer:

|            |   |   |   |   |   |            |
|------------|---|---|---|---|---|------------|
| Mínima     |   |   |   |   |   | Máxima     |
| Satisfação | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Satisfação |

12 - Condições ambientais adequadas (luz, temperatura, limpeza, ruído, mobiliário, equipamentos, etc.):

|            |   |   |   |   |   |            |
|------------|---|---|---|---|---|------------|
| Mínima     |   |   |   |   |   | Máxima     |
| Satisfação | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Satisfação |

13 - Garantia de estabilidade e segurança no emprego:

|            |   |   |   |   |   |            |
|------------|---|---|---|---|---|------------|
| Mínima     |   |   |   |   |   | Máxima     |
| Satisfação | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Satisfação |

14 - As estratégias e diretrizes da empresa facilitam a tomada de decisão nas diferentes áreas funcionais:

|            |   |   |   |   |   |            |
|------------|---|---|---|---|---|------------|
| Mínima     |   |   |   |   |   | Máxima     |
| Satisfação | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Satisfação |

15 - Possibilidade de trabalhar com uma equipe onde as pessoas são amistosas, colaboradoras e competentes:

|            |   |   |   |   |   |            |
|------------|---|---|---|---|---|------------|
| Mínima     |   |   |   |   |   | Máxima     |
| Satisfação | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Satisfação |

16 - Conveniência de horário e de carga de horas de trabalho:

|            |   |   |   |   |   |            |
|------------|---|---|---|---|---|------------|
| Mínima     |   |   |   |   |   | Máxima     |
| Satisfação | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Satisfação |

17 - Acesso às informações a respeito do desempenho e resultados alcançados:

|            |   |   |   |   |   |            |
|------------|---|---|---|---|---|------------|
| Mínima     |   |   |   |   |   | Máxima     |
| Satisfação | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Satisfação |

18 - Valorização pela empresa, gerente, colegas, do seu desempenho no trabalho:

|            |   |   |   |   |   |            |
|------------|---|---|---|---|---|------------|
| Mínima     |   |   |   |   |   | Máxima     |
| Satisfação | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Satisfação |

19 - As atividades desenvolvidas são prazerosas:

|            |   |   |   |   |   |            |
|------------|---|---|---|---|---|------------|
| Mínima     |   |   |   |   |   | Máxima     |
| Satisfação | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Satisfação |

20 - Oportunidades de ascensão profissional com base nas competências individuais:

|            |   |   |   |   |   |            |
|------------|---|---|---|---|---|------------|
| Mínima     |   |   |   |   |   | Máxima     |
| Satisfação | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Satisfação |

21 - Constatação dos resultados do próprio trabalho:

|            |   |   |   |   |   |            |
|------------|---|---|---|---|---|------------|
| Mínima     |   |   |   |   |   | Máxima     |
| Satisfação | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Satisfação |

22 - Oportunidades existentes no trabalho de aperfeiçoar ou adquirir conhecimentos/habilidades:

|            |   |   |   |   |   |            |
|------------|---|---|---|---|---|------------|
| Mínima     |   |   |   |   |   | Máxima     |
| Satisfação | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Satisfação |