

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

EDUARDO RIBEIRO NUNES

ANÁLISE CRÍTICA DA ÉTICA NA NEGOCIAÇÃO DE SEGUROS MASSIFICADOS

EM UMA EMPRESA DO RAMO VAREJISTA

PORTO ALEGRE

2013

Eduardo Ribeiro Nunes

ANÁLISE CRÍTICA DA ÉTICA NA NEGOCIAÇÃO DE SEGUROS MASSIFICADOS  
EM UMA EMPRESA DO RAMO VAREJISTA

Trabalho de conclusão do curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Bittencourt Meira

Porto Alegre

2013

Eduardo Ribeiro Nunes

ANÁLISE CRÍTICA DA ÉTICA NA NEGOCIAÇÃO DE SEGUROS MASSIFICADOS  
EM UMA EMPRESA DO RAMO VAREJISTA

Trabalho de conclusão do curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Bittencourt Meira

Conceito Final:

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

BANCA EXAMINADORA

---

---

*Dedico este trabalho a todos que  
contribuíram direta ou indiretamente em  
minha formação acadêmica.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos que contribuíram no decorrer desta jornada, especialmente, a Deus, a quem devo minha vida. Aos meus familiares, pois sempre apoiaram meus estudos e as escolhas tomadas. A Simone por sempre me incentivar e compreender nos momentos difíceis. Ao orientador Prof. Dr. Fábio Bittencourt Meira que teve papel fundamental na elaboração deste trabalho. Aos meus colegas pelo companheirismo e disponibilidade para me auxiliar em vários momentos.

## **RESUMO**

O presente trabalho analisa criticamente a comercialização de seguros massificados em uma empresa do ramo varejista, é um estudo qualitativo e descritivo: descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos que ocorrem numa das filiais de uma tradicional empresa de varejo. A revisão teórica contempla a ética organizacional e os seguros massificados. A pesquisa problematiza os dilemas morais originados da tensão existente na relação entre consumidores, empresa e funcionários na venda de seguros massificados. O estudo procurou verificar se as pressões da empresa para o atingimento de metas podem causar deficiências na conduta ética dos vendedores. A pesquisa de campo foi realizada com aplicação de questionário e delimitada à percepção dos dilemas morais dos funcionários diretamente envolvidos na venda. Identificou-se que realmente existe influência da pressão por resultados, que alguns funcionários preservam suas convicções enquanto outros admitem mudar seu comportamento.

Palavras-chave: ética, ação administrativa, varejo, seguros massificados.

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Dentre os serviços listados, quais os que você oferece?

Gráfico 2 - Em sua opinião, a venda de serviços

Gráfico 3 - Eu conheço bem as características de cada serviço

Gráfico 4 - Eu explico detalhadamente cada serviço oferecido

Gráfico 5 - Eu tenho dificuldades na negociação dos serviços oferecidos

Gráfico 6 - Eu tenho dificuldades no oferecimento dos serviços

Gráfico 7 - Minha maior preocupação é alcançar as metas

Gráfico 8 - Minha maior preocupação é vender mais e mais

Gráfico 9 - Minha maior preocupação é a comissão a receber

Gráfico 10 - Não me preocupo se haverá cancelamento

Gráfico 11 - Não me preocupo em explicar detalhadamente

Gráfico 12 - Tenho muitos cancelamentos

Gráfico 13 - Preocupo-me somente em fechar a venda

Gráfico 14 - Preciso de um auxílio de um gerente

Gráfico 15 - Preciso de mais conhecimentos

Gráfico 16 - Eu acredito na eficácia do que ofereço

Gráfico 17 - Eu considero-me ético na negociação

Gráfico 18 - Preocupo-me com a rentabilidade da empresa

Gráfico 19 - Não gosto de cursos/treinamento

Gráfico 20 - Eu posso melhorar meu desempenho

## **LISTA DE SIGLAS**

PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PROCON-SP

CNseg - Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, previdência

Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização

CDC – Código dos Direitos do Consumidor

IDV - Instituto para o Desenvolvimento do Varejo

Susep - Superintendência de Seguros Privados



## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
Problema e Objetivos de Pesquisa	11
1. A DIMENSÃO ÉTICA	12
1.1. Valores	13
1.2. Sujeito Moral	13
1.3. Ação Moral	14
1.4. Ação Administrativa	15
1.5. Racionalidade Instrumental	15
1.6. Racionalidade Substantiva	16
1.7. Ética da Convicção e Ética da Responsabilidade	17
1.8. Quando um ato Administrativo torna-se um ato Moral	19
1.9. A Alienação	19
2. OS SEGUROS MASSIFICADOS	21
2.1. Modalidades de seguros massificados	21
2.1.1. Garantia Estendida de Bens	21
2.1.2. Garantia Estendida para veículos	22
2.1.3. Proteção Financeira	22
2.1.4. Perda ou Roubo de cartão	22
2.1.5. Roubo e furto qualificado de aparelhos eletrônicos	22
2.1.6. Seguro de pessoas	22
2.2. Comercialização de Seguros Massificados	23
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	27
3.1. Universo da pesquisa, população e amostra	28
4. A PESQUISA EMPÍRICA	28
4.1. Breve histórico da empresa	28
4.2. Código de Conduta e Princípios Gerais da MAGNO	29
4.3. Análise dos Dados	30
5. CONCLUSÕES	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
APÊNDICE 1. Questionário aplicado aos funcionários	50
APÊNDICE 2. Entrevista com o gerente	53
APÊNDICE 3. Tabelas	55

## INTRODUÇÃO

Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD/IBGE, 2011), revelam o aumento do poder aquisitivo das classes C e D no Brasil. Esse fato tem permitido o acesso a um número cada vez maior de bens e serviços, antes restritos às classes mais elevadas. Entre os tipos de serviços contratados podemos citar os seguros massificados, ou seja, seguros com preços mais acessíveis e de fácil contratação.

Algumas modalidades de seguros massificados são conhecidas dos consumidores como o seguro prestamista, em que o beneficiário pode ter suas despesas cobertas, em virtude de falta de renda por afastamento temporário involuntário, como acidente ou doença. A garantia estendida também se tornou benefício comum no ato da compra, é um tipo de seguro que visa proteger o bem adquirido contra defeitos funcionais que ocorram após o término da garantia do fabricante.

Apesar de a venda deste serviço estar em expansão, a garantia estendida ainda não é identificada como um tipo de seguro pelos consumidores. Pesquisa realizada pelo PROCON-SP (2009) revelou que mais de 70% dos consumidores desconhecem, na hora da compra, a possibilidade de seguro para garantia estendida. O relatório de arrecadação do mercado de seguros (CNseg, 2013) revela que entre os meses de janeiro a setembro de 2013 os seguros massificados junto a outros produtos financeiros vem aumentando o faturamento das empresas varejistas, sendo para muitas delas a principal fonte de receitas.

Na venda de varejo dos vários tipos de seguro massificado, o principal responsável pelo seu oferecimento e comercialização é o vendedor, que decide como e em que momento deve incluí-lo na negociação, levando em conta suas convicções e responsabilidades enquanto indivíduo e funcionário contratado do estabelecimento. O presente trabalho tem a finalidade de analisar criticamente a comercialização de seguros massificados em uma empresa do ramo varejista, apresentando diferentes aspectos que a envolvem, com ênfase na dimensão ética.

A ética vem ganhando espaço nas empresas públicas ou privadas, sendo um tema cada vez mais presente em todos os meios de comunicação. Conforme Ramos (2002), este fato se deve, principalmente, às mudanças advindas da globalização, da abertura da economia, dos processos de democratização da tecnologia e da informação e do processo de amadurecimento dos consumidores, que impulsionaram uma maior fiscalização e exigência da sociedade com

relação à postura das organizações. Cultura organizacional e ética são assuntos de destaque em um momento em que se observa uma grande mudança no papel das empresas na sociedade. A transparência dos princípios organizacionais e a conduta socialmente responsável tendem a tornar-se fatores diferenciais e determinantes para a sobrevivência das empresas no mercado e para a manutenção de uma imagem institucional positiva.

Nesse sentido, a gestão da ética empresarial constitui um importante instrumento para a comunicação dos valores, princípios e missão das organizações, tanto para funcionários quanto para outros públicos. A gestão da ética é funcional quando comunica a filosofia organizacional e orienta as ações dos funcionários, a tomada de decisões pela alta administração e as relações das organizações com seus diversos públicos.

Esta pesquisa justifica-se, portanto, por realizar uma análise do contexto e da ação de venda de seguros massificados no varejo de uma perspectiva ética, para entender como isso está presente nas negociações e se pode ser percebida. O trabalho é apresentado como estudo de caso, através de pesquisa realizada numa empresa tradicional do ramo varejista, com extensa rede de lojas situadas no sul do Brasil.

## **Problema e Objetivos de Pesquisa**

O problema de pesquisa relaciona-se às exigências por parte da empresa quanto ao atingimento de metas, com a indagação sobre sua incidência no relacionamento tríplice existente entre empresa – funcionário – consumidor e os dilemas éticos provocados. A questão de pesquisa pode ser assim formulada: a exigência de resultados é percebida pelos funcionários como causadora de dilemas éticos na negociação de seguros massificados? Ela conflita com as convicções dos funcionários e os interesses dos consumidores?

Define-se assim o objetivo geral da pesquisa de avaliar o contexto da negociação de seguros massificados para entender em que medida a exigência pela empresa de cumprimento de metas por parte dos funcionários pode ser a causadora de conflitos morais entre os agentes envolvidos. Como estratégia de delimitação, optou-se por avaliar uma filial de uma grande rede de varejo, portanto, os objetivos específicos são listados em vista deste enfoque:

- a. Descrever os tipos de seguros massificados comercializados na empresa;

- b. Descrever como são negociados os seguros massificados na filial da empresa e como esta negociação é percebida pelos seus funcionários, do ponto de vista ético;
- c. Identificar as dimensões éticas manifestas na venda de seguros massificados na organização pesquisada e de que modo estas dimensões se relacionam com o contexto mais amplo das empresas de varejo;

## **1. A DIMENSÃO ÉTICA**

Comumente o ser humano depara-se com questionamentos de que deve ou não dizer ou agir de tal forma, ou ainda de se omitir ou não diante de alguma situação. Estes questionamentos normalmente envolvem mais de uma pessoa e até a coletividade.

Na sociedade é comum vivermos sob normas que são aceitas porque já são de domínio público, são quase instintivas, que coordenam e harmonizam as relações, estabelecendo limites em função de consequências que provavelmente afetarão outras pessoas [em geral os valores éticos são passados pela família e pela educação formal e informal, na sociedade].

Para Vázquez (2007, p.23), ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. É a ciência de uma forma específica de comportamento humano, que os homens julgam valioso e, além disto, obrigatório e inescapável. Vázquez (2007, p. 16) define a moral como um conjunto de normas, aceitas livre e conscientemente, que regulam o comportamento individual e social dos homens, contribuindo para garantir determinada ordem social.

Os valores morais de uma coletividade são expressos por estas normas, que acabam por adquirir uma obrigatoriedade. Porém pode surgir algum questionamento acerca da validade de certos comportamentos, advindo daí uma reflexão ética. Ainda aprendemos com Vázquez (2007, p.22) que a ética não cria a moral. A ética depara com uma experiência histórico-social no terreno da moral, ou seja, com uma série de práticas morais já em vigor, e partindo delas procura encontrar a essência da moral: sua origem, as condições objetivas e subjetivas do ato moral, as fontes da avaliação moral, a natureza e a função dos juízos morais, os critérios de justificação destes juízos e o princípio que rege a mudança e a

sucessão de diferentes sistemas morais.

A ética parte de um conjunto de práticas morais que já se encontram em vigor para determinar a essência da moral, as condições subjetivas e objetivas do ato moral, as fontes da avaliação moral e os princípios que regem as possibilidades de mudança dos sistemas morais. A ética também estuda a responsabilidade do ato moral, porque o indivíduo pode escolher entre mais de uma alternativa de ação. Age de acordo com seus princípios, mas sofrendo a ação do determinismo ou da liberdade aos quais os seus atos estão sujeitos. Se o determinismo é total não há espaço para a ética, pois não há então lugar para a liberdade de ação e pensamento.

### **1.1. Valores**

Valores “são simplesmente suas próprias crenças, pessoais e individuais, sobre o que é mais importante para você. Seus valores são seus sistemas de crenças sobre certo, errado, bom e mau” (ROBBINS, 2001, p. 317-318). Assim sendo, cada ação, palavra ou pensamento depende dos valores e esses afetam nossas vidas em todos os níveis: em família, na escola, no trabalho e na sociedade em geral. Os valores são construídos desde a infância. Os valores morais podem também ser considerados valores éticos e constituem um conjunto de regras que não necessariamente precisam estar codificados em leis escritas. São regras aceitas como normais para aquela coletividade onde estão inseridas e garantem uma convivência saudável dentro de uma sociedade. Em geral, muitos de nossos valores nós recebemos de nossos pais e na escola os sedimentamos e formamos a nossa moral. Quando nossas ações não estão em sintonia com nossos valores, sentimo-nos desconfortáveis.

### **1.2. Sujeito Moral**

O ser humano não nasce moral, se torna moral através da educação, num processo que dura a vida toda e que tem como finalidade última a formação do homem como sujeito moral. O sujeito moral ou ético é aquele que está sujeito às consequências de seus atos, sendo responsável pelas suas ações e totalmente consciente de si e de suas limitações. Quando necessário, assume a culpa e responde por suas ações ou omissões. É um ser dotado de vontade, sendo que uma das principais características é a capacidade de orientar os seus

desejos. Pode fazer segura e conscientemente as suas escolhas, não sofrendo pressões externas nem aos acasos da sorte.

### **1.3. Ação Moral**

Ato moral é um comportamento humano passível de aprovação ou desaprovação a partir das normas aceitas por determinada sociedade, pois nossas escolhas são influenciadas por um conjunto de exigências e prescrições que reconhecemos como válidas (VÁZQUEZ, 2007, p.75). Quando estamos diante de uma situação em que o ato não pode ser evitado, não podendo prever as consequências, então este ato não é um ato moral. O comportamento moral é consciente, livre e responsável, justamente porque deriva do próprio sujeito que se impõe à necessidade do cumprimento da norma. A consciência moral é que nos faz decidir em determinada situação quando e como agir, consultando as normas estabelecidas, e as interioriza como suas ou não, tal qual juiz interno, que toma decisões e julga seus próprios atos. O resultado é a obediência à decisão. Mas isso não significa que não podemos agir livremente, transgredindo as normas. Para sermos realmente livres temos que ter a possibilidade de transgressão da norma mesmo aquela instituída por nós.

A moral ocorre em dois planos: o normativo, onde os princípios e normas que tendem a regularizar a conduta humana predominam e o fatural, onde o conjunto de atos humanos é regulamentado pelos princípios e normas. Logo, a essência da moral deve-se a estes dois planos (VÁZQUEZ, 2007, p.75). A estrutura de um ato moral tem um motivo que é aquilo que faz, que leva, que impulsiona alguém a agir ou procurar alcançar determinado fim, como por exemplo, denunciar a injustiça cometida. Este ato pode ser consciente, quando alguém sabe o que está fazendo tanto para o bem quanto para o mal; ou inconsciente, quando a pessoa age sob fortes paixões ou impulsos irresistíveis. A estrutura de um ato moral tem também um ato voluntário que é a consciência do fim visado e decisão de realizar o fim projetado e assim necessita de dois elementos: a consciência do fim visado é a antecipação na razão do resultado que se pretende alcançar e a decisão de alcançar e realizar esse fim. Vázquez (2007, p.79) ensina que a estrutura de um ato moral tem ainda os meios para realizar um fim e espera um resultado para este fim. Sendo assim, um ato moral apresenta dois aspectos:

- a. Subjetivo: que é próprio ou pertence ao interior da consciência (motivos, estabelecimento do fim, decisão de realizá-lo, escolha dos meios).

- b. Objetivo: que transcende a consciência e afeta os outros (meios empregados, resultados obtidos, consequências advindas).

Então, um ato moral não pode ser reduzido a seus aspectos subjetivos, não pode fixar-se num só de seus elementos, é uma totalidade entre motivos, fins, decisão, resultado e consequências. O ato moral só pode ser julgado moralmente a partir de seu contexto – cultura, valores – e história.

#### **1.4. Ação Administrativa**

Para Guerreiro Ramos (1983, p. 47), a ação administrativa é a “modalidade de ação social, dotada de racionalidade funcional, e que supõe estejam os seus agentes, enquanto a exercem, sob a vigência predominante da ética da responsabilidade.” O autor ainda destaca que para se compreender a fundo a ação administrativa é necessário referir-se à racionalidade funcional e substancial, irracionalidade funcional e irracionalidade substancial, autorracionalização da conduta, ética da responsabilidade e ética da convicção ou do valor absoluto e, ainda, à dualidade de espaços existenciais. (RAMOS, 1983, p. 49).

#### **1.5. Racionalidade Instrumental**

A construção de meios com vistas a fins. Segundo Ramos (1989), a racionalidade funcional ou instrumental pode ser definida como ação baseada no cálculo, cuja qualidade e conteúdo inerentes às ações são orientados para alcance de metas técnicas ou finalidades ligadas a interesses econômicos com fins almejados e preestabelecidos. Diz respeito a condutas, eventos ou objetos para atingir determinado objetivo.

A racionalidade instrumental orienta a conduta humana como um meio para se atingir os objetivos, não apreciando a qualidade das ações, mais o seu maior ou menor concurso, para atingir um fim preestabelecido, independentemente do conteúdo que possam ter as ações (RAMOS, 1983, p.39). Segundo Mannheim (1973), a racionalidade funcional configura a articulação ou relação entre as ações para que os objetivos predeterminados sejam atingidos. A racionalidade é orientada então pelos objetivos serem atingidos, e o seu atendimento é o determinante da racionalidade.

Nesta lógica, prevalece uma relação entre meios e fins. Nesse tipo de racionalidade não é questionada a qualidade intrínseca das ações, mas seu maior ou menor concurso, numa série de outros, para atingir um determinado fim preestabelecido, independentemente do conteúdo que possam ter as ações em questão.

## **1.6. Racionalidade Substantiva**

Em *Administração e Contexto Brasileiro*, Guerreiro Ramos afirma: “uma teoria da vida humana associada e substantiva, quando a razão, no sentido substantivo, e sua principal categoria de análise” (RAMOS, 1989, p.26).

Conforme nosso entendimento, para Ramos, a razão é o principal elemento para análise de qualquer ciência da sociedade e das organizações. Para o autor, a racionalidade substantiva é um atributo natural do ser humano, visto que reside na psique humana e é a partir dela que os indivíduos podem buscar conduzir sua vida pessoal na direção da auto realização e do autodesenvolvimento, engajando-se de forma mais expressiva no processo de desenvolvimento social e, no âmbito da teoria administrativa, no processo de desenvolvimento da própria organização (RAMOS, 1989)

A racionalidade substantiva, diferentemente da racionalidade instrumental, não tem como base somente o cálculo dos fins. Contextualiza o indivíduo, de forma que cada ponto de vista implica uma configuração identificável de valores que determina a direção de um processo de racionalização subsequente. Esses valores estão em conformidade com pressupostos sociais

Para Guerreiro Ramos (1989), a racionalidade substantiva deve ter por objetivo a busca sistemática da eliminação de compulsões desnecessárias, agindo sobre as atividades humanas nas organizações econômicas de forma a tornar pleno o desenvolvimento das potencialidades do ser humano.

A racionalidade substantiva está voltada para a valorização do ser humano na forma individual e coletiva fundamentada nos padrões éticos que permitem aos indivíduos julgar e mensurar determinados acontecimentos. Transita como equilíbrio dos indivíduos em relação a coletividade, com aplicação do respeito a dignidade humana, liberdade de expressão e defesa dos valores éticos e morais



Por fim, para Serva (1997), a racionalidade substantiva promove, mesmo na diversidade do ambiente organizacional, equilíbrio que esta baseada na inter-relação proativa do indivíduo com a coletividade, expressa pelo respeito, no exercício da liberdade, numa aceitação natural do compromisso e no reconhecimento da importância dos valores éticos.

Assim pode-se afirmar que: “... partindo-se do indivíduo tenta-se construir uma organização que possa viabilizar seus anseios conjugados na base da proximidade e compatibilidade de valores.” (SERVA, 1993, p.38). Conforme Serva (1996, p. 118-119), existem cinco pontos que são fundamentais para abordagem substantiva nas organizações de Guerreiro Ramos:

- a. As necessidades humanas são variadas e atendidas por múltiplos cenários sociais;
- b. Somente algumas necessidades humanas são atendidas pelo sistema de mercado, que determina um cenário social, fortemente influenciado pela comunicação operacional e por critérios instrumentais;
- c. Os diferentes cenários organizacionais estão correlacionados a diferentes categorias de tempo e espaço;
- d. Diferentes cenários organizacionais possuem diferentes sistemas cognitivos;
- e. Diferentes cenários sociais têm como requisito diferentes enclaves –territórios – dentro do tecido social, embora possuam vínculos entre si.

## **1.7. Ética da Convicção e Ética da Responsabilidade**

Max Weber (1993) estabeleceu, em princípios do século XIX, a distinção entre a ética da convicção e ética da responsabilidade. Para Weber, quanto maior o grau de inserção de determinado político na arena política, maior é o afastamento das suas convicções pessoais e adoção de comportamentos orientados pelas circunstâncias. Este afastamento de crenças e suposições pessoais e a adoção de medidas, muitas vezes contraditórias, é determinado pela ética da convicção e pela ética da responsabilidade.

A ética da convicção é, para Weber, o conjunto de normas e valores que orientam o comportamento do político na sua esfera privada. Já a ética de responsabilidade representa o

conjunto de normas e valores que orientam a decisão do político a partir da sua posição como governante ou legislador. Na ética da convicção seguimos valores ou princípios absolutos – tais como não matar, não roubar, não mentir. Neste caso, a intenção é sempre mais importante do que o resultado concreto das nossas ações. É a ética da moralidade do indivíduo.

Mas a ética da responsabilidade, estabelecida por Maquiavel e aprimorada por Max Weber, leva em consideração as consequências dos atos dos agentes, geralmente políticos. É por isso que, em política, as boas intenções não justificam o fracasso. Daí a se dizer, em tom de piada, que “de boas intenções, o inferno está cheio”.

Quem não entende a ética da responsabilidade não pode entender a ação política. Partidos na oposição frequentemente fingem que ignoram essa realidade e fazem uso de um discurso calcado em uma ética de convicção ou de valores. Uma vez no poder, são obrigados a se adequar à realidade e a abandonar o discurso da convicção. Para a ética da responsabilidade, maquiavélica ou weberiana, serão morais as ações que forem úteis à comunidade, e imorais aquelas que a prejudicam, visando apenas interesses particulares.

O partidário da ética da responsabilidade, [...] contará com as fraquezas comuns dos homens (pois, como dizia muito precedentemente Fichte, não temos o direito de pressupor a bondade e a perfeição do homem) e entenderá que não pode lançar a ombros alheios as consequências previsíveis de suas próprias ações. Dirá, portanto, “essas consequências são imputáveis à minha própria ação”. (WEBER, 1993).

Tomemos como exemplo, o caso de um governante que tenha a convicção pessoal de que é necessária a redução de impostos. Esse governante pode ter realizado uma campanha eleitoral focalizando esse tema e essa necessidade: redução da carga tributária, conforme suas crenças particulares. Porém, uma vez governo, depara-se com a escassez de recursos financeiros para atender à serviços básicos como a segurança social, educação, saúde, etc.

Perante esse dilema, o governante precisa de tomar uma decisão: ou seguir uma norma particular (*ética de convicção*), e reduz os impostos sabendo que vai faltar dinheiro para o Estado cumprir com as suas responsabilidades; ou toma uma outra medida, como governante (*ética de responsabilidade*), mantendo ou elevando os impostos para daí viabilizar recursos necessários para o normal funcionamento do Estado.

## 1.8. Quando um ato Administrativo torna-se um ato Moral

Um ato administrativo torna-se um ato moral desde o momento em que o indivíduo pondera junto às suas convicções o que é ou não permitido que se faça. Se age dentro ou fora da norma social, como indivíduo dentro da sociedade. Neste sentido, aparecem semelhanças entre ato moral e ato administrativo, pois ambos são comportamentos humanos passíveis de aprovação ou desaprovação a partir das normas aceitas por determinada sociedade ou grupo, já que nossas escolhas são influenciadas por um conjunto de exigências e prescrições que reconhecemos como válidas.

## 1.9. A Alienação

Guerreiro Ramos (1983, p.53) argumenta que “a alienação pode clarificar alguns aspectos conceituais da tensão intrínseca em todo comportamento administrativo, precisamente, entre a ética da responsabilidade e a ética da convicção ou do valor absoluto”.

Segundo Guerreiro Ramos (1983, p.54),

(...) alienação é um conceito de origem hegeliana e de acordo com Hegel toda exteriorização ou objetivação do homem o aliena. Toda exterioridade, do domínio cultural e do natural, é fonte alienante para o homem. Esta tensão subsiste sempre, pois jamais o homem pode-se reconhecer totalmente no outro, numa representação externa, como a administração, por exemplo. Desse modo, Hegel afirma que a alienação é, de fato, insuperável (GUERREIRO RAMOS, 1983, p.54).

Por conseguinte, Guerreiro Ramos (1983, p.54) expõe que, em discordância com Hegel, o alemão Karl Marx não identifica objetivação como alienação. “Para Marx, a alienação é modalidade histórica de exteriorização humana, que nunca admite solução no pensamento” (GUERREIRO RAMOS, 1983, p.54).

Guerreiro Ramos (1983) apresenta três significados diferentes para o termo alienação, advertindo que a classificação é meramente analítica, pois os termos não se concretizam separadamente além de se implicarem reciprocamente. Não é possível isolá-los na realidade.

- a. **Alienação como auto-alienação.** Esse sentido verifica-se mediante a constatação do estado psicológico o qual se imprime ao trabalhador quando tido apenas como mero instrumento passivo e impossibilitado de atender suas convicções e preferências como

indivíduo. Nessas circunstâncias, o ajustamento ao trabalho só é conquistado pelo homem através de um esforço penoso de auto-racionalização de sua conduta (GUERREIRO RAMOS, 1983, p.56).

- b. **Alienação como reificação.** A reificação (ou coisificação) ocorre quando o sistema de gestão apresenta-se aos indivíduos sob a feição de relações e fatos, submetidos a leis abstratas, objetivamente vigentes como necessárias, independentes e não sujeitas à sua influência. A essência da reificação reside numa forma de objetividade em que as relações humanas e sociais são equiparadas a relações entre coisas, o que substitui o qualitativo pelo quantitativo e o concreto pelo abstrato (GUERREIRO RAMOS, 1983, p.59).
- c. **Alienação como privação de poder.** Esse sentido resulta da separação do indivíduo em relação à formulação de decisões, ao trabalhador é privado de meios de decisão. A privação de poder decorre de um sistema de relações políticas em que os alienados nada mais são que agentes passivos de comando, ordens e decisões (GUERREIRO RAMOS, 1983, p.61).

Guerreiro Ramos (1983) ressalta que “toda alienação vem acompanhada de uma prévia privação de conhecimento”. O trabalhador privado de conhecer não adquire condições técnicas para decidir. É que é o conjunto de decisões tomadas, isto é, o processo decisório que determina o comportamento da organização.

Em outras palavras, “o comportamento é composto por um conjunto de escolhas e preferências, creditadas como racionais, mas certamente condicionadas eticamente” (GUERREIRO RAMOS, 1983, p.61). Nesse sentido, participar do processo decisório significa manifestar mediante o trabalho sua visão de mundo e sua existência. A possibilidade de transparecer valores e princípios pessoais na realização do trabalho é questão primordial para a minimização da tensão entre as éticas e o resgate da racionalidade em sua qualidade substantiva, como capacidade de produzir a existência.

## **2. OS SEGUROS MASSIFICADOS**

Procuramos caracterizar os principais tipos de seguros massificados comercializados no varejo e iniciaremos a discussão dos principais problemas enfrentados pelos vendedores, clientes e empresas envolvidas na venda desse serviço.

O seguro massificado é um serviço vendido nas principais redes varejistas e financeiras e tem como objetivo assegurar benefícios ao cidadão em todos os momentos da sua vida, garantindo cuidado e proteção que o mesmo merece. É facilmente adquirido, quase com nenhuma burocracia e com preço acessível e compatível ao produto. O seguro massificado oferece soluções completas, proporcionando tranquilidade e segurança no cotidiano do consumidor.

Basicamente são seguros de proteção financeira em caso de perda de emprego, acidentes pessoais, contra roubo de mercadoria, diversos formatos de assistência 24 horas, incluindo automóveis, seguros residenciais e tecnológicos e o que vem ganhando mais notoriedade entre os consumidores: a garantia estendida. A garantia estendida, seguro adquirido no ato da compra de um bem e que garante a reposição do produto, total ou parcialmente, por um período maior que a garantia de fábrica, é o principal responsável pelo crescimento dos índices de venda de seguros massificados.

A tendência do mercado de seguros massificados é uma evolução natural, já que os seguráveis por essa modalidade são indivíduos que trabalham na economia informal, possuem fluxo de caixa irregular, não tem conta em banco, possuem baixo nível de escolaridade, estão concentrados nas áreas urbanas como favelas, bairros carentes e periféricos das grandes cidades, muito vulneráveis a riscos.

### **2.1. Modalidades de seguros massificados**

A seguir, listamos algumas modalidades de seguros massificados que são mais comumente presentes nas negociações no varejo atualmente e que, por conseguinte, são as mais conhecidas.

#### **2.1.1. Garantia Estendida de Bens**

Além da garantia oferecida pelo fabricante, o consumidor pode contar com um período extra de cobertura para eletrodomésticos, eletroeletrônicos, móveis, telefonia celular,

equipamentos de informática, entre outros. Em caso de defeito elétrico ou mecânico o segurado tem o seu produto reparado sem custo de mão de obra ou peças. Caso não seja possível o conserto, a seguradora indeniza o cliente com o valor do produto à época da aquisição, e o cliente pode então comprar outro produto em substituição ao defeituoso.

### **2.1.2. Garantia Estendida para veículos**

Além da garantia de fábrica, é possível contratar até dois anos adicionais de garantia, reparo com peças originais e serviços de mão de obra qualificada. São diversas opções de planos para maior adequação a cada marca, modelo e operação de vendas, incluindo veículos novos e seminovos.

### **2.1.3. Proteção Financeira**

Garante a continuidade do pagamento de financiamentos de qualquer espécie, caso ocorra algum imprevisto com o segurado, como desemprego involuntário, incapacidade física total ou temporária, morte ou invalidez permanente por acidente. Além da tranquilidade para o consumidor, proporciona diminuição dos índices de inadimplência e cobrança, representando uma fatia considerável de receita para as empresas.

### **2.1.4. Perda ou Roubo de cartão**

Proteção para compras não reconhecidas pelo cliente, garantindo a segurança contra transações ilícitas, ocorridas em consequência de perda, furto ou roubo de cartão de crédito ou débito. Em caso de sinistro, o segurado tem o pagamento das contas irregulares efetuadas por terceiros, respeitando valores e prazos determinados em apólice.

### **2.1.5. Roubo e furto qualificado de aparelhos eletrônicos**

Garante um novo aparelho, igual ou similar ao subtraído, em caso de roubo ou furto qualificado (mediante arrombamento), considerando as mesmas características e tecnologia, e respeitados os limites e condições determinadas em apólice. A reposição do aparelho é feita mediante o pagamento de uma valor de participação do segurado, denominado franquias.

### **2.1.6. Seguro de pessoas**

Proporciona segurança extra para os clientes através de coberturas de morte acidental ou invalidez permanente por acidente. Garante indenização ao segurado ou aos beneficiários, com níveis de preços e coberturas variadas.

## 2.2. Comercialização de Seguros Massificados

Em setembro de 2009, o PROCON-SP realizou uma pesquisa em vários estabelecimentos comerciais na cidade de São Paulo, com o intuito de mapear os principais problemas percebidos na comercialização de seguros massificados. O órgão tinha registrado um crescente índice de reclamações de consumidores quanto à falta de esclarecimento sobre os serviços oferecidos no momento da compra de bens.

Os resultados indicam que a maioria dos clientes (71,26%) que contrataram este serviço não foi informada de que se tratava de um seguro e 31,03% não recebeu o contrato. O acesso ao contrato, para quase todos (96,67%), ocorreu somente no ato da contratação, ou seja, não tiveram conhecimento prévio das cláusulas. Isto caracteriza uma oferta irregular por parte dos vendedores que não oferecem um “seguro”, tampouco informam previamente as coberturas e exclusões previstas ou discutem o contrato.

Dentre os consumidores que contrataram o seguro garantia estendida, a maioria não o utilizou (63,22%) e, dentre os que o utilizaram, metade teve problemas. O principal foi a exclusão de cobertura por mau uso do produto (56,25%). Após a constatação do problema, todos os entrevistados que tentaram cancelar o seguro não conseguiram.

Todos os estabelecimentos físicos trabalham com essa modalidade de seguro. Os vendedores não oferecem esse serviço como seguro, e sim como uma extensão da garantia contratual. Em 80% , os vendedores informaram que as Condições Gerais da Apólice são disponibilizadas somente no ato ou após a compra do produto. Das lojas virtuais, três quartos comercializam este seguro. Aqui também detectou-se que a maioria não informa que se trata de uma extensão da garantia do fabricante.

Atualmente, praticamente todo o varejo oferece essa modalidade de seguro, que começou a se desenvolver no Brasil nos últimos cinco anos. O produto tem forte apelo comercial por oferecer vantagens ao vendedor e ao lojista. Como afirma Serrentino (GAZETA, 2008), “o varejo remunera muito bem o vendedor e o seguro chega a representar, em média, 50% do lucro das redes varejistas. Aliás, nos últimos anos, o varejo tem se mostrado um canal de distribuição de seguros mais eficiente do que os próprios bancos.” Mas, apesar de serem atividade lícita e normatizada pela Superintendência de Seguros Privados

(SUSEP), as contratações de garantia estendida ou complementar carecem da plena aplicação do princípio da informação, previsto nos artigos 6º, III e 31 do CDC.

Os vendedores que se apressam em oferecer esse e outros seguros demonstram pouco conhecimento sobre o assunto. A maioria dos consumidores que decidiram contratar a garantia estendida não foi informada de que se tratava de um seguro. A sondagem verificou que na maioria dos estabelecimentos as condições gerais eram disponibilizadas ao cliente no momento da compra ou depois dela. Nem todos os sítios internet disponibilizam essas informações, muitos dos que disponibilizavam exigem o aceite do consumidor para prosseguir a transação.

As opiniões se dividem quanto à utilidade da garantia estendida. Cabe ao consumidor decidir se a oferta é vantajosa ou não. Não se conhece a regra para a formação do preço do seguro, mas, em geral, ele é proporcionalmente mais caro para produtos de menor valor. O consumidor deve informar-se: ler atentamente o regulamento do seguro e se certificar das coberturas e exclusões; verificar se a seguradora tem registro na SUSEP e qual é a rede de assistência técnica, observando a cobertura em relação à localidade onde mora. Dependendo do prazo e do valor do seguro garantia estendida não há qualquer vantagem em adquiri-la, já que o Código de Defesa do Consumidor oferece proteção adequada e suficiente aos interesses do consumidor.

A falta de informação no momento da venda é um dos principais problemas num mercado que oferece mais de 20 tipos de seguros. Nas lojas de eletrodomésticos são oferecidos seguros que não têm relação direta com o produto vendido, tais como seguros residencial, de vida, de acidentes pessoais, entre outros, o que infringe a resolução da Susep.

Um grupo de trabalho – que inclui técnicos dos ministérios da Fazenda e do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, servidores da SUSEP e da Secretaria Nacional do Consumidor, representantes da CNseg e do Instituto para o Desenvolvimento do Varejo (IDV) – estuda alterações nas normas dos seguros massificados. Há propostas de mudanças na regulação com o objetivo de ampliar a informação prestada aos consumidores.

Abaixo as irregularidades mais comuns encontradas no comércio varejista de seguros de garantia estendida, identificados pela Superintendência de Seguros Privados (Susep), responsável pelo controle e fiscalização do mercado de seguros, e que veda a comercialização fora do âmbito das seguradoras e corretoras, como descumprimento da sua Resolução 107.



<b>Garantia Estendida – Irregularidades mais comuns (MANSUR, 2013)</b>
1. Contratação da estipulação do seguro por falsos estipulantes, ou seja, por empresas que não representam os legítimos interesses dos consumidores;
2. A conduta da corretora de seguro, de participar do contrato de estipulação de seguro e não dar assistência pessoal ao segurado no ato de adesão à apólice coletiva, infringindo a lei, inclusive ao receber comissão de corretagem a cada prêmio pago pelo consumidor;
3. Comércio irregular de várias espécies de seguros por falsos estipulantes que não têm relação direta com a cobertura de seus produtos, como ocorre no “seguro previdente”, “cartão protegido”, “saque protegido”, “seguro residencial”, “casa mobiliada”, “compra segura”, “proteção financeira”, “vida protegida”, “maxiproteção”, “residência protegida” entre outros;
4. Comércio desenfreado de vários tipos de seguro sem a necessária regulamentação para cada ramo ou modalidade de seguro, como previsto na lei geral dos seguros;
5. A absoluta falta de informação e orientação por parte das seguradoras sobre os outros tipos de seguros ofertados nesse mercado;
6. Remuneração paga aos estipulantes (loja) pelas seguradoras baseada no número de seguros vendidos, incentivando a prática de vendas casadas;
7. Falta de informação sobre a remuneração recebida pelo lojista na venda dos seguros;
8. Não informar que o não repasse do valor do seguro (prêmio) pelo estipulante à seguradora pode gerar o cancelamento do seguro;
9. Venda de serviço diverso como se fosse seguro;
10. A oferta de seguro de garantia estendida na hora da compra de produtos eletrodomésticos, infringindo os direitos do consumidor, pois não lhes dá a oportunidade de conhecer a garantia do fabricante, ou seguro ofertado pela concorrência;
11. Confecção do contrato de seguro de garantia estendida com vícios de informação;
12. Confecção do contrato de seguro de garantia estendida sem prever o direito à desistência contratual do consumidor, uma vez que a compra do seguro, feita na loja de eletrodoméstico, é considerada fora do estabelecimento comercial da seguradora;
13. Falta de informação sobre a natureza da garantia estendida, a espécie oferecida (original, original ampliada, diferenciada ou complementar) e o responsável pelo serviço (revendedor do eletrodoméstico ou a seguradora);
14. Falta de informação sobre a rede de assistência técnica das seguradoras;
15. O consumidor é induzido a assinar declaração falsa de que recebeu o Termo de Condições Gerais da Garantia Estendida, “concordando com todas as condições nele contidas”, quando, na verdade, só foi entregue um guia prático do seguro de garantia estendida, violando o princípio da boa-fé contratual;
16. Confecção do contrato de seguro de garantia estendida sem mencionar todas as obrigações da seguradora;
17. Falta de informação sobre as condições contratuais do seguro (Circular Susep 256/04 - artigo 4º).

Até o momento, a garantia estendida era comercializada livremente nas redes varejistas, sendo oferecida ao consumidor no momento da venda de produtos geralmente eletroeletrônicos pelo próprio vendedor do estabelecimento. O Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP), do Ministério da Fazenda, alterou pontos importantes para a prática do comércio varejista nacional: a Resolução nº 296 de 1989, publicada no Diário Oficial da União em 28 de outubro de 2013, estabelece que os comerciantes não podem mais vincular descontos nos produtos à compra do seguro.

A publicação da resolução significa que o comércio em geral está proibido de oferecer o seguro por meio de seus funcionários. Essa prática passará a ser considerada venda casada e o estabelecimento flagrado irá sofrer autuação e aplicação de multa que poderá chegar a R\$ 500 mil, sem que se possa afastar a possibilidade de outras sanções baseadas exclusivamente no Código de Defesa do Consumidor (relacionadas estritamente à proibição de venda casada).

Para que a garantia estendida possa continuar a ser oferecida ao consumidor, o estabelecimento deverá realizar a venda, obrigatoriamente, por meio de representantes nomeados por sociedades seguradoras (pessoas jurídicas com essa atuação específica) ou por intermédio de corretores de seguros devidamente habilitados. Entretanto, a alternativa para essa imposição é a possibilidade do vendedor ser submetido a curso realizado em instituição de ensino credenciada à Susep, que o habilitará. O estabelecimento que oferece a garantia estendida deverá manter ao menos um funcionário habilitado por turno para a venda do produto.

A resolução traz outras importantes mudanças que deverão ser cumpridas tanto pelas seguradoras quanto pelos estabelecimentos que oferecem o seguro, também sob pena de imposição de multas. Elas dizem respeito aos tipos de garantia possíveis de comercialização, nome que deve ser dado aos produtos, prazo e forma de contratação e práticas proibidas, além, é claro, da informação clara e precisa sobre o que está coberto, ou não, pela garantia estendida.

As novas regras regulam, ainda, questões inerentes à desistência e rescisão da garantia, direitos já consagrados pelo Código de Defesa do Consumidor, mas que tiveram suas características alteradas para aplicação da resolução 296. Torna-se nítido, com a publicação da resolução, a preocupação das autoridades competentes em regulamentar e nortear tanto a

venda quanto o cumprimento do pactuado entre o consumidor, varejo e seguradora. É importante que o comércio e as seguradoras que oferecem o contrato de seguro se adequem a essas novas regras, pois o descumprimento ensejará intensa fiscalização.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa é um estudo qualitativo. De acordo com Martins (2008, p. XI), uma avaliação qualitativa “é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos, em contrapartida à avaliação quantitativa, denominada pesquisa quantitativa, onde predominam mensurações”. A estratégia utilizada, estudo de caso, pode ser descrita da seguinte forma:

Uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto. Mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado – problema de pesquisa - o Estudo de Caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela avaliação quantitativa. (MARTINS, 2008, p. XI).

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva. Segundo Vergara (2000, p. 47), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. A autora afirma também que nesta pesquisa não temos compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Na mesma linha, Mattar (1999) ressalta a inter-relação com o problema de pesquisa, ao afirmar que a utilização desse tipo de pesquisa deverá ocorrer quando o propósito de estudo for descrever as características de grupos, estimar a proporção de elementos que tenham determinadas características ou comportamentos, dentro de uma população específica, descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis. A presente pesquisa é, portanto, descritiva dado o objetivo de identificar e mostrar as características dos funcionários de uma filial das lojas MAGNO, diretamente ligados à atividade de venda de produtos e serviços, assim como seu comportamento em relação à crescente pressão por resultados a que estão submetidos, mediante entrevistas e questionários, na fase da pesquisa de campo.

Podemos definir também como um estudo de caso por dar ênfase a uma rede de lojas

em específico e por analisar o tema dentro da mesma. E é qualitativa por levantar os dados e analisá-los considerando o modo como os indivíduos se relacionam dentro de um sistema de vendas a partir de perspectivas e experiências próprias de vida.

Os dados para elaboração dessa monografia foram coletados da seguinte forma: (a) pesquisa bibliográfica em livros e periódicos especializados; (b) pesquisa documental em arquivos da empresa; (c) pesquisa de campo por meio de questionários;

### **3.1. Universo da pesquisa, população e amostra**

A população no trabalho de pesquisa é definida por Roesch (1999, p.138), referindo-se a levantamentos, como “um grupo de pessoas...que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo”. Já Vergara (2009, p. 46) diz que a população é “...um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo.”. É ainda essa autora que cita o termo universo como sinônimo de população e que esclarece que a amostra ou população amostral é uma parte do universo selecionada por meio de algum critério de representatividade.

Na presente pesquisa, de um universo de 41 funcionários que responderam aos questionários, apuramos as respostas somente dos consultores (em número de 24), pois estão diretamente ligados à atividade de venda. Então, consideramos estes 24 funcionários como sendo a nossa população total, uma vez que é a opinião exatamente destes que importa e que é a fonte de estudos efetivamente. Optou-se em aplicar os questionários em todos os funcionários, pois utilizou-se uma reunião geral para viabilizar o feito e considerou-se que os vendedores ficariam mais à vontade para responder às perguntas elaboradas.

## **4. A PESQUISA EMPÍRICA**

### **4.1. Breve histórico da empresa**

A empresa iniciou suas atividades em 1953, em Porto Alegre, com uma pequena fábrica de móveis, produzindo copas coloniais. Em 1954, foi transferida para instalações maiores e mais modernas, quando foram contratados os primeiros funcionários. Em 1960,

instala-se uma fábrica num prédio mais amplo, o que permitiu aumentar a produção. A experiência adquirida na fabricação, aliada à certeza da aceitação dos produtos, encorajou os diretores a abrirem, em 1967, a primeira Loja MAGNO, nome fantasia, formado pelas três primeiras letras dos sobrenomes de seus dois sócios fundadores.

Os móveis fabricados ganharam marca própria. A loja passou a comercializar, além dos produtos que fabricava, móveis de outras indústrias, procurando oferecer aos consumidores uma maior variedade de produtos, dentro da linha de móveis. No ano de 1968, inicia a produção em série de dormitórios e estantes, comercializados na loja e também em outras lojas do comércio varejista. Em 1971 a MAGNO passa a investir em outras linhas de produtos como bazar e eletrodomésticos e, em seguida, eletroeletrônicos expandindo assim o seu mix de produtos, conquistando sua fatia no mercado consumidor.

Neste mesmo ano, se iniciou a abertura de novas filiais. Em decorrência do crescente desenvolvimento, fazia-se necessário um espaço maior para estocagem de mercadorias. Nascia assim, em 1981, o Depósito Central. Neste mesmo ano, a sociedade é adquirida por um dos sócios, que se torna o único proprietário, administrando a empresa com a ajuda do filho.

Atualmente, a rede tem 45 lojas físicas e uma virtual (internet e televendas) e mais de 800 funcionários. A variedade de produtos inclui eletrodomésticos, eletroeletrônicos, bazar, informática, camping e bicicletas, além de uma variada linha de móveis. A empresa também oferece vários serviços, tais como correspondente bancário (recebimento de boletos), recarga de celular, intermediação na venda de assinaturas de TV, de empréstimos consignados ou não, além da venda de seguros massificados.

## **4.2. Código de Conduta e Princípios Gerais da MAGNO**

A missão da MAGNO é definida por: “oferecer produtos e serviços de qualidade a preços de mercado, em um ambiente agradável, com atendimento diferenciado, visando entregar aos consumidores soluções as suas necessidades, gerando lucro e emprego.” Sua visão é “ser a líder do seu segmento, interagindo com a comunidade, no mercado em que atua.”

A MAGNO adota um código de conduta e princípios gerais e o disponibiliza através do portal Escola Virtual MAGNO a todos os funcionários. É estimulado que o novo contratado, durante o período de integração, leia-o com atenção para que adote as práticas que a empresa julga de acordo com a ética empresarial, respeitando seus clientes e a comunidade, norteando sua atuação pela noção de sustentabilidade.

A empresa acredita que desenvolvimento, responsabilidade social e proteção ambiental possam conviver harmonicamente e adota a postura que todos os colaboradores são parceiros de prosperidade e que cabe a todos zelar pela segurança no trabalho, observar as normas legais e regras internas, contribuir para um ambiente democrático e sadio, dedicando-se integralmente ao cumprimento de suas atribuições, dentro dos prazos e objetivos estabelecidos.

A gestão das normas de ética cabe à diretoria e ao setor de RH. Casos de violação merecerão medidas disciplinares de acordo com a gravidade, obedecendo o sigilo e o fórum adequado. O encaminhamento de qualquer comunicado relativo à não observância das normas éticas da MAGNO pode ser feito livremente, por qualquer pessoa, usando os seguintes canais:

### **4.3. Análise dos Dados**

Com relação à análise dos dados, conforme Vergara (1998), é importante compreender o ponto de vista dos indivíduos ou grupos sociais estudados acerca das situações que vivem, sua percepção e interpretação, seu sistema de valores, problemas e preocupações. Enfim, o esforço é compreender qual é a lógica dos pesquisados.

Preliminarmente, procuramos nos assegurar se ocorriam problemas na comercialização de seguros massificados na unidade que se pretendeu desenvolver os estudos e constatamos que, nas vezes em que os clientes estavam descontentes com algum aspecto da compra que realizaram, o maior índice de reclamações era referente aos valores cobrados e a que se referiam, uma vez que não haviam sido comunicados anteriormente da inclusão dos serviços.

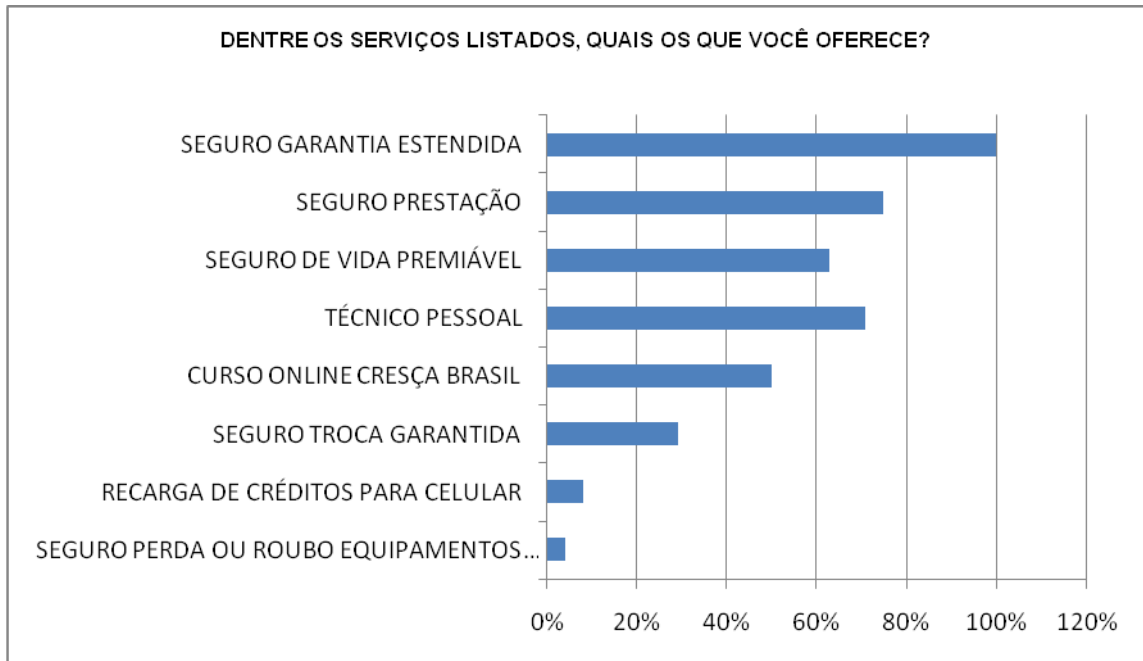
Isso nos moveu a tentar entender como cada funcionário lidava com as adversidades, pois se por um lado sempre existe o indivíduo com suas convicções, há que se respeitar em

contrapartida o seu papel na organização a que está vinculado. Em que sentido e sob que ótica um indivíduo pode ser considerado ético? Para Kahneman (2012), todos nós acreditamos que o homem, por ser dotado de razão, é capaz de conter os instintos e as emoções, avaliando objetivamente as situações e escolhendo, dentre várias alternativas, a que lhe é vantajosa, mesmo que estudos mostrem o quanto essa crença é ilusória e como, na realidade, estamos sempre expostos a influências que podem minar nossa capacidade de julgar e agir com clareza.

Procuramos então junto a bibliografia os aspectos da ética e com efeito muitos artigos e literatura em que se explica que o indivíduo possui a liberdade de escolha à medida em se faz conhecedor de tudo em que está a sua volta. Em um ambiente de uma organização, constroem-se expectativas de que o funcionário cumpra o seu papel e que tenha um desempenho dentro do que foi traçado pela empresa. As normas existem para harmonizarem as relações, definindo limites para os indivíduos conviverem em sociedade, diminuindo as possibilidades de dissonância e amenizando as tensões e as consequências que poderão afetar uns aos outros. Estas normas são validadas pelo grupo social e acabam conferindo aos valores morais valor normativo e obrigatório, porém são mutáveis, pois a sociedade está sempre em constante transformação.

Foi aplicado um questionário de autoavaliação aos funcionários com respostas não dirigidas, a fim de os mesmos expusessem como se consideravam quanto ao atendimento ao cliente e ao nível de conhecimento quanto aos seguros massificados. Em relação à primeira questão: Como você avalia seu atendimento ao cliente? Aproximadamente 80% dos funcionários classificam o seu atendimento como bom e ótimo. Nas demais questões, procurou-se identificar se os funcionários conhecem bem os serviços oferecidos pela empresa, se precisam de algum auxílio da empresa na comercialização dos mesmos e se acompanham a legislação. O resultado foi que a grande maioria demonstra familiaridade, mas conhece apenas superficialmente os serviços, o que impede que os mesmos sejam oferecidos adequadamente. Quase a totalidade manifestou não acompanhar a legislação referente à venda de serviços, o que é um despreparo muito grande em um momento em que a fiscalização pelos órgãos protetores do consumidor se faz mais acirrada.

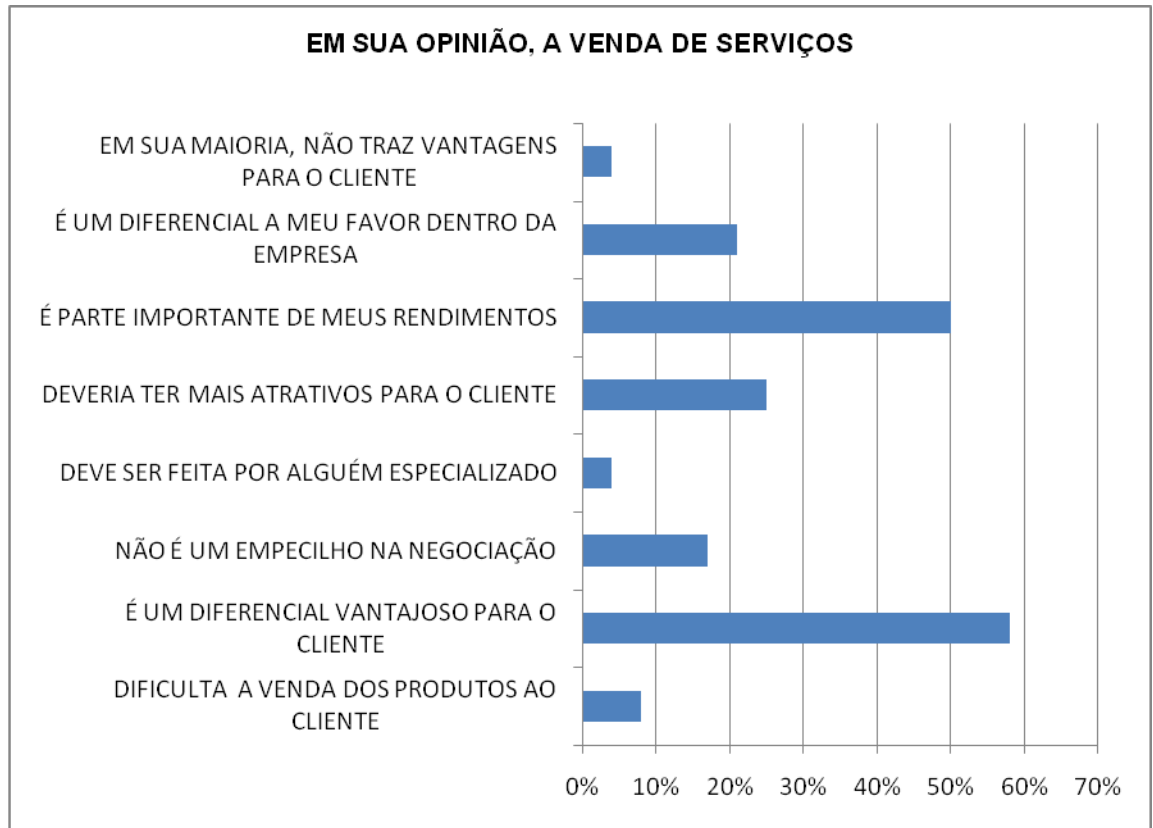
Vejam agora os gráficos, gerados a partir das tabelas elaboradas da tabulação das respostas dos questionários aplicados nos vendedores da empresa em que ocorreu o estudo.



Fonte: elaborado pelo autor

Nesse gráfico observamos que os serviços mais oferecidos são os da garantia estendida, pela totalidade dos vendedores, seguido por seguros prestação e de vida premiável e ainda acima de 60% de vendedores que o oferecem, o técnico pessoal, que é um serviço de atendimento em soluções de e tecnologia, na residência do cliente, em qualquer produto eletrônico.

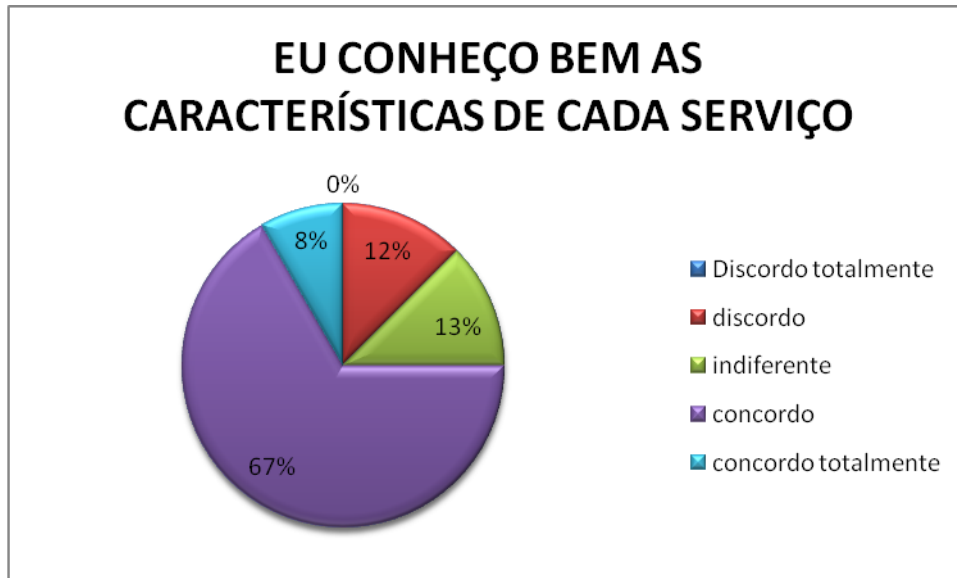




Fonte: elaborado pelo autor

Este gráfico traz informações importantes, pois a maioria dos vendedores acredita que a venda de serviços é um diferencial em que o cliente tem vantagens na aquisição e que consideram também uma parte importante dos seus rendimentos.

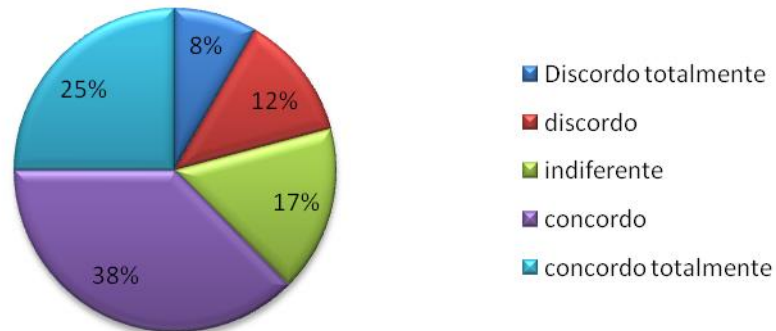
Nesse aspecto, é conveniente ressaltar que a remuneração pela venda dos serviços se dá por comissões e por atingimento de metas, que premia àqueles que superarem os valores determinados pela empresa.



Fonte: elaborado pelo autor

Nesse gráfico os respondentes em sua maioria afirmam que conhecem bem as características de cada serviço oferecido. Essa questão foi elaborada para verificar se há concordância com o que foi respondido anteriormente. Conforme apurado, há uma contradição, pois as respostas foram antagônicas. O conhecimento dos produtos que são vendidos é fundamental para que haja uma condução sadia da negociação, evitando possíveis cancelamentos, ocasionando transtornos para as partes.

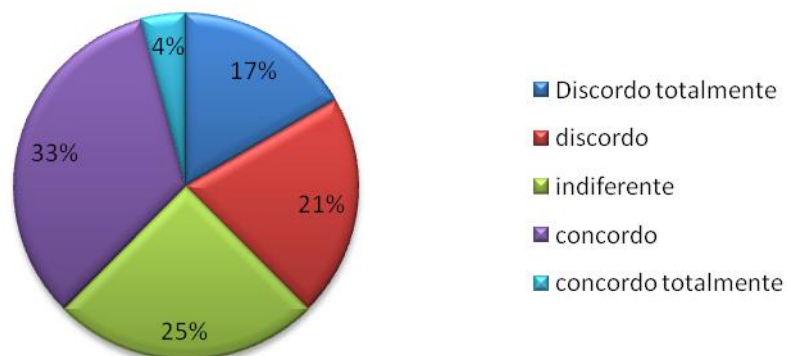
### EU EXPLICO DETALHADAMENTE CADA SERVIÇO OFERECIDO



Fonte: elaborado pelo autor

Esse gráfico informa que a maioria dos respondentes explica detalhadamente cada serviço oferecido. A empresa, através de seu código de ética, exige que o funcionário adote uma postura de respeito em relação ao cliente, pois normalmente ele é o elo mais fraco em uma corrente que associa empresa – cliente – vendedor.

### EU TENHO DIFICULDADES NA NEGOCIAÇÃO DOS SERVIÇOS OFERECIDOS



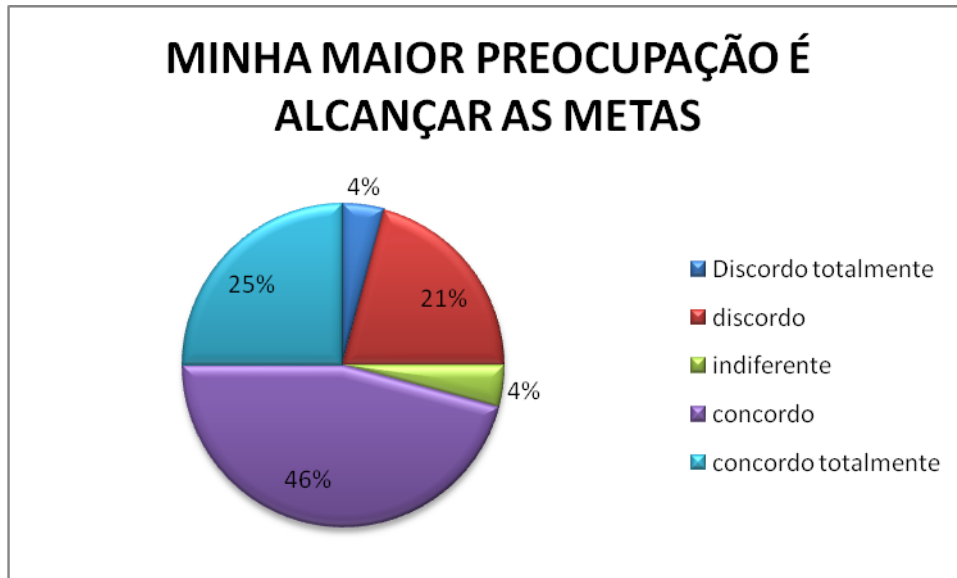
Fonte: elaborado pelo autor

Nessa questão há uma relativa igualdade nos percentuais entre os vendedores que admitem ou não terem dificuldades na negociação dos serviços oferecidos, com 25% não sabendo responder se tem ou não dificuldades na negociação de serviços.



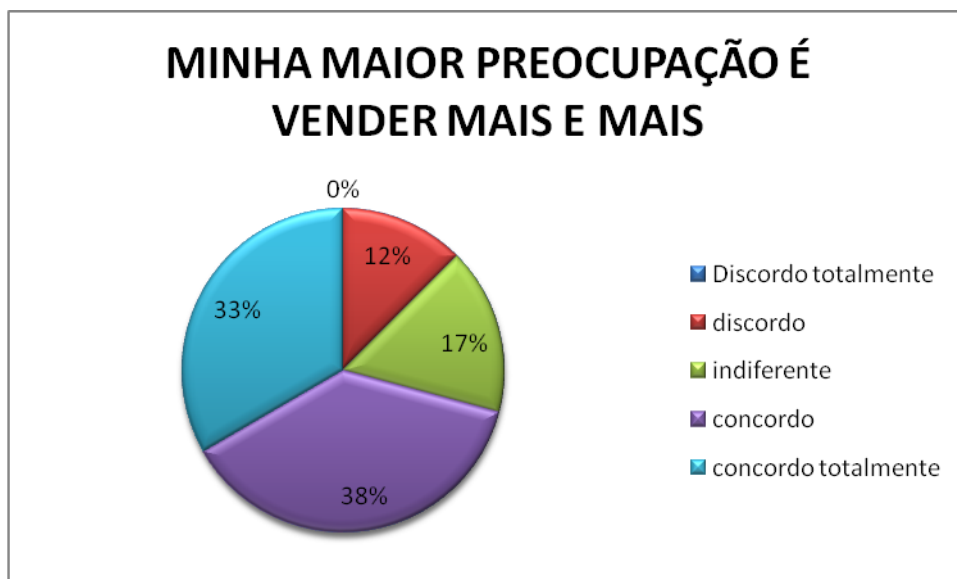
Fonte: elaborado pelo autor

Aproximadamente 46% das respostas apontam que os vendedores têm dificuldades no ato de oferecer os serviços. Os vendedores justificam essa informação dizendo que muitas vezes os clientes já vêm o orçamento reduzido, não permitindo a mínima margem para negociar e acrescentar algum serviço, sem que encareça ainda mais o total da compra.



Fonte: elaborado pelo autor

Embora os gráficos anteriores demonstrem que há uma preocupação na condução sadia da negociação, a grande maioria dos vendedores admitem que a sua maior preocupação é alcançar as metas exigidas pela empresa. Esse dado revela que a equipe é sensível à pressão exercida pela gerência para cumprir metas. A busca pelo atingimento de metas é uma constante, pois ao atingi-las o vendedor faz jus a uma premiação incorporada à sua remuneração.



Fonte: elaborado pelo autor

Este gráfico traz a informação que há alguns respondentes que passam a ideia de lutar pela venda de qualquer forma. Ao adotar esta atitude, pode-se depreender que o funcionário causa certa perda de qualidade da mesma, ocasionando perda de rendimentos para si e para a organização.



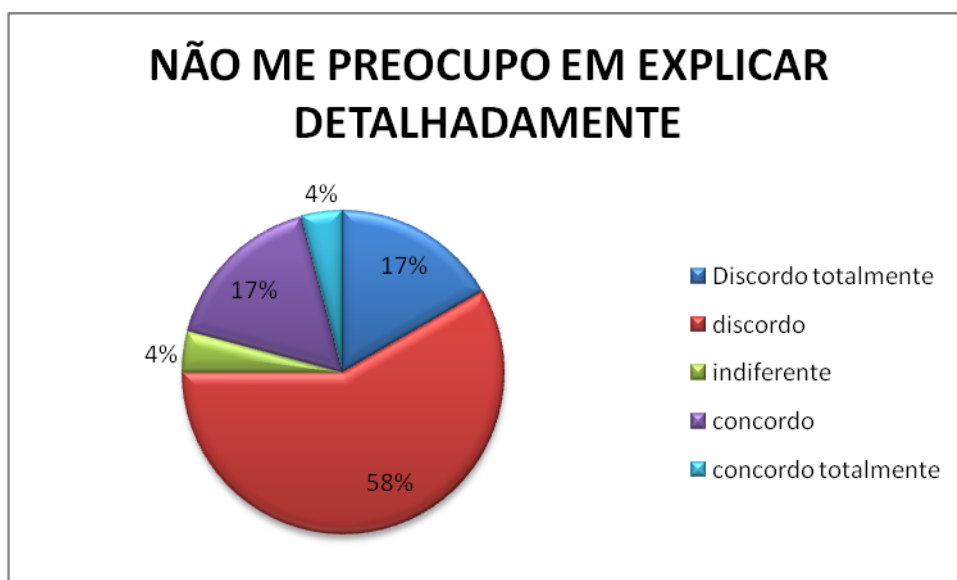
Fonte: elaborado pelo autor

O funcionário comissionado normalmente preocupa-se com o resultado de sua ação de vendas, e aproximadamente 62% revelam que seus atos são direcionados para que o negócio seja fechado a qualquer custo.



Fonte: elaborado pelo autor

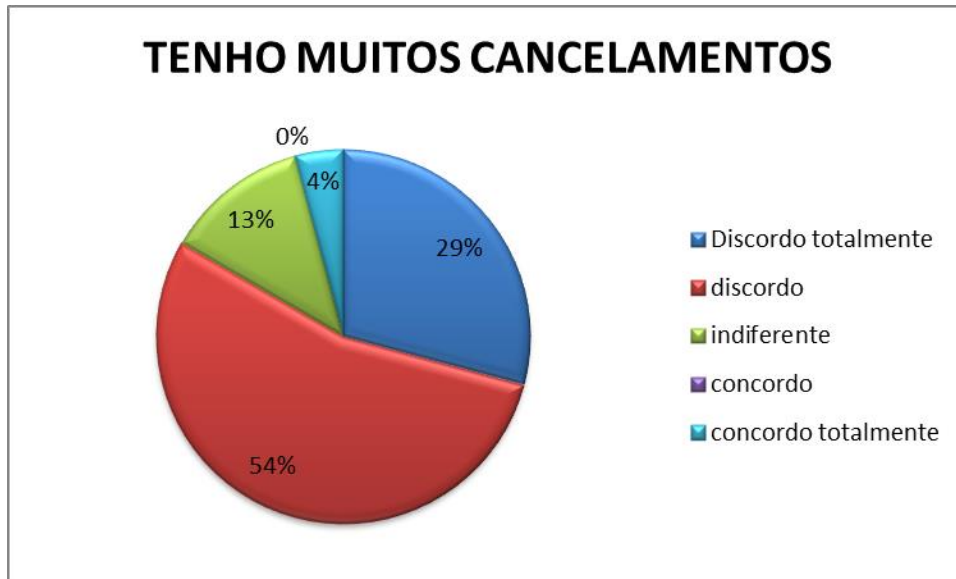
Quando uma negociação é mal conduzida, há prejuízos para o consumidor, para o vendedor e principalmente para a imagem da empresa. Cerca de 75% (discordo totalmente + discordo), revelaram que preocupam-se em não ter cancelamentos.



Fonte: elaborado pelo autor

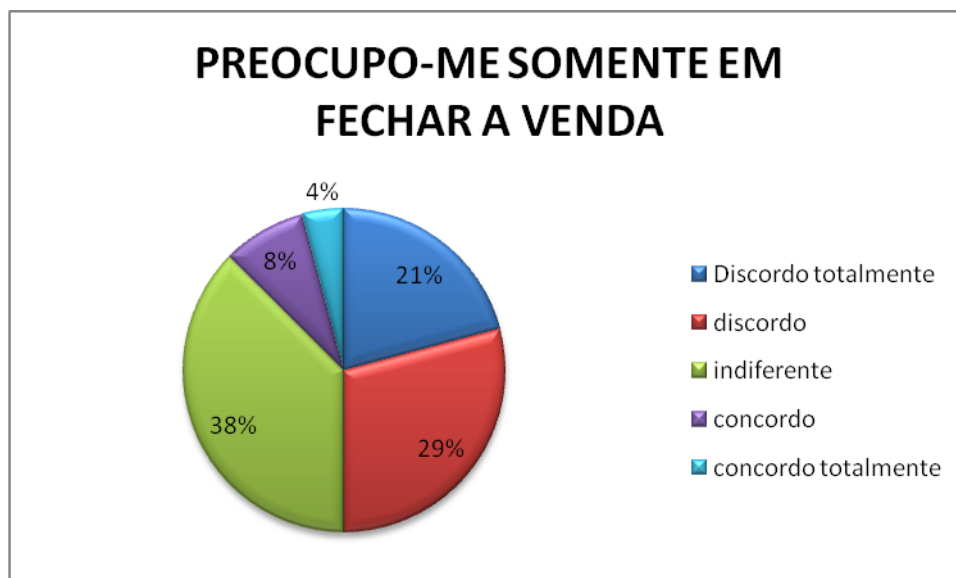
Apesar de anteriormente a maioria dos vendedores declararem que explicam detalhadamente os serviços, fazendo com que os clientes entendam o que estão comprando,

este gráfico nos diz o contrário, revelando que há uma possibilidade de a informação estar mascarada pelo não entendimento da escala de concordância ou ainda mesmo revelar uma falta de clareza em seus atos.



Fonte: elaborado pelo autor

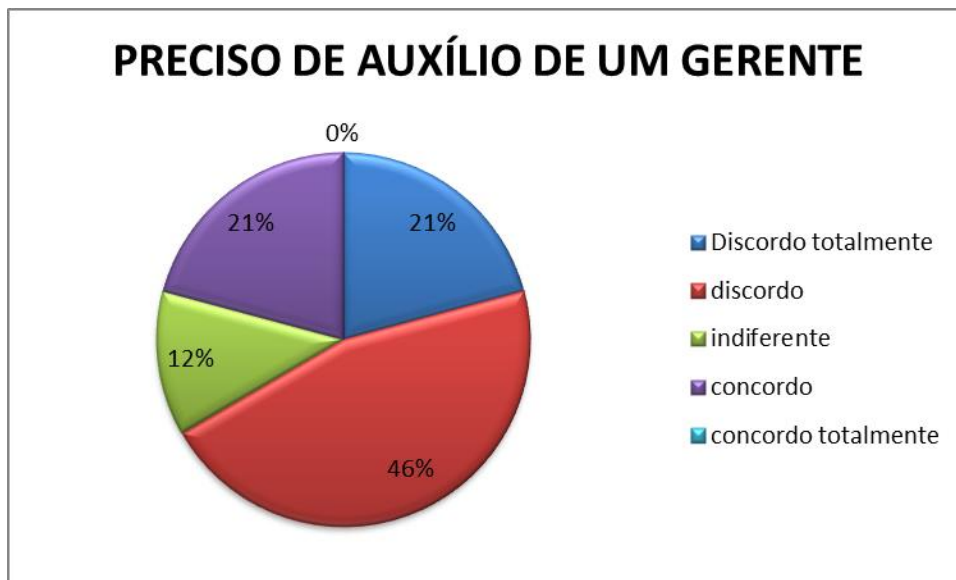
Neste gráfico a maioria dos vendedores deixa bem claro que não tem muitos cancelamentos. O resultado confirma a informação de preocuparem-se com a qualidade da venda. Somente 4% dos respondentes admitem ter problemas na venda que ocasionem o cancelamento da mesma.



Fonte: elaborado pelo autor



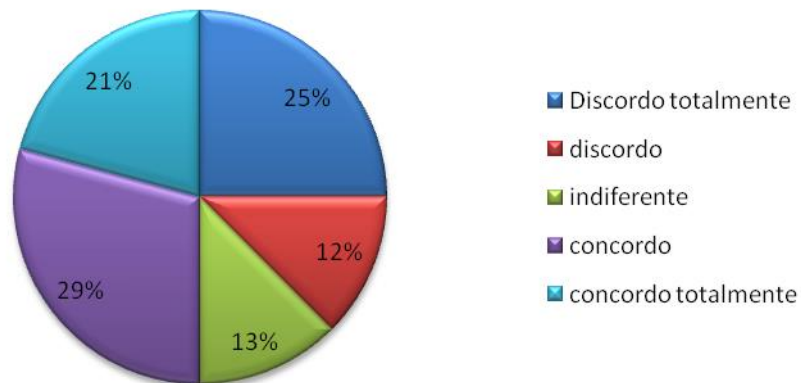
O fato de o vendedor ter a preocupação em somente fechar a venda, revela uma postura de pressa em conduzir a negociação. Sabe-se que as demais lojas do varejo trabalham em sua maioria com produtos muito similares, e há o sentimento de que se o cliente sair sem comprar, dificilmente o mesmo voltará para realizar a compra. Com a pressa, muitas informações deixam de ser repassadas.



Fonte: elaborado pelo autor

Geralmente a presença de um superior hierárquico auxilia e encoraja o vendedor no oferecimento dos serviços. Mas a grande maioria (67%) declara que não precisa de ajuda na condução de suas vendas.

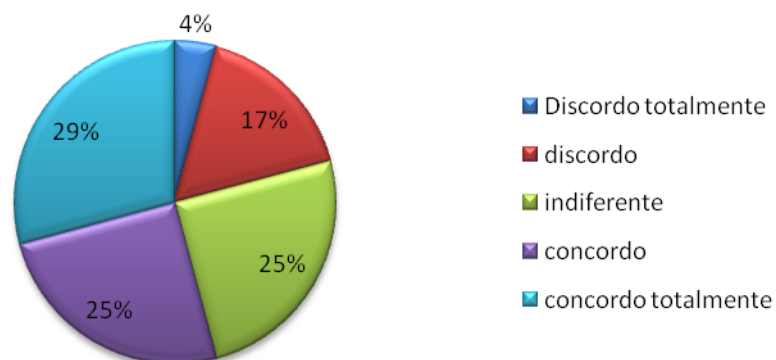
## PRECISO DE MAIS CONHECIMENTOS



Fonte: elaborado pelo autor

Ponto em comum em comentários anteriores, o vendedor carece de um melhor preparo, com mais conhecimentos para que possa sustentar melhor uma negociação. Como foi sugerido pelos próprios vendedores no questionário com respostas livres, a empresa pode auxiliar com oferecimento de cursos específicos e treinamento.

## EU ACREDITO NA EFICÁCIA DO QUE OFEREÇO



Fonte: elaborado pelo autor

Não se pode acreditar em algo que não se conhece. 54% dos vendedores declaram acreditar na eficácia dos serviços que oferecem. Embora seja um dado positivo, seria de se esperar um número maior de vendedores com conhecimento dos produtos que são vendidos.



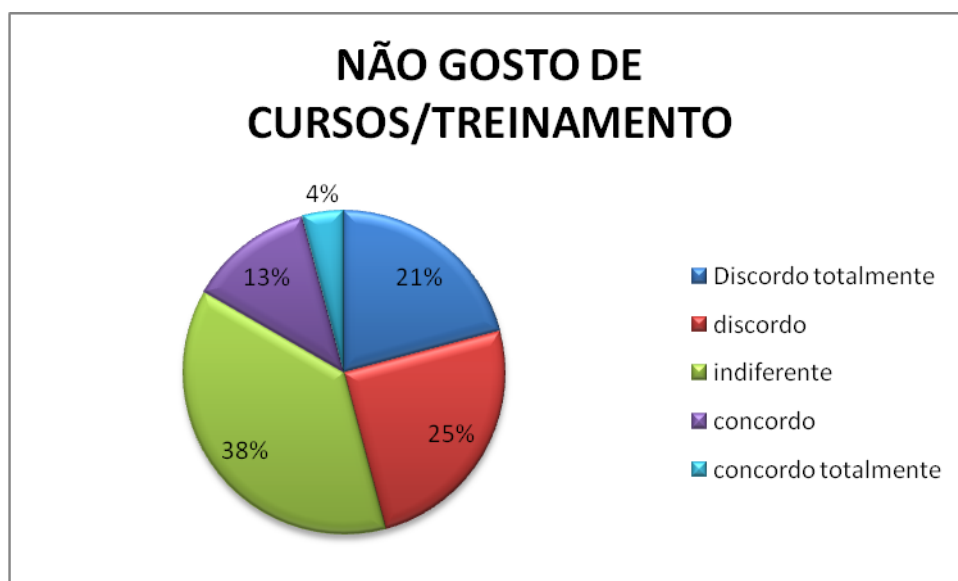
Fonte: elaborado pelo autor

75% dos vendedores consideram-se éticos. Isso é explicado em parte pela ética da convicção, em que o indivíduo tem a sua verdade e age de acordo com seus princípios. Esse fato não significa que o seu comportamento esteja correto ou errado, quando avaliado por outras pessoas. Existe uma diferença entre o indivíduo dentro e fora de seu ambiente de trabalho. O percentual de 75% para o questionamento traduz isso. Mesmo que o seu comportamento possa ser repreensível por parte da organização, ele realmente acredita que está agindo da forma correta.



Fonte: elaborado pelo autor

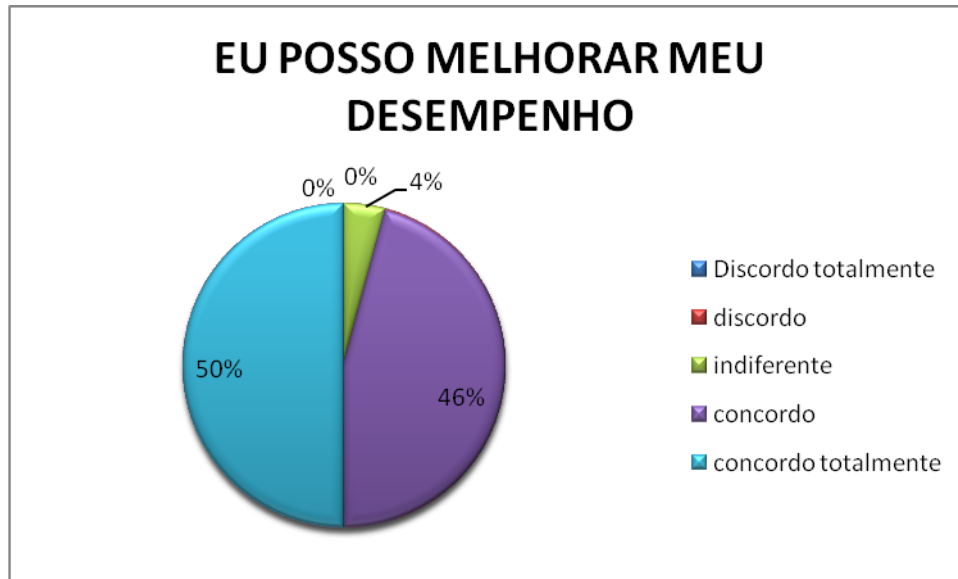
O funcionário desenvolve suas atividades para que a organização atinja os seus objetivos. É natural que esteja envolvido de maneira que a empresa tenha saúde financeira, pois é através da mesma que se realiza profissionalmente e socialmente. Esta predisposição significa em outras palavras que o indivíduo aceita mudanças em algum grau e é aí que a empresa age, tentando moldar a sua equipe de maneira que seja o mais homogênea o possível.



Fonte: elaborado pelo autor

No questionário respondido livremente ficou claro que uma forma de a empresa ajudar a desenvolver a equipe seria através de cursos e treinamentos, mas muitos reclamam que em

geral os mesmos são no mínimo inadequados. Neste gráfico aparece novamente o desejo de melhorar o nível de conhecimento através de cursos específicos direcionados à atividade de venda.



Fonte: elaborado pelo autor

Neste gráfico 96% dos entrevistados admitem que há algo a ser melhorado em seu desempenho, oportunidade que a gestão da empresa deve aproveitar ativamente para qualificar a equipe e suprir suas necessidades, adaptando-a conforme mudam as regulamentações e o mercado.

### **Análise da entrevista realizada com a gerência**

Elaboramos uma entrevista com o gerente da filial onde desenvolvemos o estudo de caso para avaliarmos se há aspectos relevantes que nos ajude a compreender o problema. O que se percebe é que existe uma tensão entre os funcionários e a empresa que os impele a produzir resultados; existe uma falta de conhecimentos técnicos que contribui para a baixa qualidade no atendimento e que a gerência de cada filial é que determina de que forma conduzirá a equipe, gerenciando eventuais conflitos de acordo com o seu perfil.

## 5. CONCLUSÕES

Ao analisarmos as informações coletadas, voltamos a mencionar o objetivo desta pesquisa que é o de analisar criticamente a ética na venda de seguros massificados.

Foram listados vários problemas que envolvem a comercialização deste tipo de produto. Nos últimos meses, as entidades fiscalizadoras implementaram mudanças na regulamentação do setor. A ação das autoridades visa coibir abusos no comércio varejista e corretoras de seguro que prejudicam os consumidores. Os maiores problemas foram resumidos em 17 itens que descrevem as práticas prejudiciais mais frequentes. Já aí poderíamos identificar a dimensão ética das organizações, mas como vimos, precisamos ampliar a análise com base no conceito de ética para utilizá-la na avaliação da situação problema.

Como vimos anteriormente, a ética tem duas faces. Sua origem está nas práticas em vigor no seio da sociedade ou das organizações, ela floresce num ambiente em que há um sistema de valores instituído. A ética representa, por outro lado, a possibilidade de escolha que o indivíduo tem diante de algumas alternativas, ele ou ela escolhem de acordo com a sua moral individual o que fazer ou não fazer.

A ética da convicção é percebida no nível individual. A ética da responsabilidade em nível da coletividade, e tem em si todo um conjunto de normas a que o indivíduo se submete. A estrutura de um ato moral pode ser inconsciente, quando a pessoa age sobre fortes paixões, por impulsos irresistíveis ou por traços negativos de seu caráter; ou consciente, quando alguém sabe o que está fazendo tanto para o bem quanto para o mal.

No ambiente da empresa analisada, encontramos entre as características da equipe de vendas um despreparo que parece ser muito importante para um resultado negativo tanto individual como coletivamente. Mas, ainda não podemos falar em dilema ético porque temos que lembrar que o indivíduo é responsável por aquilo que faz, mas tem menos responsabilidade aqueles que desconhecem o modo certo de proceder.

Devemos lembrar que o ambiente em que o trabalhador desenvolve as suas atividades nem sempre é o ideal, pois é carregado de pressões por resultados e o indivíduo muitas vezes é levado a se anular, tornando-se alienado de suas convicções. Dessa forma pode realizar o

que lhe é exigido, mesmo que contrarie seus princípios. O homem fica alheio de si mesmo. Lembramos também que as convicções de cada um também podem ser distorcidas, e podem ser consideradas alienadas quando há uma comparação com o proceder de outras pessoas e que expressam o pensamento geral admitido no meio.

Os indivíduos que agem de acordo com suas convicções, decidindo não vender os seguros ou vendê-los negociando de modo forçado, estão agindo de acordo com as suas éticas particulares. Mas, o funcionário que faz aquilo que a empresa lhe determina estaria também agindo eticamente?

Não podemos analisar as várias faces do problema sem admitir uma tomada de posição. Na entrevista com o gerente é mencionada a existência de uma tensão contínua entre empregado e empregador a fim de que os objetivos sejam alcançados. Através de algumas ferramentas a gestão de recursos humanos da empresa tenta fazer com que os funcionários estejam motivados o suficiente para anularem o quanto possível as suas convicções e moldarem-se de acordo com o desejado pela administração, para que desempenhem suas funções com eficácia.

Cabe perguntar: encontrar o ponto de equilíbrio nesta interação é uma tarefa impossível? Infelizmente, da maneira que as relações do trabalho são desenvolvidas atualmente, em que muitas responsabilidades são transferidas para os trabalhadores, não parece que seja possível esse equilíbrio. Os trabalhadores são o elo mais frágil nessa relação e pesa sobre eles um nível cada vez maior de exigências e habilidades, ao mesmo tempo em que há um aumento da concorrência entre as empresas e até mesmo com a própria organização, pois a criação de lojas virtuais retira do comércio um grande fluxo de clientes.

Por fim, gostaríamos de sugerir que o tema principal deste trabalho - a ética - seja mais explorado porque o mesmo permite que haja inúmeras considerações, o que não é recomendado para uma monografia apenas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CNseg. **Relatório de arrecadação mercado de seguros, previdência e capitalização.** 2013. Disponível em: <<http://www.fenaseg.org.br/cnseg/estatisticas/mercado>> Acesso em 09 dez 2013

Fundação PROCON-SP . **Pesquisa Garantia Estendida.**2009 Disponível em: <<http://www.procon.sp.gov.br/noticia.asp?id=1298>>Acesso em 09 dez 2013

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios -2011 PNAD** Disponível em:<[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2011/default\\_sinteses.htm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2011/default_sinteses.htm)> Acesso em: 09 dez 2013

GAZETA Mercantil. **Varejo toma o espaço dos bancos na venda de seguros.** 15/05/2008. Disponível em <[http://www.fearp.usp.br/gpvar/?cod\\_categoria=1&cod\\_item=46](http://www.fearp.usp.br/gpvar/?cod_categoria=1&cod_item=46)> Acesso 09 dez 2013.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar: duas formas de pensar.** 1.ed. São Paulo: Editora Objetiva, 2012.

KANT, Immanuel. **Sobre a Pedagogia.** (Trad. Francisco Cock Fontanella). Piracicaba: Editora UNIMEP, 1996.

MANNHEIM, K. **Diagnóstico de nosso tempo.** Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

MANSUR, C. Ministério Público endurece contra garantia estendida. **O Estado de Minas,** 20/05/2013. Disponível em <<http://www.em.com.br/>> Acesso 10 dez 2013

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa.** 2 ed. São Paulo. Atlas, 2008

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações.** Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e Contexto Brasileiro - Esboço de uma Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1983

RAMOS, José Maria Rodriguez. **Dimensões da globalização: comunicações, economia, política e ética.** Revista de Economia & Relações Internacionais. Volume 1, número 1, julho de 2002. Disponível em:<[http://www.faap.br/revista\\_faap/rel\\_internacionais/rel\\_01/dimensoes.htm](http://www.faap.br/revista_faap/rel_internacionais/rel_01/dimensoes.htm).> Acesso em 09 dez 2013

ROBBINS, Anthony. **Poder sem Limites.** São Paulo: Best Seller, 2001.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágios e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.



SERVA, M. **O fenômeno das organizações substantivas**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.33, n.2, mar./abr.,1993

SERVA, M. **Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas**. São Paulo: EAESP/FGV. Tese de doutorado, 1996.

SERVA, M. **Racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa**. Revista de Administração de empresas, São Paulo, v.37, n.2, abr./jun.,1997,p.18-30.

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez.. **Ética**. 29 ed. Rio de Janeiro: Civilizacao Brasileira, 2007

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, 10ª edição, Editora Atlas São Paulo, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 1998

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WEBER, M. A política como vocação. In: **Ciência e Política: Duas Vocações**. São Paulo. Cultrix, 1993

## **APÊNDICE 1. Questionário aplicado aos funcionários**

**Questionário aplicado aos funcionários da MAGNO**

### **QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO sobre o ATENDIMENTO AO CLIENTE MAGNO**

**QUESTIONÁRIO ELABORADO PARA FINS ACADÊMICOS JUNTO À EA/UFRGS.**

NOME:

IDADE:

SETOR:

COMO VOCÊ AVALIA SEU ATENDIMENTO AO CLIENTE?

ALÉM DOS PRODUTOS QUE O CLIENTE PROCURA, VOCÊ OFERECE SERVIÇOS AO MESMO?

QUAIS OS SERVIÇOS OFERECIDOS?

VOCÊ CONHECE BEM TODOS OS SERVIÇOS QUE OFERECE?

VOCÊ SABE QUANTOS SERVIÇOS PODE INCLUIR AO CLIENTE POR COMPRA?

VOCÊ SABE QUAL A REMUNERAÇÃO RECEBIDA PELOS SERVIÇOS VENDIDOS E A CONSIDERA COMO

PARTE IMPORTANTE DO SALÁRIO?

VOCÊ ACOMPANHA AS NOTÍCIAS ACERCA DA LEGISLAÇÃO NA VENDA DE SERVIÇOS?

EM SUA OPINIÃO A EMPRESA PODE LHE AUXILIAR NA VENDA DE SERVIÇOS? DE QUE FORMA?

## VOCÊ CONHECE OS SERVIÇOS QUE VENDE?

QUESTIONÁRIO ELABORADO PARA FINS ACADÊMICOS JUNTO À UFRGS.

NOME:

SETOR:

### **DENTRE OS SERVIÇOS LISTADOS, QUAIS OS QUE VOCÊ OFERECE?**

- SEGURO GARANTIA ESTENDIDA
- SEGURO TROCA GARANTIDA
- SEGURO PRESTAÇÃO
- TÉCNICO PESSOAL
- CURSO ONLINE CRESÇA BRASIL
- SEGURO DE VIDA PREMIÁVEL
- RECARGA DE CRÉDITOS PARA CELULAR
- SEGURO PERDA OU ROUBO EQUIPAMENTOS PORTÁTEIS

### **EM SUA OPINIÃO, A VENDA DE SERVIÇOS**

- DIFICULTA A VENDA DOS PRODUTOS AO CLIENTE
- É UM DIFERENCIAL VANTAJOSO PARA O CLIENTE
- NÃO É UM EMPECILHO NA NEGOCIAÇÃO
- DEVE SER FEITA POR ALGUÉM ESPECIALIZADO
- DEVERIA TER MAIS ATRATIVOS PARA O CLIENTE
- É PARTE IMPORTANTE DE MEUS RENDIMENTOS
- É UM DIFERENCIAL A MEU FAVOR DENTRO DA EMPRESA
- EM SUA MAIORIA, NÃO TRAZ VANTAGENS PARA O CLIENTE

**RESPONDA CONFORME A ESCALA:**

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente

<b>SOBRE OS SERVIÇOS OFERECIDOS...</b>	1	2	3	4	5
EU CONHEÇO BEM AS CARACTERÍSTICAS DE CADA SERVIÇO					
EU EXPLICO DETALHADAMENTE CADA SERVIÇO OFERECIDO					
EU TENHO DIFICULDADES NA NEGOCIAÇÃO DOS SERVIÇOS OFERECIDOS					
EU TENHO DIFICULDADES NO OFERECIMENTO DOS SERVIÇOS OFERECIDOS					
MINHA MAIOR PREOCUPAÇÃO É ALCANÇAR AS METAS					
MINHA MAIOR PREOCUPAÇÃO É VENDER MAIS E MAIS					
MINHA MAIOR PREOCUPAÇÃO É A COMISSÃO A RECEBER					
NÃO ME PREOCUPO SE HAVERÁ CANCELAMENTO					
NÃO ME PREOCUPO EM EXPLICAR DETALHADAMENTE					
TENHO MUITOS CANCELAMENTOS					
PREOCUPO-ME SOMENTE EM FECHAR A VENDA					
PRECISO DE AUXÍLIO DE UM GERENTE					
PRECISO DE MAIS CONHECIMENTOS					
EU ACREDITO NA EFICÁCIA DO QUE OFEREÇO					
EU CONSIDERO-ME ÉTICO NA NEGOCIAÇÃO					
PREOCUPO-ME COM A RENTABILIDADE DA EMPRESA					
NÃO GOSTO DE CURSOS/TREINAMENTO					
EU POSSO MELHORAR MEU DESEMPENHO					

## APÊNDICE 2. Entrevista com o gerente

Transcrição de entrevista realizada com o gerente da filial em que o estudo de caso foi realizado. A entrevista feita por correio eletrônico devido à indisponibilidade de tempo para uma conversa mais longa.

Bom dia,

Preciso que responda a alguns questionamentos acerca do dia a dia do gerenciamento da equipe de vendas em nossa filial e outras experiências que eventualmente queira trazer à tona.

Pergunta: A gerência identifica que existe uma tensão contínua entre os anseios dos colaboradores e a realização dos objetivos (metas) estabelecidos pela empresa?

Resposta: Com certeza, existe uma grande tensão entre o atingir objetivos e os objetivos necessários, principalmente pelo grande giro nas equipes, têm a necessidade de treinamento e se nota resistência neste processo.

Pergunta: Como a empresa lida com eventuais conflitos existentes e que impedem um melhor desempenho?

- Com a mudança contínua em processos ligados a CLT, a empresa tem que estar sempre retificando alguns métodos que hoje são normais e amanhã se tornam obsoletos e perigosos nesta questão, como tratamos todos os dias de algo novo existe uma dificuldade geral em criar uma rotina ou rito para padronizar alguns processos.

Pergunta: A empresa tem um desempenho satisfatório na venda de serviços? É comparado com outras lojas do ramo?

- Com certeza sim, desempenho dentro dos seus parâmetros. Mesmo assim percebemos que existe muito mercado e uma gama enorme de campo a ser conquistado.

Pergunta: Um vendedor segue as suas convicções e não vende serviços. A empresa identifica mas não o demite por falta de resultados. Porque isto ocorre?

- Como trabalhamos em uma empresa familiar e não profissionalizada, acabamos aceitando alguns profissionais pelo seu carácter ou índole, aceitando algumas incompetências.

Pergunta: Um vendedor segue as suas convicções e seguindo a sua ética (porque avalia que é certo) vende todo e qualquer tipo de serviço para um cliente de qualquer forma. A empresa identifica, mas não o repreende. Porque isto ocorre?

- Existe uma normativa da empresa que abomina este procedimento, cada gestor conduz esta questão da forma que acha certo, criando em cada unidade um gerenciamento individual.

Pergunta: De que forma que a empresa procura incutir nos funcionários uma alienação relativa às suas convicções de maneira que eles estejam motivados e direcionados a realizar com eficácia as suas funções, esquecendo em parte o mundo exterior? Em outras palavras, estejam focados no serviço?

- Não existe na empresa um padrão ou rito para isso, processos são criados mas são rapidamente esquecidos. Como respondido na questão anterior cada gestor cria seu gerenciamento para este processo.

Pergunta: O gerente molda a sua equipe ou adapta-se?

- Na maioria das vezes adapta-se, mas eu em particular tento moldar alguns processos e métodos a fim de dentro da minha convicção atingir resultados.

Pergunta: A direção da empresa procura identificar eventuais problemas em cada filial e, em sendo verdadeira esta hipótese, procura auxiliar o gerente?

- Sim, através do supervisor de filiais. Sendo que muitas vezes não é identificada a imagem deste para este fim.

Pergunta: Existe também uma tensão contínua entre direção e gerências de loja para o atingimento de metas? Qual seria então a equipe ideal, dentro da realidade possível, não utópica?

- Existe uma tensão baixa, leve e extremamente controlada, mas que notamos um aumento gradativo e contínuo, levando em consideração as necessidades comerciais deste produto. Neste ponto pra mim a equipe ideal seria onde tivéssemos no mínimo 60% do grupo buscando resultados e dentro das normativas viabilizar o máximo de vendas possíveis, e que cada colaborador entendesse seu papel e a importância que seu desempenho tem diante ao resultado da empresa.

### APÊNDICE 3. Tabelas

#### CARACTERÍSTICAS DOS FUNCIONÁRIOS (41 PESSOAS)

sexo	frequencia	%
MASCULINO	19	0,46
FEMININO	22	0,54
TOTAL	41	

#### IDADES DOS FUNCIONÁRIOS E IDADE MÉDIA

IDADES	64	39	35	23	21	26	34	39	23
	33	55	32	18	36	21	36	25	62
	21	45	47	36	18	51	55	32	26
	31	39	27	57	43	19	59	21	27
	26	60	23	22	40				
MÉDIA--> 35,29									

#### TEMPO MÉDIO DE EMPRESA

TEMPO EMPRESA EM ANOS	5	3	2	0,5	1	3
	1	0,16	1	0,25	10	0,58
MÉDIA = 3 ANOS E MEIO	0,25	4	3	0,33	0,66	5
	2	11	11	3	4	1
	2	3	7	0,33	3	19
	2	0,16	0,08	0,16	1	4
	6	3	0,33	7	10	

## TABELAS COM DADOS REFERENTES AOS QUESTIONÁRIOS DE MÚLTIPLA ESCOLHA COM FREQUENCIA E PERCENTUAIS

<b>DENTRE OS SERVIÇOS LISTADOS, QUAIS OS QUE VOCÊ OFERECE?</b>	<b>FREQUÊNCIA RESPOSTAS</b>	<b>% DOS 24 VENDEDORES ENTREVISTADOS</b>
SEGURO PERDA OU ROUBO EQUIPAMENTOS PORTÁTEIS	1	4%
RECARGA DE CRÉDITOS PARA CELULAR	2	8%
SEGURO TROCA GARANTIDA	7	29%
CURSO ONLINE CRESÇA BRASIL	12	50%
TÉCNICO PESSOAL	17	71%
SEGURO DE VIDA PREMIÁVEL	15	63%
SEGURO PRESTAÇÃO	18	75%
SEGURO GARANTIA ESTENDIDA	24	100%

<b>EM SUA OPINIÃO, A VENDA DE SERVIÇOS</b>	<b>FREQUÊNCIA RESPOSTAS</b>	<b>% DOS 24 VENDEDORES ENTREVISTADOS</b>
DIFICULTAA VENDA DOS PRODUTOS AO CLIENTE	2	8%
É UM DIFERENCIAL VANTAJOSO PARA O CLIENTE	14	58%
NÃO É UM EMPECILHO NA NEGOCIAÇÃO	4	17%
DEVE SER FEITA POR ALGUÉM ESPECIALIZADO	1	4%
DEVERIA TER MAIS ATRATIVOS PARA O CLIENTE	6	25%
É PARTE IMPORTANTE DE MEUS RENDIMENTOS	12	50%
É UM DIFERENCIAL A MEU FAVOR DENTRO DA EMPRESA	5	21%
EM SUA MAIORIA, NÃO TRAZ VANTAGENS PARA O CLIENTE	1	4%



TABELA COM DADOS REFERENTES AOS QUESTIONÁRIOS DE ESCALA DE CONCORDÂNCIA (FREQUÊNCIA)

<b>SOBRE OS SERVIÇOS OFERECIDOS...</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>discordo</b>	<b>indiferente</b>	<b>concordo</b>	<b>concordo totalmente</b>
EU CONHEÇO BEM AS CARACTERÍSTICAS DE CADA SERVIÇO	0	3	3	16	2
EU EXPLICO DETALHADAMENTE CADA SERVIÇO OFERECIDO	2	3	4	9	6
EU TENHO DIFICULDADES NA NEGOCIAÇÃO DOS SERVIÇOS OFERECIDOS	4	5	6	8	1
EU TENHO DIFICULDADES NO OFERECIMENTO DOS SERVIÇOS	5	6	4	8	1
MINHA MAIOR PREOCUPAÇÃO É ALCANÇAR AS METAS	1	5	1	11	6
MINHA MAIOR PREOCUPAÇÃO É VENDER MAIS E MAIS	0	3	4	9	8
MINHA MAIOR PREOCUPAÇÃO É A COMISSÃO A RECEBER	1	5	3	8	7
NÃO ME PREOCUPO SE HAVERÁ CANCELAMENTO	9	7	2	5	1
NÃO ME PREOCUPO EM EXPLICAR DETALHADAMENTE	4	14	1	4	1
TENHO MUITOS CANCELAMENTOS	7	13	3	0	1
PREOCUPO-ME SOMENTE EM FECHAR A VENDA	5	7	9	2	1
PRECISO DE AUXÍLIO DE UM GERENTE	5	11	3	5	0
PRECISO DE MAIS CONHECIMENTOS	6	3	3	7	5
EU ACREDITO NA EFICÁCIA DO QUE OFEREÇO	1	4	6	6	7
EU CONSIDERO-ME ÉTICO NA NEGOCIAÇÃO	2	2	2	8	10
PREOCUPO-ME COM A RENTABILIDADE DA EMPRESA	2	3	4	8	7
NÃO GOSTO DE CURSOS/TREINAMENTO	5	6	9	3	1
EU POSSO MELHORAR MEU DESEMPENHO	0	0	1	11	12

**TABELA COM DADOS REFERENTES AOS QUESTIONÁRIOS DE ESCALA DE CONCORDÂNCIA (PERCENTUAIS)**

<b>SOBRE OS SERVIÇOS OFERECIDOS...</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>discordo</b>	<b>indiferente</b>	<b>concordo</b>	<b>concordo totalmente</b>
EU CONHEÇO BEM AS CARACTERÍSTICAS DE CADA SERVIÇO	0%	13%	13%	67%	8%
EU EXPLICO DETALHADAMENTE CADA SERVIÇO OFERECIDO	8%	13%	17%	38%	25%
EU TENHO DIFICULDADES NA NEGOCIAÇÃO DOS SERVIÇOS OFERECIDOS	17%	21%	25%	33%	4%
EU TENHO DIFICULDADES NO OFERECIMENTO DOS SERVIÇOS	21%	25%	17%	33%	4%
MINHA MAIOR PREOCUPAÇÃO É ALCANÇAR AS METAS	4%	21%	4%	46%	25%
MINHA MAIOR PREOCUPAÇÃO É VENDER MAIS E MAIS	0%	13%	17%	38%	33%
MINHA MAIOR PREOCUPAÇÃO É A COMISSÃO A RECEBER	4%	21%	13%	33%	29%
NÃO ME PREOCUPO SE HAVERÁ CANCELAMENTO	38%	29%	8%	21%	4%
NÃO ME PREOCUPO EM EXPLICAR DETALHADAMENTE	17%	58%	4%	17%	4%
TENHO MUITOS CANCELAMENTOS	29%	54%	13%	0%	4%
PREOCUPO-ME SOMENTE EM FECHAR A VENDA	21%	29%	38%	8%	4%
PRECISO DE AUXÍLIO DE UM GERENTE	21%	46%	13%	21%	0%
PRECISO DE MAIS CONHECIMENTOS	25%	13%	13%	29%	21%
EU ACREDITO NA EFICÁCIA DO QUE OFEREÇO	4%	17%	25%	25%	29%
EU CONSIDERO-ME ÉTICO NA NEGOCIAÇÃO	8%	8%	8%	33%	42%
PREOCUPO-ME COM A RENTABILIDADE DA EMPRESA	8%	13%	17%	33%	29%
NÃO GOSTO DE CURSOS/TREINAMENTO	21%	25%	38%	13%	4%
EU POSSO MELHORAR MEU DESEMPENHO	0%	0%	4%	46%	50%