

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NAS VENDAS DE  
PRODUTOS DE SEGURIDADE, CAPITALIZAÇÃO E PREVIDÊNCIA  
NA AGÊNCIA CENTRO DO BANCO DO BRASIL DE FOZ DO IGUAÇU**

**Cláudio Cezar Sibaldelli da Fonseca**

**Porto Alegre  
2007**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Cláudio Cezar Sibaldelli da Fonseca**

**Monografia do curso de especialização em  
Gestão de Negócios Financeiros apresentada  
ao Programa de Pós-Graduação de  
Administração da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul.**

**Orientador: Prof. Luiz Antonio Slongo**

**Porto Alegre  
2007**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NAS VENDAS DE  
PRODUTOS DE SEGURIDADE, CAPITALIZAÇÃO E PREVIDÊNCIA  
NA AGÊNCIA CENTRO DO BANCO DO BRASIL DE FOZ DO IGUAÇU**

**Elaborada por: Cláudio Cezar Sibaldelli da Fonseca**

**Conceito final:**

**Aprovado em 18 de outubro de 2.007**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Dr. Norberto Hoppen – UFRGS**

---

**Prof. Dr. Fernando Bins Luce – UFRGS**

---

**Orientador – Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo – UFRGS**

**“... existe um tempo para melhorar  
para se preparar e planejar;  
igualmente existe um tempo para  
partir para a ação.”  
(Amyr Klink)**

**Agradecimentos:**

A Deus pelo Dom da vida, perseverança e dedicação.

Ao professor Tutor Martin de La Martinière Petroll, os meus sinceros agradecimentos pela valiosa orientação.

Ao Sr. Joi Esmael Barcellos de Moura, gerente da agência do Banco do Brasil de Foz do Iguaçu, neste caso representante do Banco do Brasil pelo apoio e patrocínio.

À minha esposa Maura Fonseca pela paciência e apoio neste período de dedicação em frente ao computador.

## RESUMO DO TRABALHO

Este trabalho aborda dois componentes essenciais para o clima organizacional na agência Centro do Banco do Brasil de Foz do Iguaçu-PR, a motivação e a satisfação. Destacam-se alguns aspectos que devem ser levados em consideração, pois trata-se de um banco brasileiro que desde a sua fundação em 1808 teve que se adaptar às mudanças impostas pelo mercado globalizado tendo de se tornar ágil, moderno e competitivo no mercado financeiro, e uma das grandes mudanças foi a necessidade de exigir metas de vendas de produtos dos funcionários, pois a venda traz para o banco naturalmente a satisfação dos clientes, rentabilização, fidelização, e, conseqüentemente, melhores resultados, então este trabalho teve como objetivo verificar a influência da motivação e satisfação nas vendas de produtos de seguridade, capitalização e previdência na agência centro do Banco do Brasil de Foz do Iguaçu-PR, que é foco deste estudo através de 20 questões fechadas em uma amostra de 30 funcionários de ambos os sexos e a comparação deste levantamento com as vendas efetuadas no mês de julho/07. Analisando-se os dados coletados pode-se concluir que o estudo mostrou que os funcionários da agência centro do Banco do Brasil em Foz do Iguaçu não estão satisfeitos e nem motivados com seu ambiente de trabalho. E mais ainda, essa insatisfação e desmotivação influenciaram no desempenho das vendas de produtos do Banco do Brasil.

Palavra-chave: motivação e satisfação

**LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1	Perfil do entrevistado	35
QUADRO 2	Levantamento da Satisfação no Trabalho (Julho/07)	36
QUADRO 3	Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (jul/07)	38
QUADRO 4	Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (jul/07)	39
QUADRO 5	Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (jul/07)	39
QUADRO 6	Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (jul/07)	40
QUADRO 7	Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (jul/07)	41
QUADRO 8	Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (jul/07)	41
QUADRO 9	Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (jul/07)	42
QUADRO 10	Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (jul/07)	43
QUADRO 11	Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (jul/07)	43
QUADRO 12	Levantamento da Motivação (Julho/07)	45
QUADRO 13	Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (jul/07)	48
QUADRO 14	Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (jul/07)	48
QUADRO 15	Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (jul/07)	49
QUADRO 16	Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (jul/07)	50
QUADRO 17	Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (jul/07)	50
QUADRO 18	Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (jul/07)	51
QUADRO 19	Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (jul/07)	52
QUADRO 20	Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (jul/07)	52
QUADRO 21	Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (jul/07)	53
QUADRO 22	Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (jul/07)	54
QUADRO 23	Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (jul/07)	54
QUADRO 24	Resultado das vendas (Qtde/julho/07)	55
QUADRO 25	Resultado das vendas (R\$/julho/07)	56

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
2.1	Clima organizacional.....	13
2.2	Motivação.....	18
2.2.1	As teorias vigentes.....	19
2.2.1.1	A teoria de Maslow.....	19
2.2.1.2	A teoria de Herzberg.....	20
2.2.1.3	Demais teorias.....	21
2.2.2	A motivação em diferentes épocas: como eram motivados os trabalhadores no passado, e como são motivados atualmente.....	23
2.3	Satisfação.....	25
2.4	Marketing e Vendas.....	26
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>29</b>
3.1	Delimitação da pesquisa: população e unidade de análise.....	29
3.2	Característica da pesquisa.....	29
3.3	Estudo de caso.....	31
3.4	Etapas da pesquisa.....	32
3.5	Técnicas de coleta de dados.....	32
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>34</b>
4.1	Perfil da amostra.....	34
4.2	Satisfação dos funcionários com seu trabalho no mês de julho de 2007.....	35
4.3	Motivação dos funcionários com seu trabalho no mês de julho de 2007.....	44
4.4	Vendas de seguridade, capitalização e previdência dos funcionários no período de julho/07.....	55
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>57</b>
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60
	ANEXO.....	63



## 1. INTRODUÇÃO

O Banco do Brasil é uma instituição com praticamente 200 anos de existência. Fundado em 1808, desde aquela época ele tem passado por diversas transformações: na sua origem foi fortemente influenciado pelo Imperador e sua Corte, levando-o a muitas e sérias dificuldades financeiras; participou também no estabelecimento da República (1889) financiando escolas e hospitais; e, no atual momento da história do país, tem participação ativa no fomento do Brasil. Contudo, sendo um banco estatal, muitas vezes seus recursos foram usados indevidamente, o que levou à necessidade de, em momentos específicos, aporte de seus acionistas, principalmente do estado.

Uma das principais transformações na história recente do Banco deu-se em 1986 quando o Governo decidiu extinguir a Conta Movimento mantida pelo Banco Central, mecanismo que assegurava ao Banco do Brasil suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida, o Banco do Brasil foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras. Em 15 de maio de 1986, o Banco constituiu a Banco do Brasil Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A., iniciando-se, assim, a transformação do banco em conglomerado financeiro.

Em 1995, a empresa foi reestruturada para se adaptar à nova conjuntura advinda do Plano Real (1994) e a conseqüente queda da inflação que afetou todo o sistema bancário. Para adequar o quadro de pessoal, foi lançado o Programa de Desligamento Voluntário – PDV, já naquele ano, 13.388 funcionários foram desligados. (Banco do Brasil, 2007)

No primeiro semestre de 1996, o Banco do Brasil enfrentou o desafio de expor a todos a grave situação em que se encontrava, com a adoção de medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de crédito. Apesar disso “fechou” o ano com prejuízo de R\$ 7,6 bilhões. Porém, realizou chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões do banco (Banco do Brasil, 2007).

Com as medidas tomadas acima, iniciou-se uma grande mudança de cultura dentro do Banco do Brasil. Necessitando de medidas que evitassem uma nova ocorrência de prejuízos, e obrigado a mergulhar em um mercado altamente

competitivo e dinâmico, o Banco do Brasil mudou radicalmente sua visão de mercado, de um banco acomodado com sua situação de banco público e o principal agente do governo federal, passou a disputar o mercado com os grandes bancos privados. Na prática essa mudança trouxe imediatamente mudanças no dia a dia do funcionário, houve a necessidade da venda diária, do oferecimento de produtos e serviços bancários, como investimentos, créditos, contas especiais, previdência, capitalização e seguros.

Após as mudanças efetuadas e citadas anteriormente, o Banco do Brasil tem mantido um histórico de lucros crescentes, sendo o ano de 2006 um marco com lucro de R\$ 6,044 bilhões.

Mesmo com resultados fantásticos, o Banco do Brasil lançou, no mês de maio de 2007, um pacote de medidas que mais uma vez altera o relacionamento com seus funcionários. Dentro desse pacote há um conjunto de ações com o objetivo de aumentar a eficiência operacional, melhorar a dinâmica da gestão e manter a liderança no mercado nacional (Banco do Brasil, 2007). Com ele, houve novamente programas de aposentadorias antecipadas, readequação de quadros nas agências e alteração de cargos comissionados e substituições, mudanças que o banco justifica necessária pela necessidade de manutenção de resultados duradouros.

E diante da necessidade desses resultados, o banco possui um instrumento chamado acordo de trabalho, que é utilizado para comunicar, induzir, acompanhar e avaliar o desempenho das dependências do banco e contempla indicadores e metas que refletem os objetivos definidos no plano diretor, que por sua vez traduzem a estratégia corporativa.

De posse das metas de sua dependência o administrador estabelece mensalmente as metas e seu acompanhamento, conseqüentemente o desempenho do funcionário é essencial para a dependência atingir seus objetivos, então ter uma equipe de bons vendedores é o ideal de todos os administradores de agência.

Na agência de Foz do Iguaçu, as vendas são acompanhadas diariamente e individualmente, tendo o administrador total controle do cumprimento das metas, mas apesar de tal controle a agência de Foz do Iguaçu tem dificuldades em cumprir as metas estabelecidas nos produtos de seguridade, previdência e capitalização. Será que estas dificuldades são causadas pelo clima organizacional da agência? Ou pela política de Recursos Humanos do Banco do Brasil? Ou especificamente pela

falta de motivação e satisfação dos funcionários? Essas dúvidas levam à seguinte questão de pesquisa: a motivação e a satisfação influenciam nas vendas de produtos de seguridade, capitalização e previdência na agência centro do Banco do Brasil de Foz do Iguaçu-PR?

Objetiva-se, portanto, verificar se a satisfação e a motivação, componentes do clima organizacional influenciam nas vendas de produtos de Seguridade, Capitalização e Previdência na agência centro do Banco do Brasil de Foz do Iguaçu-PR.

Para tanto, surgem os seguintes objetivos específicos:

1º - Identificar o grau de satisfação e motivação dos funcionários com seu trabalho no mês de julho de 2007.

2º - Identificar os resultados das vendas de seguridade, capitalização e previdência dos funcionários no período de julho/07.

Como justificativa do presente estudo, este se revela muito importante, uma vez que a satisfação e a motivação, componentes do clima organizacional, são primordiais para o bom desempenho do funcionário e conseqüentemente para o alcance do resultado da empresa.

Caso o resultado desta pesquisa venha mostrar a necessidade de uma mudança interna na melhoria do clima organizacional, representará um resgate no conjunto de valores esquecidos no dia a dia por causa da falta de tempo. Sabe-se que o clima organizacional eventualmente sai prejudicado devido à baixa estima, desânimo, pressão mental e o absenteísmo, sendo fundamental que as empresas invistam na qualidade de vida dos funcionários para a saúde destes e da empresa. (CHIAVENATO, 2002).

Para a empresa, empregados motivados e entrosados geram maior produtividade, conseqüentemente a empresa e funcionários ganharão, assim como clientes e usuários. Nesse sentido, ocorrerão mudanças positivas perante os desafios, satisfações pessoais e aspirações (PEIXOTO, 1999).

Para os funcionários, especificamente, esta pesquisa servirá de instrumento para que as manifestações e as percepções sobre o ambiente de trabalho sejam expostas, possibilitando que os sentimentos de satisfações e insatisfações sejam manifestados, a fim de alçarem de forma coerente à direção da empresa.

No meio científico, a pesquisa vem enriquecer os acervos, abrindo caminhos para que as unidades envolvidas na promoção da melhoria de ambientes

de trabalho em especial o setor de RH trabalhem em conjunto tendo suas ações integradas em um objetivo comum que será o de divulgar mais estudos buscando informações e soluções a fim de sanar deficiências encontradas nessa área e, principalmente, motivar novas pesquisas afins.

Diante do fato de não haver outras pesquisas que comparam diretamente o clima organizacional, especificamente a motivação e a satisfação, com as vendas efetuadas, esta pesquisa foi aplicada mostrando o posicionamento do funcionário em relação a sua satisfação e motivação e as vendas efetivadas no mês em questão, no caso o mês de julho/07.

Para tanto, utilizou-se o método estudo de caso, pois pode-se assim, analisar um fenômeno na organização, sendo este fenômeno um processo relacionado ao comportamento de indivíduos. O estudo de caso aqui presente é do tipo descritivo, pois tem o objetivo de descrever de modo sistemático o fenômeno estudado na organização de referência valendo-se de múltiplas fontes de dados (primária e secundária) e de diferentes métodos de coleta.

A estrutura do presente trabalho está organizada sob forma de 06 capítulos, sendo o 1º capítulo a introdução onde apresenta o contexto e sua importância, objetivos, justificativa, sumário do método e estrutura do trabalho.

O 2º Capítulo traz o referencial teórico, abordando clima organizacional, motivação no ambiente de trabalho, a satisfação, vendas e marketing.

O 3º Capítulo explica e especifica o método usado no desenvolvimento do estudo.

O 4º Capítulo traz a análise dos resultados.

O 5º Capítulo traz as considerações finais.

Após o capítulo 5º temos as referências bibliográficas e por fim os anexos onde estão os questionários utilizados na pesquisa e no desenvolvimento do presente estudo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para adequada abordagem do tema de pesquisa proposto, tornou-se vital a apresentação de alguns aspectos relevantes ligados ao clima organizacional, motivação, satisfação e vendas, respaldados na literatura nacional e estrangeira. O referencial teórico constituiu importante subsídio para apresentação dos resultados da pesquisa, contribuindo, sem dúvida, para o sucesso desta.

### 2.1 Clima organizacional

O mundo atravessa um período de profundas transformações nas mais diversas áreas da economia globalizada (LUZ, 2003). O Brasil também sofre com estas transformações, pois, com a abertura de sua economia no início dos anos 90, houve uma série de modificações, onde as empresas tiveram que se reorganizar estrategicamente para sobreviver no mercado competitivo. Entre essas estratégias adotadas pode-se citar o uso intenso de sistemas que controlam seu próprio funcionamento com o mínimo de intervenção humana, a terceirização, a reengenharia, o *downsizing*, a privatização, as fusões, as aquisições e as alianças estratégicas.

Todas essas estratégias têm levado as empresas a reduzir drasticamente seu quadro funcional no intuito de reduzir gastos sem deixar que a produção diminua, resultando na sobrecarga humana. (LUZ, 2003).

Para Luz (2003), esse quadro predominante de demissões, reduções de custos e a instabilidade na carreira têm levado os trabalhadores a modificar suas atitudes em relação à empresa, agindo com indiferença, não mais “vestindo” a camisa, como faziam antigamente.

As empresas de um modo geral vêm buscando a cada dia reduzir seus gastos, automatizando em partes e em alguns casos totalmente sua produção. O que até alguns anos atrás era feito pela mão do homem hoje as máquinas se encarregam de monitorar e executar o trabalho, aumentando seriamente a instabilidade no emprego devido ao grande número de demissões.

Outro fator relevante nessas transformações está ligado ao grande número de privatizações que ocorreram nas duas últimas décadas. As empresas estão se concentrando em suas atividades principais e transferindo para terceiros suas

atividades menos expressivas da área comercial ou de produção. Pode-se citar dentro do Banco do Brasil o trabalho de segurança, bem como serviços de manutenção.

Para se tornarem mais ágeis e menos onerosas, muitas empresas adotaram o *downsizing* que nada mais é do que reduzir cargos hierárquicos. Muitas empresas tinham, em seus quadros funcionais, o presidente, vice-presidente, diretor, diretor-adjunto, gerente, subgerente e assim por diante o que tornava pesada a estrutura organizacional e os cofres dessas instituições, gerando uma despesa administrativa muito elevada.

Conseqüentemente, o clima das empresas acaba sendo impactado por essas mudanças, tornando uma preocupação a mais para os empresários e especialmente para os gestores dos mais diversos ramos, entre eles o Banco do Brasil que tem entre seus compromissos assegurar um clima harmonioso às realizações dos objetivos e a motivação das pessoas que nele trabalham. A pessoa tem que se motivar sim, mas cabe ao seu líder criar elementos para que ela construa sua motivação (VOCÊ S/A, 2006).

Também não se pode esquecer que, sendo a organização um verdadeiro universo de diferentes interesses, conseqüência de posturas pessoais e profissionais diferenciadas, do modo de vida diversificado, e da maneira diferente de encarar o mundo, não existirá uma só empresa em que todas as pessoas que dela participem tenham conceitos e valores uniformes. Não é correto acreditar que todos, dentro da organização, frente às suas políticas, normas e costumes, interpretem e reajam da mesma maneira, tenham os mesmos valores e a mesma intensidade de aceitação ou rejeição sobre os mesmos aspectos ou acontecimentos da vida profissional e pessoal.

Isto significa que uma mesma situação existente na organização, num determinado momento, será percebida de maneira diferente pelos diversos grupos de colaboradores. Alguns terão uma percepção positiva, e considerarão uma situação agradável ou motivadora, porque de alguma maneira ela atende as suas aspirações e desejos. Outros, frente à mesma situação, terão uma percepção negativa porque, de maneira contrária, ela não atende suas motivações.

Pode-se então afirmar que, além da organização não criar o seu clima ter-se-á, dentro dela, diferentes climas organizacionais num mesmo momento,

causados pelos mesmos acontecimentos mas, com efeitos diferentes nos diversos públicos internos, causando sensações positivas para uns e negativas para outros.

Um importante item a ser observado dentro do contexto do clima na empresa é a motivação dos próprios gerentes de equipes. Para Rodrigues (1991), o gerente tem papel determinante na qualidade do ambiente de trabalho dos seus funcionários, tendo dentre tantas funções que lhe são atribuídas o fator motivacional como ponto de partida para aumentar o pique de sua equipe. Um bom clima entre colegas da mesma equipe ou de equipes diferentes favorece uma melhora significativa no atendimento ao público e, conseqüentemente, a empresa só tende a lucrar com isso. Além de Rodrigues (1991), outros estudiosos, como Goldenberger (1998) e Limongi-França (2004), deixam bem claro que equipes bem-humoradas tendem a ter mais entusiasmo e positividade diante das mais diversas situações desafiadoras do cotidiano.

O estudo da motivação tem se realizado em todos os ramos da atividade humana, mas é no campo organizacional que muitos pesquisadores têm dedicado esforços no sentido de poderem caracterizar objetivos motivacionais no trabalho.

Conforme Muchielli (1980, p. 321), “o primeiro teórico a se destacar foi Abraham Maslow”. Em 1948, Maslow propôs a hierarquia dos motivos humanos, de forma crescente: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidade de auto-estima e de auto-realização.

A idéia de hierarquizar os motivos humanos foi a solução inovadora para que se pudesse compreender melhor o comportamento humano, e identificar que tipo de objetivo está sendo perseguido pelo indivíduo em dado momento; isto é, que necessidades energizam o seu comportamento. O mesmo indivíduo ora persegue objetivos que atendam a uma necessidade, ora busca satisfazer os outros. Tudo depende da sua carência naquele momento. Deve-se também entender que duas pessoas não perseguem necessariamente um mesmo objetivo no mesmo momento. Portanto, o importante ao se procurar diagnosticar determinado tipo de comportamento motivacional, em dado momento, é procurar descobrir que necessidades estão em jogo; isso explica muito como e por que o indivíduo age.

Segundo McGregor (1974, p. 35):

“Os seres humanos lutam, através da vida para satisfazer suas necessidades físicas, sociais e de ego, estejam num emprego ou fora dele. Se a administração adotar essa filosofia de cooperação voluntária terá que

enfrentar o problema de encontrar maneiras pelas quais o comportamento voltado para os objetivos organizacionais proporcione a satisfação de tais necessidades. Quando isso se torna explícito e quando passamos a examinar o problema, verificamos que a administração freqüentemente deixa de aproveitar muito boas oportunidades nesse sentido”.

As pessoas que trabalham dependem quase um terço de sua vida do emprego. Todos os benefícios que o trabalhador recebe como férias, pensão, abonos salariais, e outros, são meios que levam à satisfação das necessidades que o trabalho origina. Mas a posição de que a motivação de quem trabalha deve ser apenas o salário deve ser abandonada, pois a partir do momento em que as vantagens são alcançadas cessará uma etapa e a motivação só voltará quando as novas vantagens salariais retornarem. A responsabilidade dessa permanente motivação fica especialmente nas mãos dos administradores e depende da cultura da empresa.

O clima organizacional dentro de uma empresa não é algo simples de ser analisado, porque ele se apresenta difuso, nebuloso e sem contornos bem definidos, dificilmente se mostrando claro aos olhos dos administradores que procuram avaliá-lo e entendê-lo. Até por isso, há ainda pouca informação sobre o assunto na literatura administrativa ou na de Recursos Humanos. Entretanto, são encontradas algumas definições desenvolvidas que procuram explicar o significado de clima organizacional.

Dentre as definições de clima organizacional podem-se destacar as seguintes:

“Clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros das organizações e influencia seu comportamento” (LITWIN, 1971, p. 68).

“O clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização do profissional e identificação com a empresa” (CODA, 1997, p.52).

Chiavenato (1993, p. 50) afirma que o clima organizacional:

“Constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização; (...) é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho; (...) a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento.”



Dentro do contexto transversal de clima organizacional é importante analisar a satisfação do funcionário dentro do ambiente de trabalho, bem como a percepção que o mesmo tem em relação à empresa e se ela vai bem ou não.

Outro aspecto importante de se observar é a cultura organizacional, que em alguns momentos parece ser igual ao clima, mas que se difere em alguns pontos tornando complementares dentro do contexto.

A cultura e o clima têm sido muito utilizados para avaliar o ambiente organizacional. Entretanto, são vários os posicionamentos entre esses dois conceitos. Para alguns autores são fenômenos distintos, enquanto que para outros estão sobrepostos como consideram Katz e Khan (1985).

Para Alves (1997, p. 10)

“Conceituamos cultura da empresa, como: um conjunto complexo de crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimento e normas freqüentemente personificados em heróis, que é difundido na empresa pelos sistemas de comunicação e pela utilização de mitos e rituais, além do processo de endoculturação. Essa coleção de elementos culturais reflete as escolhas ou preferências da liderança empresarial e é compartilhado pelos demais membros da empresa, tendo o propósito de orientar o comportamento desejado, tanto em termos de integração interna, como de adaptação ao ambiente”.

Portanto, enquanto a cultura organizacional concentra-se nas crenças e valores, o clima fornece o diagnóstico mais centrado nos atributos específicos do ambiente como padrões de comportamento, condições organizacionais buscando assim melhorar a compreensão destes elementos e a interação dos mesmos em relação ao ambiente de trabalho. É de grande importância que as organizações tenham atenção aos chamados sintomas culturais, tais como: o perfil dos dirigentes (valores pessoais, carreiras e carisma), o perfil dos colaboradores (meio sócio-cultural, profissional e pedagógico), os ritos e símbolos (atitudes recíprocas dos colaboradores e local dos postos de trabalho), a comunicação (interna, externa, formal, informal, descendente e ascendente), as estratégias (forma, conteúdo e eficácia) e a filosofia global de gestão.

Compreende-se, assim, que muitas culturas facilitam a comunicação, a partilha de experiências e de informações. Outras favorecem a centralização da informação, a competição exagerada e a manipulação. Não existe uma cultura única, mas sim subculturas, que vão surgindo por meio da aprendizagem e adaptação de valores e normas próprias de cada área da empresa ao desenrolar da atividade de cada um na organização. O fato de existirem várias subculturas não invalida a

existência da cultura da empresa. Existirá um tronco comum (a cultura da empresa), do qual partem ramificações diversas (cultura específica de cada setor) e que por elas são alimentadas e no qual se apóiam. Para Bom Jesus (2002, p. 49), “na análise da realidade interna, o maior desafio é conhecer as pessoas, seu perfil e potencialidades, a capacidade de propor soluções e gerar resultados, empenhar-se na qualidade, conviver com tensões e conflitos”.

Como se viu nas definições de clima organizacional, verifica-se que quando os objetivos da empresa estão em concordância com as expectativas dos funcionários, existe uma grande possibilidade de sucesso da empresa, como consequência de um melhor desempenho de seus funcionários.

O clima organizacional de uma empresa tem na motivação um forte fator que influencia direta e indiretamente a cultura organizacional da empresa além dos fatores relacionados a qualidade do trabalho desenvolvido. Este por sua vez mantém uma estreita relação com o desempenho do funcionário. Pode-se perceber, então, que a competitividade de uma empresa é dependente desses três fatores além de outros. Portanto, a elevação do grau de interação entre clima e cultura organizacional, e desempenho depende da maneira de como é administrada a empresa, e do clima organizacional que nela reina.

## 2.2 Motivação

“Uma primeira idéia sugestiva sobre motivação, aplicada a qualquer atividade humana, remete à etimologia da palavra, que vem do verbo latino *movere*, cujo tempo supino *motum* e o substantivo *motivum*, do latim tardio, deram origem ao termo semanticamente aproximado, que é motivo. Assim, genericamente, a motivação, ou o motivo, é aquilo que move uma pessoa e a põe em ação ou a faz mudar o curso.” (BORUCHOVITCH; BZUNECK, 2001, p. 9).

Segundo Bergamini (2003) a motivação é como algo inacabado, é um processo motivacional que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida, ou seja, dá a idéia de algo contínuo. A motivação é intrínseca. Na realidade é a pessoa que se motiva, e não os outros que a motivam. Pode-se levar outras pessoas a se motivarem, mas motivação é algo particular. Vem de dentro pra fora.

Conforme Ageline (1973, p. 3) a motivação é vista do ponto de vista de uma forma de realização, citando uma máxima de Young “*all behavior is motivated*”, ou seja, “todo comportamento é motivado”.

Já para Vermom (1973, p. 11) “a motivação é encarada como uma espécie de força interna, que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações mais importantes”.

Assim, não se pode motivar outra pessoa, mas sim, estimulá-la. Para Broxado (2001, p.3), “a motivação é um impulso que vem de dentro, isto é, que tem suas fontes de energia no interior de cada pessoa”.

Muitos dos autores pesquisados relacionaram clima organizacional com a teoria de McClelland sobre motivação humana (realização, afiliação e poder). Na opinião de Xavier (1986), tendo em vista que o estudo de clima representa as percepções individuais sobre determinadas variáveis e/ou processos organizacionais, não há como separar a questão da motivação que pressupõe 14 expectativas, necessidades, desejos, aspirações, interesses, satisfação/insatisfação humanos da avaliação do clima organizacional quando realizada pelo funcionário. Também McClelland (apud KOLB et al 1978, p. 82) aborda o conceito de clima organizacional ligado à motivação. De acordo com ele:

“(…) embora uma compreensão da motivação humana seja valiosa para o administrador em atividade, vimos que a motivação não é o único determinante do comportamento. O clima organizacional também pode moldar o comportamento em relação à associação, poder ou realização. Pelo seu comportamento, pelas políticas, pelos procedimentos, pelos sistemas de recompensa e pelas estruturas que eles criam, os administradores podem influenciar significativamente o clima motivacional de uma organização.”

Existem várias teorias sobre motivação. Entretanto, serão tratadas somente das principais a seguir.

## **2.2.1 As teorias vigentes**

### **2.2.1.1 A teoria de Maslow**

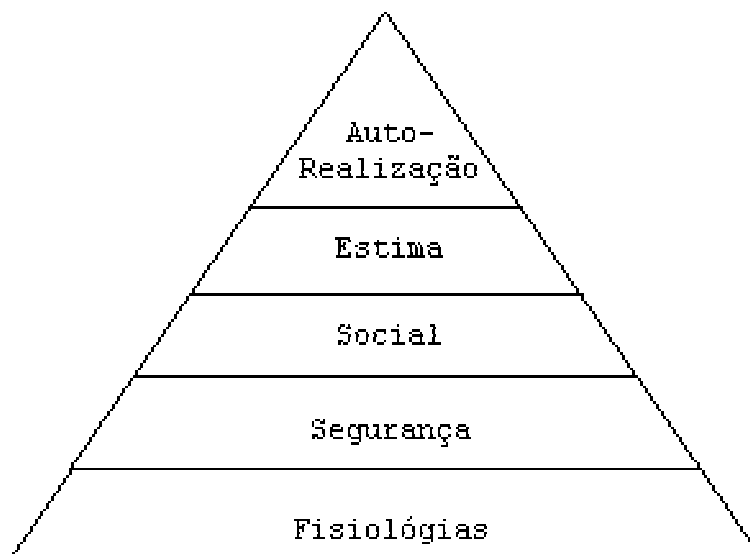
Durante os anos 50, Abraham Maslow desenvolveu sua teoria baseado nas necessidades humanas. Ele entendia que as necessidades estão organizadas sob uma hierarquia e que a busca de satisfazê-las, é o que indica o caminho a ser tomado. Distingue, pois, duas espécies de necessidades. As primárias e as secundárias, sendo as primeiras a base da hierarquia.

As necessidades primárias são as fisiológicas e as de segurança – fome, sede, sono, descanso, sexo, sobrevivência entre outras. Quanto às necessidades de

segurança tem-se: a necessidade de proteção, salário, emprego aposentadoria, moradia, dentre outras.

Já as necessidades secundárias são as chamadas afetivo-sociais, tais como a auto-estima e a auto-realização, encontradas no topo da hierarquia.

Maslow acreditava ainda que a satisfação das necessidades primárias mais baixas na hierarquia (fome, sede, sono, sexo), à medida que vão sendo satisfeitas vão dando lugar às mais altas. Contudo, não se pode pensar nessa regra de forma rígida, já que pode haver exceções.



**Figura 1 – HIERARQUIA DAS NECESSIDADES**

A teoria das necessidades é representada por uma pirâmide, que tem por base as necessidades primárias, e no topo temos as necessidades secundárias. O ser humano é impulsionado a satisfazer todas as suas necessidades, sejam elas primárias ou secundárias, ou ambas. Uma necessidade substancialmente satisfeita deixa de motivar. Isso porque depois de satisfeita a necessidade não há mais nenhuma razão para continuar a querer satisfazê-la. Por exemplo: quando se tem sede. O que fazemos? Tomamos água para saciar a sede. Ao ingerirmos a água a sede acaba e junto com ela a vontade de continuar tomando água.

### **2.2.1.2 Teoria de Herzberg**

Herzberg, ao contrário de Maslow, já focalizava sua teoria nas relações de trabalho. Ele defendia a existência de dois componentes para explicar o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho: os fatores higiênicos e os motivacionais.

Os fatores higiênicos localizam-se no ambiente de trabalho. Eles são extrínsecos às pessoas. Podem ser citados nessa situação: tipo de gestão, salário, benefícios, relacionamento com colegas de trabalho e, ambiente físico de trabalho. Esses fatores quando estão presentes evitam a insatisfação das pessoas, mas também não chega a lhes acrescentar satisfação. Nem sempre um bom salário pode ser motivo de satisfação no trabalho. Caso falte os fatores higiênicos supra citados haverá insatisfação, mesmo que haja um bom salário.

Os fatores motivacionais por sua vez são intrínsecos. Relacionam-se aos sentimentos de reconhecimento e auto-realização. Estes, se presentes, causam satisfação. Sua ausência não causa insatisfação. Acrescentamos aqui que esta teoria de Herzberg tem sofrido críticas.

Em 1959 Herzberg, após o desenvolvimento de um estudo para entender os fatores causadores de insatisfação e quais seriam os responsáveis pela satisfação no ambiente de trabalho, publicou-o sob o título "A motivação para trabalhar". Nesse, os trabalhadores de várias empresas foram estimulados a expor quais eram os fatores que os desagradavam – chamados de fatores de higiene -, e também os que os agradavam – chamados de motivadores - dentro da empresa.

Os fatores de higiene são determinantes para evitar a insatisfação no ambiente de trabalho, porém, não são suficientes para provocar satisfação. A motivação do funcionário, não depende apenas, da ausência dos fatores de insatisfação. Pelo contrário, devem estar presentes os fatores que causam satisfação.

### **2.2.1.3 Demais teorias**

David McClelland, assim como Maslow, guiou-se pela questão das necessidades. Na sua teoria chamada de Teoria de McClelland, há três necessidades: poder, afiliação e realização. A diferença entre o seu pensamento e o de Maslow é que ele acreditava que as necessidades poderiam ser aprendidas socialmente.

Outra teoria chamada de Teoria da Expectativa, faz uma relação entre desempenho e recompensa. Você faz o que acha que vai agradar ao seu chefe e conseqüentemente ser recompensado por ele. Se achar que não o será, não fará nada parecido.

Já segundo a Teoria da Eqüidade, o favoritismo e a falta de justiça, são motivos que desmotivam as pessoas para o trabalho. Ou seja ela se baseia na justiça e na igualdade de relações de trabalho para a existência da motivação.

Entretanto, foi com Geertz que houve a distinção entre motivação e disposição. Para ele motivação é um vetor com um período de duração mais ou menos extenso. A disposição não leva a coisa alguma. Surge sob certa circunstância, mas não responde a qualquer fim. É como a neblina, que surge e desaparece sem deixar vestígios.

Segundo Geertz, conhecendo-se as motivações de uma pessoa, podemos esperar dela certos comportamentos. Geertz nos diz:

“Sabendo que um homem é vaidoso, ou seja, é motivado pela vaidade, esperamos que ele se comporte de determinada maneira, isto é, que fale muito de si mesmo, que só procure companhias importantes que rejeita a crítica, que procure aparecer e que se afaste das conversas elogiosas a outrem. Esperamos que ele ponha tons de rosa em seus sonhos acordados de sucesso, que evite lembrar fracassos e que planeje seu próprio progresso. (...) sem dúvida, esperamos também que o homem vaidoso sinta certos temores e angústias em determinadas situações; esperamos que ele se sinta afundar quando uma pessoa importante esquece o seu nome, e que ele se sinta eufórico e vivaz ao saber das graças de seus rivais. Entretanto, os sentimentos de ressentimento ou os de euforia não são mais indicativos da vaidade, do que os atos públicos de vangloriar-se ou ato privado de sonhar acordado.” (GEERTZ, 1989, p. 71)

Por fim, Bergamini (1993, p. 47), dizia que:

“Todo e qualquer estudo mais detalhado deixa flagrante a grande confusão que se tem estabelecido entre o verdadeiro e genuíno sentido do comportamento motivacional, que é de ordem intrínseca, e aquele que se conhece como puro condicionamento, no qual as pessoas, simplesmente, se movimentam dentro das organizações. Essa movimentação é induzida por variáveis extrínsecas, representadas por recompensas ou punições advindas do ambiente que é periférico às pessoas. (...) na realidade tem parecido mais fácil conseguir que as coisas sejam feitas no trabalho pelo movimento e pela manipulação, do que por meio da ação conjunta das pessoas realmente motivadas.”

### **2.2.2 A motivação em diferentes épocas: Como eram motivados os trabalhadores no passado, e como são motivados os trabalhadores atualmente.**

Antes da Revolução Industrial motivar um trabalhador a trabalhar não era recompensá-lo mas, sim puni-lo. Isso gerava um ambiente de medo. Mas as punições não eram apenas físicas ou psicológicas. Eram também financeiras – descontos no pagamento ou o não pagamento.

Com o advento da revolução industrial, esse panorama mudou devido às novas idéias que vieram junto com esse momento histórico. Houve não apenas revolução nos meios de produção, mas, também na forma de se administrar empresas e funcionários. A motivação já não era o açoite. Era a adequação e treinamento para o trabalho. A motivação traduziu-se também com a busca de delineamento salarial que pudesse ser realmente um grande estímulo para que o trabalhador aliasse produtividade com desempenho. As duas principais máximas daquela época eram “organização e maximização de lucros”.

A partir de 1911, devido aos adeptos da administração científica, o trabalho foi tornando-se mais humanizado graças à rotineirização e da “standartização”. A punição foi substituída pela crença de que o dinheiro seria o principal incentivo à motivação. Tornou-se crença, àquela época, de que o dinheiro seria a principal causa de busca de emprego e, não a natureza do trabalho ou do cargo.

Lévy-Leboyer, (1974, p 17), dizia:

“Mais fundamentalmente, a teoria clássica da organização formal repousa sobre uma concepção de homem que pode, mais uma vez, qualifica-se como muito sumária. Não que os seus autores realmente tenham ignorado o problema da motivação. Assim como Taylor e como os primeiros psicólogos industriais, esses teóricos pensaram ter descomplicado a concepção da conduta humana ao convir que para motivar seguidores seria necessário, apenas, atentar, sobretudo, para uma sistemática de recompensa/punição. Para eles, os homens contratados pela organização são, ao mesmo tempo, acionais e passivos, preferindo a segurança de uma atividade precisa aos riscos que acompanham toda a liberdade”.

Conclui-se que o pensamento dominante era, de que os trabalhadores seguiriam cegamente o que foi planejado e especificado. Porém, algo inesperado aconteceu. Os trabalhadores dentro desse ambiente de incentivo à produtividade, perceberam que estavam arriscando a sua própria segurança no trabalho. Surgiu,

então a opção de adoção de atitudes reguladoras da produtividade, garantindo, assim, a manutenção de seus empregos.

Após a primeira proposta de como e através de que se pudesse incentivar o trabalhador, Drucker (1977, p. 315) ressaltou o caráter perverso da teoria de Lévy-Leboyer que acreditava ser o fator remuneração, sem se importar com o ambiente de trabalho e o que pensava o trabalhador, ser a verdadeira motivação para o trabalho. Ele chegou à opinião de que a sempre crescente demanda por recompensas materiais destituiu rapidamente a utilidade destas, como instrumento administrativo e incentivo.

Elton Mayo surge, então, com uma segunda proposta, a de uma nova filosofia administrativa. Foi ressaltada por ele a importância de ver-se o trabalhador na sua totalidade. Acreditava-se numa melhor maneira de se estimular a motivação nos empregados. Seria esse estímulo caracterizado por uma forte ênfase do comportamento social dos mesmos. Os administradores e supervisores passaram, então, a procurar fazer com que os empregados sentissem a sua utilidade e importância pessoal no trabalho.

Seguindo, ainda, o raciocínio de Bergamini (1993), os objetivos motivacionais, no que se refere ao trabalho, a serem almejados é fazer com que os empregados se sintam importantes e úteis. Tem-se aí a importância dos administradores e supervisores, que devem explicitar a sua preocupação e apreço para com os problemas, desejos e necessidades de seus comandados.

Com esse novo modelo passou a ter-se uma maior valorização dos canais de comunicação entre patrões e empregados, comunicação essa em duas vias. Mas também não é o suficiente. Para o empregado, sentir-se motivado, não é apenas ter um bom salário e ter reconhecida a sua importância. Ele necessita de mais. Ele necessita que sua voz seja ouvida e não deve apenas fazer parte da organização, mas, entendê-la da mais ampla forma possível. Em consequência disto, as formas de recompensas não estão mais atreladas a um fator material e também deixaram de ser individuais para tornarem-se coletivas. A partir desse momento a motivação passou a ser parte integrante de um processo grupal.

As pessoas já trazem dentro de si, de alguma forma, suas próprias motivações. A tarefa dos recursos humanos é encontrar e não sufocar essa motivação, mas, sim, adotar dispositivos que não façam as pessoas se sentirem



desmotivadas. Isso gera um conjunto de ações complexas, pois, complexas são as nuances que motivam e que mantém a pessoa motivada.

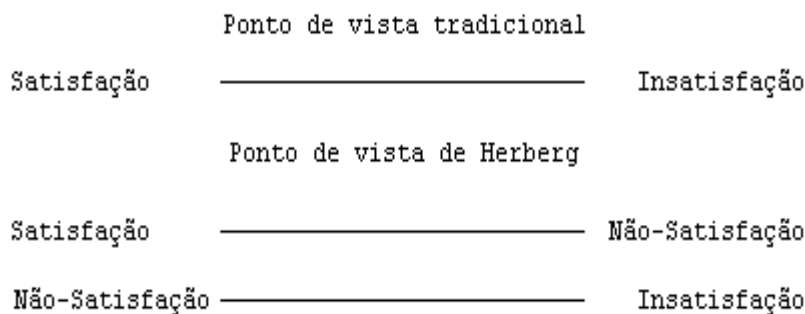
### 2.3. Satisfação

“As traumáticas mudanças pelas quais está passando este país é que a busca da eficiência a todo custo e o excesso de competição entre as empresas estão moendo as pessoas. Do ponto de vista humano é cruel. Do ponto de vista econômico é contraproducente”. (LUTTWAK, 1995, p. 46).

“As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a se dedicarem ao trabalho e às metas e objetivos da organização desde que isto lhes traga algum retorno significativo pelo seu esforço e dedicação. Em outros termos, o engajamento das pessoas no trabalho organizacional depende do grau de reciprocidade percebido por elas: na medida em que o trabalho produz resultados esperados, tanto será esse engajamento. Daí a importância em projetar sistemas de recompensas capazes de aumentar o comprometimento das pessoas nos negócios da organização.” (CHIAVENATO, 1999, p. 220).

A satisfação está intimamente ligada à motivação. Comparando-se a teoria da satisfação das necessidades de Maslow com a de Herzberg, nota-se que, enquanto Maslow e outros pensadores da época teorizavam sobre a motivação em geral, Herzberg foca-se na motivação no ambiente de trabalho. Analisando-se mais uma vez a teoria da satisfação das necessidades de Maslow, verifica-se, que a satisfação vem imediatamente após a realização de um desejo. Nota-se, também que para Maslow o que não era satisfação, era conseqüentemente uma insatisfação, e vice versa. Já para Herzberg, o que não era satisfação, não necessariamente seria insatisfação, ou seja, os supra citados fatores de higiene que podem evitar uma insatisfação, mas que, por outro lado são insuficientes para criar uma satisfação. Isso geraria uma não-satisfação, o que é diferente da insatisfação de Maslow.

A ausência dos fatores de insatisfação não é suficiente para causar a motivação de um funcionário. Para que ocorra a satisfação é necessária a presença dos fatores de satisfação.



**Figura 2 - Comparação dos Pontos de Vista sobre Satisfação e Insatisfação**

Esse modelo oferece uma distinção útil entre os pontos de vista tradicional e o de Herzberg. Onde do ponto de vista tradicional a ausência de satisfação leva à insatisfação. Do ponto de vista de Herzberg, a ausência de satisfação gera uma não satisfação, o que não significa que não-satisfação e insatisfação sejam sinônimos.

## 2.4 Marketing e Vendas

“Todo *marketing* deve ser bem-sucedido em satisfazer as necessidades e vontades dos compradores em potencial, seja consciente ou inconscientemente.

Todo *marketing* deve realizar a venda – convertendo o interesse do comprador em potencial em intenção de compra real.

E quase todo *marketing* deveria tentar desenvolver uma relação contínua como comprador após a primeira venda, encorajando compras adicionais e fidelidade permanente.” (CLARET, 1998. P, 27)

Não se pode falar em vendas, sem antes falar em *marketing*.

É comum as pessoas confundirem o conceito de *marketing* com o conceito de vendas.

Kotler e Armstrong (1995), dizem que vendas e propaganda são apenas a ponta do *iceberg* do *marketing*. Dizem ainda que são apenas duas funções dentre muitas outras, e que, atualmente, o *marketing* não deve ser compreendido apenas como uma função de vender, mas de satisfazer as necessidades do cliente.

Segundo Boones e Kurtz (1998), a *American Marketing Association*, há algumas décadas, na tentativa de padronizar a terminologia de *marketing*, resolveu defini-lo como “desempenho de atividades comerciais que direcionam o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário”.

Porém, essa definição era limitada, pois ela falhava em considerar o *marketing* como ponto crucial da análise das necessidades do cliente e

asseguramento do fluxo de informações necessárias à adequação das mercadorias e serviços criados pela produção da empresa às expectativas do comprador. Também ignorou, esse conceito, as milhares de organizações que atuavam sem fins lucrativos que também utilizavam do *marketing*.

A *American Marketing Association* em 1985 ampliou esse conceito tornando-o mais abrangente: *Marketing* é o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços, organizações e eventos para criar trocas que venham a satisfazer objetivos individuais e organizacionais.

A essência do *marketing* é o processo de troca. Duas ou mais partes trocam entre si algo de valor, com o objetivo de satisfazer necessidades recíprocas.

“O marketing é a função dentro de uma empresa que identifica as necessidades e os desejos do consumidor, determina quais os mercados-alvo que a organização pode servir melhor e planeja produtos, serviços e programas adequados a esses mercados. No entanto, o marketing é muito mais do que uma função isolada – é uma filosofia que orienta toda a organização.” (KOTLER e AMSTRONG, 1995. P. XV)

Podemos entender venda como sendo a oferta de uma solução para o cliente, abaixo algumas definições.

“Ação ou efeito de vender. Contrato por meio do qual uma pessoa – vendedor – transfere ou se obriga a transferir a outra – comprador – a propriedade de coisa determinada, cujo o preço é por ele pago segundo as condições estipuladas”. (Dicionário Michaelis).

“Arte milenar praticada por pessoas altamente qualificadas, que busca preencher a lacuna entre a necessidade e a expectativa de uma solução, explicitando de forma contagiante e equilibrada todos os benefícios deste processo a alguém muito especial.” (LUPPA, 2005. p 29).

“A venda é um ato pessoal ou impessoal de ajudar ou persuadir um cliente em perspectiva de compra de um produto ou serviço. Existe venda quando um vendedor obtém o compromisso do comprador de comprar um determinado produto ou serviço.” (CHIAVENATO, 1990. P. 4)

Para se chegar a vendas é necessário também que se conceitue “mercado”. Segundo Chiavenato (1990), as empresas não existem no vácuo, e nem são absolutas ou auto-suficientes. Estão dentro de um meio ambiente do qual fazem parte e dependem para funcionar e existir. Esse ambiente recebe o nome de mercado.

Já para Kotler (1995, p. 30):

“Um mercado consiste de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e

habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo.”

É comum se encontrar nas definições e conceitos de venda no mínimo duas entidades que denominaremos de vendedores (que oferecem bens e serviços), e os compradores (que procuram bens ou serviços). Eles podem ser pessoas físicas ou jurídicas.

Ainda citando Chiavenato, existem também, além dos vendedores e compradores – os concorrentes, que oferecem os mesmos serviços ou bens aos consumidores.

A atividade de vendas segundo Cobra (1994), é classificada como uma ferramenta promocional entre propaganda, promoção de vendas, *merchandising* e relações públicas.

Kotler (1995), nos diz que o conceito de vendas é mais agressivos nos bens e serviços não procurados. Temos como exemplo: seguro, serviço funerário e enciclopédias. Várias técnicas de venda são aplicadas nesses setores com a finalidade de localizar consumidores em potencial e vender agressivamente os benefícios de seus produtos.

Dentre as várias modalidades de venda vamos nos ater a um em especial: a venda pessoal.

A venda pessoal, segundo Kotler (1995), é a melhor ferramenta em determinados momentos do estágio do processo de compra. Caracteriza-se pelo confronto pessoal entre duas ou mais pessoas. Facilita também o surgimento de todos os tipos de relacionamento, que vão de um relacionamento simples até uma profunda amizade pessoal.

A descrição das funções de venda pessoal encontra-se dentro do processo gerencial da administração de vendas, segundo Cobra (1994).

A venda pessoal tornou-se mais profissional nos anos 40. Os compradores tornaram-se mais exigentes pois já estavam cansados das vendas de alta pressão e das conversas fiadas dos vendedores, e também por desejarem maiores informações na venda.

“É através do vendedor que a venda é fechada e os pedidos são tirados. Portanto, em última instância, é o vendedor quem efetivamente realiza a venda, e o *marketing* sem vendas é como o amor sem beijo...” (COBRA, 1994, p. 28)

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia utilizada objetivou a realização de um estudo de caso, onde foram analisadas várias técnicas de coleta de dados, na tentativa de obter-se a máxima veracidade possível, considerando a agência centro de Foz do Iguaçu. Para efeitos deste estudo, foram efetuados dois levantamentos de dados distintos, primeiramente a aplicação da pesquisa entre os funcionários e depois o levantamento no sistema do banco da vendas efetuadas pelos funcionários.

#### **3.1 Delimitação da pesquisa: população e unidade de análise**

Com 24,6 milhões de clientes correntistas, 15,1 mil pontos de atendimentos em 3,1 mil cidades e 22 países, o Banco do Brasil com 198 anos de existência é hoje a maior instituição financeira do País, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro, possui cerca de 82,5 mil funcionários sendo 31,61% composto de mulheres. Entre os inúmeros municípios atendidos pelo Banco do Brasil, ele está presente em Foz do Iguaçu com 02 agências bancárias, a agência Ponte da Amizade e a Agência Foz do Iguaçu, conhecida como agência Centro. A agência Centro possui 52 funcionários, sendo 18 escriturários, 15 caixas executivos, 7 assistente de negócios, 4 gerente de expediente, 6 gerente de contas e 02 administradores.

A população à qual foi dirigida a pesquisa é composta por escriturários, assistentes de negócios e gerentes de contas, totalizando 30 funcionários da agência centro de Foz do Iguaçu, Pr. Dos 52 funcionários que a agência possui, o segmento dos caixas e serviços não foram incluídos nesta pesquisa por não estarem diretamente ligados às vendas da agência. Além do questionário direcionado à população da empresa em estudo, foi feito também levantamento das vendas de cada funcionário através do sistema interno do banco.

#### **3.2 Característica da pesquisa**

De acordo com Minayo (1993, p.23):

“Pesquisa é uma atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados.”

Para Queiroz (1992, p.46), pesquisa é um termo genérico, basicamente entendido como: “um esforço da inteligência - cuidadoso, constante, atento, aprofundado e conseqüente – no sentido de chegar-se a conhecer algo.” De uma forma bastante simples, pode-se afirmar que pesquisar significa procurar respostas para indagações propostas. Para Marconi e Lakatos (1990, p. 19), “pesquisa aplicada como o próprio nome indica, caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade”.

A rigor, segundo Oliveira (1995, p. 104), “ as pesquisas de clima interno nas empresas têm sido, quase sempre, quantitativas ”, requerendo o uso de métodos e técnicas estatísticas que traduzem em números opiniões, percepções e informações, analisando-as e classificando-as.

Reforça essa idéia Castro (1977), ao relatar que alguns observadores da metodologia da pesquisa nas ciências sociais brasileiras têm constatado uma tendência exagerada de parte dos pesquisadores com os testes estatísticos de hipóteses, emprego de modelos, algoritmos tirados do repertório existente e amostragem, a tal ponto que esse tipo de abordagem tornou-se quase uma condição sine qua non para uma investigação ser considerada “científica”. O estudo da motivação e satisfação e suas intervenções no desempenho humano no trabalho do ponto de vista da forma de abordagem do problema pode ser tido como pesquisa quantitativa, contudo, pelo vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida somente em números, empregaram-se também técnicas de coleta de dados, características das pesquisas qualitativas. Assim, a presente pesquisa tem um caráter quanti-qualitativo.

Para Queiroz (1992, p.22), “as técnicas quantitativas não são mais do que uma ordenação do qualitativo, segundo maior ou menor quantidade de elementos do fenômeno, segundo a maior ou menor intensidade como que este se apresenta.”

A pesquisa quantitativa não deve ser oposta à pesquisa qualitativa, mas ambas devem sinergicamente convergir na complementaridade mútua, sem restringir os processos e questões metodológicas a limites que atribuam os métodos quantitativos exclusivamente ao positivismo ou os métodos qualitativos ao pensamento interpretativo (fenomenologia, dialética, hermenêutica, etc.).

Segundo seus objetivos, a presente pesquisa é predominantemente descritiva, pois tem o objetivo de descrever de modo sistemático o fenômeno estudado na organização de referência valendo-se de múltiplas fontes de dados e de diferentes métodos de coleta.

### **3.3 O estudo de caso**

O modo de investigação que caracteriza ainda esta pesquisa reside no método comparativo de análise, utilizando o resultado do questionário aplicado e o levantamento das vendas, e no método de estudo de caso, quando se considera a pesquisa como um todo, como unidade de análise.

De acordo com Chizzotti (1991):

“O estudo de caso é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora.”

Dentre os tipos de pesquisa qualitativa característicos, talvez o estudo de caso seja um dos mais relevantes, entretanto representa uma situação de transição entre ambos os tipos de investigação (quanti-qualitativo), constituindo-se numa expressão importante dessa nova tendência na pesquisa educacional.

Das as vantagens apresentadas por Maior Filho (1984) para a defesa do estudo de caso, podem-se citar: valor didático; maior aprofundamento na pesquisa que visa uma compreensão de processos administrativos, tais como o processo decisório, o qual é histórico-dependente; aplicável tanto para o aspecto descritivo como para o normativo; maior flexibilidade metodológica; maior integração dos dados; favorece a geração de representações inovadoras dos problemas mais difíceis de gerência pública e privada.

Já na opinião de Oliveira (1995), o estudo de caso não é uma técnica para ser profusamente usada em pesquisa de clima interno, aplicando-se mais nos seguintes casos: quando for necessário comparar decisões do momento com decisões tomadas anteriormente pela empresa para reconhecimento ou não de

similitude da situação, e quando for necessário entender se o comportamento articulado e coletivo dos empregados tem paralelo em situações anteriores.

### **3.4 Etapas da pesquisa**

A pesquisa de campo constituiu nas seguintes fases:

1ª etapa: a aplicação do questionário aos funcionários escolhidos por trabalharem no atendimento ao público e terem metas individuais de vendas de produtos bancários, no caso, capitalização, previdência e seguros.

2ª etapa: levantamento dos dados referentes as vendas dos funcionários participantes da pesquisa, através de consulta no sistema interno do banco.

3ª etapa: análises das respostas dos funcionários e também do levantamento das vendas através de quadros comparativos.

Portanto, os dados utilizados no presente estudo são:

- Dados primários: coletados pela primeira vez, através de aplicação de questionário junto aos funcionários do banco; registros sobre os quais os dados foram coletados;
- Dados coletados mediante análise documental;

### **3.5 Técnicas de coleta de dados**

Segundo Chizzotti (1991, p. 51):

“A coleta de dados é a etapa da pesquisa que exige um grande volume de tempo e trabalho para se reunir as informações indispensáveis à comprovação da hipótese. Pressupõe a organização criteriosa da técnica e a confecção de instrumentos adequados de registro e leitura dos dados colhidos em campo.”

Para fins deste estudo, adotou-se a técnica que usa instrumento sistematizado na coleta de informações mensuráveis e faz parte, portanto, do caráter quantitativo da pesquisa: questionário.

Neste estudo também foi utilizada a técnica de caráter qualitativo: análise documental.

Objetivando avaliar a motivação e a satisfação dos funcionários em relação as vendas adotou-se como instrumento de pesquisa o questionário composto de 2 partes: a primeira avaliando a motivação, a segunda avaliando a satisfação.



Para tanto foi utilizada uma escala do tipo Likert de 5 pontos, variando de 1 a 5, solicitando ao respondente que marcasse o número correspondente que melhor traduzisse o grau de concordância com a frase do questionário.

Foi também realizado o levantamento das vendas dos produtos de seguridade no sistema interno do Banco do Brasil, levantamento este feito através da matrícula de cada funcionário. Efetuado o levantamento das vendas de todos os produtos, foi somado o valor total de cada um dos funcionários e considerado a R\$ 50,00 uma unidade de venda.

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Os resultados constituem ponto culminante do estudo de caso e traduzem todos os esforços direcionados no sentido da realização de um trabalho sério e o mais fidedigno possível. Para tanto, a análise dos dados secundários ocorreu de forma qualitativa, enquanto que a tabulação dos dados provenientes do questionário ocorreu com o auxílio do software SPSS 15.0.

### **4.1 Perfil da amostra**

Vê-se abaixo (Quadro 1) a caracterização da amostra, que foi composta por homens e mulheres escolhidas por estarem ligados ao atendimento ao público e conseqüentemente tem metas e precisam vender os produtos bancários aos clientes atendidos.

Vemos que a amostra foi bastante homogênia no tocante ao sexo dos entrevistados, isso difere do universo dos funcionários do banco onde a maioria absoluta é masculina. No quesito idade vê-se que a idade predominante foi entre 25 e 35 anos, mostrando a renovação dos funcionários do Banco do Brasil; também vê-se nesta amostra que a maioria é casada, e quanto a formação vemos a maioria com ensino superior e muitos já com pós-graduação, reflexo da busca de aprimoramento profissional que passa o funcionário, onde a formação é indispensável para o crescimento da carreira.

Segue o quadro:

**QUADRO 1 – Perfil do entrevistado**

<b>Sexo:</b>	
• 46,7 %	<b>FEMININO</b>
• 53,3 %	<b>MASCULINO</b>
<b>Idade:</b>	
• 06,7 %	<b>MENOS DE 25 ANOS</b>
• 56,7 %	<b>ENTRE 25 E 35ANOS</b>
• 16,7 %	<b>ENTRE 36 E 45 ANOS</b>
• 19,9 %	<b>ENTRE 46 E 55 ANOS</b>
<b>Estado Civil:</b>	
• 23,3 %	<b>SOLTEIRO</b>
• 73,4 %	<b>CASADO(A) OU UNIÃO ESTÁVEL</b>
• 03,3 %	<b>SEPARADO(A) OU DIVORCIADO(A)</b>
<b>Escolaridade:</b>	
• 10,0 %	<b>ENSINO MÉDIO COMPLETO</b>
• 43,3 %	<b>ENSINO SUPERIOR COMPLETO</b>
• 26,7 %	<b>ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO</b>
• 10,0 %	<b>PÓS-GRADUAÇÃO</b>

#### **4.2 Satisfação dos funcionários com seu trabalho no mês de julho de 2007;**

O quadro abaixo procura levantar a satisfação dos funcionários em relação ao seu trabalho, em todos os seus aspectos, como renda, os benefícios oferecidos, política de recursos humanos e o clima organizacional.

Também veremos neste capítulo os resultados da comparação da satisfação dos funcionários com suas vendas, teremos oportunidade de comparar se os itens pesquisados, tem impacto nas vendas realizadas pelos respondentes. Os quadros completos estão em seqüência

**Quadro 2 – Levantamento da Satisfação no Trabalho (Julho/07)**

		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não discordo, nem concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
a)	Eu considero minha empresa um lugar bom para trabalhar		10%	20%	46,7%	23,3%
b)	O meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional		13,3%	30%	43,3%	13,3%
c)	Os benefícios oferecidos pela empresa atendem as minhas necessidades		23,3%	16,7%	46,7%	13,3
d)	O meu salário satisfaz minhas necessidades básicas de vida		20%	30%	50%	
e)	Estou satisfeito com minha remuneração	10%	16,7%	53,3%	16,7%	3,3%
f)	Estou satisfeito com a política de recursos humanos do Banco do Brasil	10%	26,7%	33,3%	20%	10%
g)	Estou satisfeito com as mudanças estruturais realizadas pelo Banco	13,3%	26,7%	30%	23,3%	6,7%
h)	Minha satisfação geral em trabalhar no BANCO DO BRASIL é alta		3,3%	26,7%	56,7%	13,3%
i)	O clima organizacional na Agência de Foz é ótimo	3,3%	26,7%	33,3%	30%	6,7%

Como pode ser visto no Quadro 2, apenas 23,3% concordam totalmente com a frase “Eu considero minha empresa um lugar bom para trabalhar”, a grande maioria 46,7% concorda parcialmente com a afirmação e comparando-se as vendas no Quadro 3 e as respostas acima identificamos que entre 08 respondentes que não venderam nenhum produto, 02 concordam totalmente e 04 parcialmente com esta afirmação, verifica-se neste caso que a satisfação com a empresa não foi traduzida em vendas.

Na afirmação “O meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional” temos 13,3% discordando e 30% que não tem uma opinião formada sobre a questão, isto mostra que praticamente a metade dos respondentes não se sentem realizados profissionalmente em trabalhar no banco, e quando olhamos o Quadro 4 vemos que os principais vendedores da agência estão em dúvidas quanto a sua realização profissional, isto é um risco para agência, pois o sentimento de não

realização profissional pode influenciar futuramente seu desenvolvimento profissional.

Nota-se também que apenas 13,3% concordam totalmente com a afirmação: “Os benefícios oferecidos pela empresa atendem as minhas necessidades”, novamente vê-se a maioria, 46,7%, concordando parcialmente com a afirmação, no Quadro 5 nós vemos que nesta questão 02 respondentes que mais venderam produtos discordam parcialmente sobre esta afirmação, vê-se então que mesmo achando que os benefícios oferecidos pela empresa não são suficientes para atender suas necessidades, isso não impediu de efetuarem suas vendas, segundo McGregor “os seres humanos lutam, através da vida para satisfazer suas necessidades físicas, sociais e de ego, esteja num emprego ou fora dele”.

Logo a seguir temos um pergunta que afirma que “O meu salário satisfaz minhas necessidades básicas de vida” e vê-se que 50% concordam parcialmente com essa afirmação, e 20% discordam parcialmente. No Quadro 6 vê-se que 04 respondentes que não efetuaram nenhuma vendas concordaram parcialmente com esta afirmação, outros 04 discordaram mostrando seu descontentamento.

Em relação à remuneração há apenas 3,3% dos respondentes satisfeitos com sua remuneração e 16,7% parcialmente satisfeitos e a grande maioria não tem uma opinião formada sobre a questão, no Quadro 7 vemos que apenas 01 respondente concorda totalmente com esta afirmação e a maioria absoluta incluindo os que não efetuaram vendas não concordaram, mostrando um dos motivos do baixo desempenho nas vendas.

Apenas 10% responderam que estão totalmente satisfeitos com a política de recursos humanos do Banco do Brasil, 20% parcialmente satisfeitos e 33,3% demonstram indecisão em relação a questão., conforme Coda (1997), o clima organizacional é um termômetro, entre vários fatores, da política de Recursos Humanos de uma empresa. No Quadro 8 vê-se que apenas 09 respondentes concordam total e parcialmente com a afirmação que estão satisfeitos, mas um alerta, os funcionários que mais venderam não estão entre os que concordaram.

E apenas 6,7% estão satisfeitos com as mudanças estruturais realizadas pelo banco, 23,3%, concordam parcialmente e novamente vemos a maioria sem uma opinião formada.

Apesar da insatisfação com a política de RH do banco vê-se que 56,7% dos respondentes concordam parcialmente com a afirmação “Minha satisfação geral em

trabalhar no Banco é alta”, mas no Quadro 10 vê-se que a satisfação em trabalhar no Banco do Brasil não influencia nas vendas dos funcionários pesquisados, pois nota-se que mesmo aqueles que não venderam ou tiveram pequenas vendas concordam parcialmente com a afirmação.

E finalizando este questionário há uma pergunta específica sobre o clima organizacional na agência Foz do Iguaçu e vê-se que 6,7 concordam totalmente e 30% parcialmente que “O clima organizacional na Agência de Foz é ótimo”, no Quadro 11 vemos que 08 respondente que tiveram desempenhos crítico nas vendas não concordam com o clima da agência ótimo, mostrando novamente o motivo do desempenho nulo.

Segue Quadros:

**QUADRO 3 – Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (julho/07)**

	Eu considero minha empresa um lugar bom para trabalhar				Total
	discordo parcialmente	não discordo, nem concordo	concordo parcialmente	concordo totalmente	
Vendas de seguros (qtde/julho)					
0	1	1	4	2	8
2	0	2	1	0	3
3	0	0	1	0	1
4	1	0	1	0	2
5	0	0	0	1	1
6	0	1	0	0	1
7	0	0	1	0	1
8	0	1	0	0	1
10	0	0	0	2	2
11	1	0	0	0	1
12	0	0	1	0	1
13	0	0	1	0	1
15	0	0	1	0	1
18	0	0	1	0	1
24	0	0	0	1	1
26	0	0	1	0	1
46	0	0	0	1	1
47	0	0	1	0	1
53	0	0	1	0	1
Total	3	5	15	7	30

**QUADRO 4 – Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (julho/07)**

		<b>O meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional</b>				Total
		discordo parcialmente	não discordo, nem concordo	concordo parcialmente	concordo totalmente	
Vendas de seguros (qtde/julho)	0	1	2	3	2	8
	2	0	2	1	0	3
	3	0	1	0	0	1
	4	2	0	0	0	2
	5	0	0	1	0	1
	6	0	1	0	0	1
	7	0	0	0	1	1
	8	0	1	0	0	1
	10	0	1	0	1	2
	11	1	0	0	0	1
	12	0	0	1	0	1
	13	0	0	1	0	1
	15	0	0	1	0	1
	18	0	0	1	0	1
	24	0	0	1	0	1
	26	0	0	1	0	1
	46	0	0	1	0	1
	47	0	0	1	0	1
	53	0	1	0	0	1
Total		4	9	13	4	30

**QUADRO 5 – Comparação Clima Organizacional com as Vendas julho/07**

		<b>Os benefícios oferecidos pela empresa atendem as minhas necessidades</b>				Total
		discordo parcialmente	não discordo, nem concordo	concordo parcialmente	concordo totalmente	
Vendas de seguros (qtde/julho)	0	1	1	3	3	8
	2	0	0	3	0	3
	3	0	0	1	0	1
	4	1	1	0	0	2
	5	0	0	1	0	1
	6	0	1	0	0	1
	7	0	0	1	0	1
	8	1	0	0	0	1
	10	1	0	0	1	2
	11	1	0	0	0	1
	12	0	0	1	0	1
	13	0	1	0	0	1
	15	0	0	1	0	1
	18	0	0	1	0	1

continua

**QUADRO 5 – Comparação Clima Organizacional com as Vendas julho/07**

	<b>Os benefícios oferecidos pela empresa atendem as minhas necessidades</b>				Total
	discordo parcialmente	não discordo, nem concordo	concordo parcialmente	concordo totalmente	
24	0	1	0	0	1
26	0	0	1	0	1
46	0	0	1	0	1
47	1	0	0	0	1
53	1	0	0	0	1
Total	7	5	14	4	30

conclusão

**QUADRO 6 – Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (julho/07)**

	<b>O meu salário satisfaz minhas necessidades básicas de vida</b>			Total
	discordo parcialmente	não discordo, nem concordo	concordo parcialmente	
Vendas de seguros (qtde/julho)				
0	2	2	4	8
2	1	0	2	3
3	0	0	1	1
4	1	1	0	2
5	0	0	1	1
6	0	1	0	1
7	0	0	1	1
8	0	1	0	1
10	1	0	1	2
11	1	0	0	1
12	0	0	1	1
13	0	1	0	1
15	0	0	1	1
18	0	0	1	1
24	0	1	0	1
26	0	0	1	1
46	0	0	1	1
47	0	1	0	1
53	0	1	0	1
Total	6	9	15	30



**QUADRO 7 – Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (julho/07)**

	Estou satisfeito com minha remuneração					Total
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não discordo, nem concordo	concordo parcialmente	concordo totalmente	
0	0	2	3	3	0	8
2	1	1	1	0	0	3
3	0	0	1	0	0	1
4	0	2	0	0	0	2
5	0	0	1	0	0	1
6	0	0	1	0	0	1
7	0	0	0	0	1	1
8	0	0	1	0	0	1
10	1	0	0	1	0	2
11	1	0	0	0	0	1
12	0	0	1	0	0	1
13	0	0	1	0	0	1
15	0	0	0	1	0	1
18	0	0	1	0	0	1
24	0	0	1	0	0	1
26	0	0	1	0	0	1
46	0	0	1	0	0	1
47	0	0	1	0	0	1
53	0	0	1	0	0	1
Total	3	5	16	5	1	30

**QUADRO 8 – Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (julho/07)**

	Estou satisfeito com a política de recursos humanos do Banco do Brasil					Total
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não discordo, nem concordo	concordo parcialmente	concordo totalmente	
Vendas de seguros (qtde/julho)	0					
	1	2	2	1	2	8
	2	0	1	1	0	3
	3	0	0	1	0	1
	4	1	1	0	0	2
	5	0	0	1	0	1
	6	0	0	1	0	1
	7	0	0	0	1	1
	8	0	1	0	0	1
	10	0	1	0	1	2
	11	0	1	0	0	1
	12	0	0	0	1	1
	13	0	0	1	0	1
	15	0	0	0	1	1
	18	0	0	0	1	1
	24	0	0	1	0	1

continua

**QUADRO 8 – Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (julho/07)**

	<b>Estou satisfeito com a política de recursos humanos do Banco do Brasil</b>					Total
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não discordo, nem concordo	concordo parcialmente	concordo totalmente	
26	0	0	1	0	0	1
46	1	0	0	0	0	1
47	0	0	1	0	0	1
53	0	1	0	0	0	1
Total	3	8	10	6	3	30

conclusão

**QUADRO 9 – Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (julho/07)**

	<b>Estou satisfeito com as mudanças estruturais realizadas pelo Banco</b>					Total
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não discordo, nem concordo	concordo parcialmente	concordo totalmente	
Vendas de seguros (qtde/julho)						
0	0	3	3	1	1	8
2	0	2	0	1	0	3
3	0	0	1	0	0	1
4	1	1	0	0	0	2
5	0	1	0	0	0	1
6	0	0	0	1	0	1
7	0	0	0	0	1	1
8	0	0	1	0	0	1
10	1	0	0	1	0	2
11	0	0	1	0	0	1
12	0	0	0	1	0	1
13	0	0	0	1	0	1
15	0	0	1	0	0	1
18	0	0	0	1	0	1
24	0	0	1	0	0	1
26	0	0	1	0	0	1
46	1	0	0	0	0	1
47	0	1	0	0	0	1
53	1	0	0	0	0	1
Total	4	8	9	7	2	30

**QUADRO 10 – Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (julho/07)**

	<b>Minha satisfação geral em trabalhar no BB é alta</b>				Total
	discordo parcialmente	não discordo, nem concordo	concordo parcialmente	concordo totalmente	
Vendas de seguros (qtde/julho)					
0	0	3	3	2	8
2	0	2	1	0	3
3	0	0	1	0	1
4	1	0	1	0	2
5	0	1	0	0	1
6	0	0	1	0	1
7	0	0	0	1	1
8	0	1	0	0	1
10	0	0	1	1	2
11	0	1	0	0	1
12	0	0	1	0	1
13	0	0	1	0	1
15	0	0	1	0	1
18	0	0	1	0	1
24	0	0	1	0	1
26	0	0	1	0	1
46	0	0	1	0	1
47	0	0	1	0	1
53	0	0	1	0	1
Total	1	8	17	4	30

**QUADRO 11 – Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (julho/07)**

	<b>O clima organizacional na Agência de Foz é alto</b>					Total discordo totalmente
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não discordo, nem concordo	concordo parcialmente	concordo totalmente	
Vendas de seguros (R\$/julho)						
0	0	4	1	1	2	8
100	0	1	1	1	0	3
150	0	1	0	0	0	1
200	1	0	0	1	0	2
250	0	1	0	0	0	1
300	0	0	1	0	0	1
350	0	0	1	0	0	1
400	0	0	1	0	0	1
500	0	0	0	2	0	2
550	0	0	0	1	0	1
600	0	0	1	0	0	1
650	0	0	0	1	0	1
750	0	0	0	1	0	1
900	0	0	0	1	0	1

continua

**QUADRO 11 – Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (julho/07)**

	O clima organizacional na Agência de Foz é alto					Total
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não discordo, nem concordo	concordo parcialmente	concordo totalmente	discordo totalment e
1200	0	0	1	0	0	1
1300	0	1	0	0	0	1
2300	0	0	1	0	0	1
2350	0	0	1	0	0	1
2650	0	0	1	0	0	1
Total	1	8	10	9	2	30

conclusão

### 4.3 Motivação dos funcionários com seu trabalho no mês de julho de 2007;

No quadro abaixo procura-se identificar a motivação do funcionário em relação as vendas dos produtos do banco, também sua motivação em trabalhar no Banco do Brasil, também algumas questões procura levantar o seu entendimento quanto ao seu papel de vendedor e treinamento.

Também veremos neste capítulo os resultados da comparação da motivação dos funcionários com suas vendas, teremos oportunidade de comparar se os itens pesquisados satisfação e motivação têm impacto nas vendas realizadas pelos respondentes. A análise será realizada através da identificação das perguntas da pesquisa, os quadros completos estão localizados em seqüência.

**Quadro 12 – Levantamento da Motivação (Julho/07)**

		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não discordo, nem concordo.	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
a)	Eu gosto de vender	13,3%	13,3%	30%	13,3%	30%
b)	Eu me sinto motivado a vender	16,7%	20%	33,3%	16,7%	13,3%
c)	Eu considero efetuar vendas parte da minha função	20%	6,7%	26,7%	26,7%	20%
d)	Eu me sinto recompensado quando vendo	16,7%	16,7%	23,3%	20%	23,3
e)	Eu tenho treinamento suficiente para efetuar as vendas que me são solicitadas	10%	33,3%	36,7%	20%	
f)	O clima organizacional afeta minhas vendas		3,3%	23,3%	26,7%	46,7%
g)	As mudanças estruturais ocorridas no banco afetam minhas vendas	10%	16,7	50%	10%	13,3%
h)	Eu gosto de vender os produtos de seguridade do Banco	20%	6,7%	30%	26,7%	16,7%
i)	Eu compro os produtos do Banco do Brasil	20%	13,3%	23,3%	13,3%	30%
j)	Eu me sinto motivado em vender os produtos de seguridade do BANCO DO BRASIL	20%	13,3%	23,3%	30%	13,4%
k)	Minha motivação geral em trabalhar no BANCO DO BRASIL é alta		6,76%	20%	56,7%	16,7%

Neste Quadro 12 foram focadas as vendas e a motivação para vender dos funcionários, na primeira questão “Eu gosto de vender” vê-se que 30% concordam totalmente com a frase, mas apenas 13,3%, pergunta b, responderam que se sentiam motivados a vender, no Quadro 13 podemos ver que a maioria daqueles que não efetuaram nenhuma venda discordaram desta afirmação totalmente ou

parcialmente, mostrando que muitos esperam o “gostar de vender” para contribuir com as metas, em consonância com esta questão vemos que apenas 20% concordam que tenham treinamento suficientes para vender, o que deveria ser trabalhado melhor pelo banco, com certeza isso refletiria em confiança e poderia melhorar o sentimento de gostar de vender e também poderia refletir na motivação em vender, o Quadro 14 mostra que 10 respondentes não concordam ou discorda da afirmação “ Eu me sinto motivado a vender”, nota-se que discordando totalmente da afirmação estão os que não venderam nada e os que venderam apenas 02 produtos.

Apesar das mudanças ocorridas no Banco do Brasil e as mudanças de política com a inclusão de metas é visto que 26,7% respondentes não consideram efetuar vendas parte de suas funções, lembrando que a pesquisa foi realizada apenas com funcionários envolvidos no atendimento ao público e conseqüentemente tem metas de vendas de produtos, no Quadro 15 vemos 06 funcionários que nada venderam discordaram de tal afirmação, acreditando que vendas não fazem parte de suas funções.

Interessante também notarmos que 23,3% sentem-se recompensados quando vendem, 26,7% concordam parcialmente com esta afirmação, mas temos no Quadro 16 que daqueles que nada venderam 05 discordaram da afirmação. Conforme Bergamini (1993), os objetivos motivacionais, no que se refere ao trabalho, a serem almejados é fazer com que os empregados se sintam importantes e úteis, Tem-se aí a importância dos administradores e supervisores, que devem explicitar a sua preocupação e apreço para com os problemas, desejos e necessidades de seus comandados.

Vê-se também em relação ao clima organizacional que 46,7% dos respondentes concordaram totalmente que o clima afeta suas vendas, no Quadro 17 vemos que 22 respondentes, entre eles os maiores vendedores, concordaram total e parcialmente com a afirmação, mostrando o peso do clima organizacional no desempenho dos funcionários.

Vê-se também que apenas 13,3% concordaram totalmente com a afirmação que as mudanças estruturais ocorridas afetam as suas vendas, interessante é vermos no Quadro 18 que aqueles que não efetuaram nenhuma venda não concordam com a afirmação mostrando que as mudanças estruturais promovidas pelo banco não afetaram seu desempenho.

O Quadro também mostra que a maioria, 30%, é indiferente em gostar de vender os produtos de seguridade do banco, mas vemos no Quadro 19 que a maioria dos maiores vendedores concorda total e parcialmente com a afirmação.

Na questão “Eu compro os produtos do Banco do Brasil” vê-se que os produtos do Banco agradam a maioria dos funcionários, pois 30% afirmaram que compram os produtos do Banco do Brasil e vemos no Quadro 20 que os maiores vendedores compram os produtos do Banco.

Novamente na pergunta “j”, como na “b”, vê-se que apenas 13,3% se sentem totalmente motivados em vender os produtos de seguridade do Banco do Brasil e 30% parcialmente motivados, na comparação com as vendas conforme Quadro 21 vemos que 05 dos respondentes que não venderam discordam total e parcialmente sobre a motivação em vender os produtos do banco.

Mas a motivação em trabalhar no Banco do Brasil é alta, 56,7% concordam parcialmente com isso e 16,7% concordam totalmente., mas no Quadro 22 vemos que 06 dos que não efetuaram nenhuma venda se sentem motivados em trabalhar no banco, mas isso não acarretou vendas, não há uma interpretação por parte dos funcionários que trabalhar no Banco também é efetuar vendas. Conforme Bergamini (1993), “(...) na realidade tem parecido mais fácil conseguir as coisas sejam feitas no trabalho pelo movimento e pela manipulação, do que por meio da ação conjunta das pessoas realmente motivadas”.

Segue Quadros:

**QUADRO 13 – Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (julho/07)**

		Eu gosto de vender					Total
		discordo totalmente	discordo parcialmente	não discordo, nem concordo	concordo parcialmente	concordo totalmente	
Vendas de seguros (qtde/julho)	0	2	2	3	1	0	8
	2	1	1	0	0	1	3
	3	0	0	0	0	1	1
	4	0	1	0	1	0	2
	5	0	0	1	0	0	1
	6	0	0	1	0	0	1
	7	0	0	0	1	0	1
	8	0	0	0	0	1	1
	10	0	0	0	0	2	2
	11	1	0	0	0	0	1
	12	0	0	1	0	0	1
	13	0	0	0	0	1	1
	15	0	0	1	0	0	1
	18	0	0	1	0	0	1
	24	0	0	0	0	1	1
	26	0	0	1	0	0	1
	46	0	0	0	0	1	1
	47	0	0	0	1	0	1
	53	0	0	0	0	1	1
Total		4	4	9	4	9	30

**QUADRO 14 – Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (julho/07)**

		Eu me sinto motivado a vender					Total
		discordo totalmente	discordo parcialmente	não discordo, nem concordo	concordo parcialmente	concordo totalmente	
Vendas de seguros (qtde/julho)	0	3	1	3	0	1	8
	2	2	1	0	0	0	3
	3	0	0	0	1	0	1
	4	0	2	0	0	0	2
	5	0	0	1	0	0	1
	6	0	0	1	0	0	1
	7	0	0	0	1	0	1
	8	0	1	0	0	0	1
	10	0	0	0	1	1	2
	11	0	1	0	0	0	1
	12	0	0	1	0	0	1
	13	0	0	0	1	0	1

continua



**QUADRO 14 – Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (julho/07)**

	Eu me sinto motivado a vender					Total
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não discordo, nem concordo	concordo parcialmente	concordo totalmente	
15	0	0	1	0	0	1
18	0	0	1	0	0	1
24	0	0	0	0	1	1
26	0	0	1	0	0	1
46	0	0	0	0	1	1
47	0	0	1	0	0	1
53	0	0	0	1	0	1
Total	5	6	10	5	4	30

conclusão

**QUADRO 15 – Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (julho/07)**

	Eu considero efetuar vendas parte da minha função					Total
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não discordo, nem concordo	concordo parcialmente	concordo totalmente	
0	6	0	0	1	1	8
2	0	0	2	1	0	3
3	0	0	1	0	0	1
4	0	0	2	0	0	2
5	0	0	1	0	0	1
6	0	1	0	0	0	1
7	0	0	0	0	1	1
8	0	0	0	1	0	1
10	0	0	0	1	1	2
11	0	1	0	0	0	1
11	0	0	0	1	0	1
21	0	0	0	1	0	1
31	0	0	1	0	0	1
51	0	0	0	1	0	1
81	0	0	0	1	0	1
24	0	0	0	0	1	1
26	0	0	1	0	0	1
44	0	0	0	0	1	1
46	0	0	0	0	1	1
47	0	0	0	0	1	1
53	0	0	0	1	0	1
Total	6	2	8	8	6	30

**QUADRO 16 – Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (julho/07)**

		<b>Eu me sinto recompensado quando vendo</b>					Total
		discordo totalmente	discordo parcialmente	não discordo, nem concordo	concordo parcialmente	concordo totalmente	
Vendas de seguros (qtde/julho)	0	4	1	1	1	1	8
	2	1	0	1	1	0	3
	3	0	0	1	0	0	1
	4	0	1	1	0	0	2
	5	0	0	0	1	0	1
	6	0	0	1	0	0	1
	7	0	0	0	0	1	1
	8	0	1	0	0	0	1
	10	0	0	0	1	1	2
	11	0	1	0	0	0	1
	12	0	0	0	0	1	1
	13	0	0	0	1	0	1
	15	0	1	0	0	0	1
	18	0	0	0	0	1	1
	24	0	0	0	0	1	1
	26	0	0	1	0	0	1
	46	0	0	0	0	1	1
	47	0	0	0	1	0	1
	53	0	0	1	0	0	1
Total		5	5	7	6	7	30

**QUADRO 17 – Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (julho/07)**

		<b>Eu tenho treino suficiente para efetuar as vendas que me são solicitadas</b>				Total
		discordo totalmente	discordo parcialmente	não discordo, nem concordo	concordo parcialmente	
Vendas de seguros (qtde/julho)	0	2	5	1	0	8
	2	0	2	1	0	3
	3	0	1	0	0	1
	4	0	0	1	1	2
	5	0	1	0	0	1
	6	0	0	1	0	1
	7	0	0	0	1	1
	8	1	0	0	0	1
	10	0	0	2	0	2
	11	0	0	1	0	1
	12	0	0	1	0	1
	13	0	0	0	1	1
	15	0	0	1	0	1
	18	0	0	1	0	1

continua

**QUADRO 17 – Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (julho/07)**

	<b>Eu tenho treino suficiente para efetuar as vendas que me são solicitadas</b>				Total
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não discordo, nem concordo	concordo parcialmente	
24	0	0	0	1	1
26	0	1	0	0	1
46	0	0	1	0	1
47	0	0	0	1	1
53	0	0	0	1	1
Total	3	10	11	6	30

conclusão

**QUADRO 18 – Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (julho/07)**

	<b>O clima organizacional afeta minhas vendas</b>				Total
	discordo parcialmente	não discordo, nem concordo	concordo parcialmente	concordo totalmente	
Vendas de seguros (qtde/julho)	0				
2	0	2	2	4	8
3	0	2	0	1	3
4	0	1	0	0	1
5	0	0	2	0	2
6	1	0	0	0	1
7	0	0	1	0	1
8	0	0	0	1	1
10	0	1	1	0	2
11	0	0	0	1	1
12	0	0	0	1	1
13	0	0	0	1	1
15	0	0	1	0	1
18	0	0	0	1	1
24	0	0	1	0	1
26	0	1	0	0	1
46	0	0	0	1	1
47	0	0	0	1	1
53	0	0	0	1	1
Total	1	7	8	14	30

**QUADRO 19 – Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (julho/07)**

		<b>As mudanças estruturais ocorridas no banco afetam minhas vendas</b>					Total
		discordo totalmente	discordo parcialmente	não discordo, nem concordo	concordo parcialmente	concordo totalmente	
Vendas de seguros (qtde/julho)	0	2	1	4	0	1	8
	2	1	0	1	0	1	3
	3	0	0	1	0	0	1
	4	0	1	1	0	0	2
	5	0	1	0	0	0	1
	6	0	0	1	0	0	1
	7	0	0	0	1	0	1
	8	0	0	1	0	0	1
	10	0	0	2	0	0	2
	11	0	0	1	0	0	1
	12	0	0	0	1	0	1
	13	0	1	0	0	0	1
	15	0	0	1	0	0	1
	18	0	0	0	1	0	1
	24	0	0	1	0	0	1
	26	0	0	1	0	0	1
	46	0	0	0	0	1	1
	47	0	0	0	0	1	1
	53	0	1	0	0	0	1
Total		3	5	15	3	4	30

**QUADRO 20– Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (julho/07)**

		<b>Eu gosto de vender os produtos de seguridade do banco</b>					Total
		discordo totalmente	discordo parcialmente	não discordo, nem concordo	concordo parcialmente	concordo totalmente	
Vendas de seguros (qtde/julho)	0	5	0	1	0	2	8
	2	1	0	1	1	0	3
	3	0	0	0	1	0	1
	4	0	1	1	0	0	2
	5	0	0	1	0	0	1
	6	0	0	1	0	0	1
	7	0	0	1	0	0	1
	8	0	0	0	1	0	1
	10	0	0	0	2	0	2
	11	0	1	0	0	0	1
	12	0	0	0	1	0	1
	13	0	0	0	0	1	1
	15	0	0	1	0	0	1
	18	0	0	0	1	0	1
	24	0	0	0	1	0	1

continua

**QUADRO 20– Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (julho/07)**

		<b>Eu gosto de vender os produtos de seguridade do banco</b>					Total
		discordo totalmente	discordo parcialmente	não discordo, nem concordo	concordo parcialmente	concordo totalmente	
26		0	0	1	0	0	1
46		0	0	0	0	1	1
47		0	0	1	0	0	1
53		0	0	0	0	1	1
Total		6	2	9	8	5	30

conclusão

**QUADRO 21 – Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (julho/07)**

		<b>Eu compro os produtos do Banco do Brasil</b>					Total
		discordo totalmente	discordo parcialmente	não discordo, nem concordo	concordo parcialmente	concordo totalmente	
Vendas de seguros (qtde/julho)	0	3	1	2	0	2	8
	2	1	0	0	1	1	3
	3	0	0	0	0	1	1
	4	1	1	0	0	0	2
	5	0	0	0	1	0	1
	6	0	0	1	0	0	1
	7	0	0	1	0	0	1
	8	0	0	0	0	1	1
	10	0	0	1	0	1	2
	11	1	0	0	0	0	1
	12	0	0	0	0	1	1
	13	0	0	1	0	0	1
	15	0	1	0	0	0	1
	18	0	0	0	0	1	1
	24	0	0	1	0	0	1
	26	0	0	0	1	0	1
	46	0	0	0	1	0	1
	47	0	0	0	0	1	1
	53	0	0	0	1	0	1
Total		6	3	7	5	9	30

**QUADRO 22 – Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (julho/07)**

		Eu me sinto motivado em vender os produtos de seguridade do BB					Total
		discordo totalmente	discordo parcialmente	não discordo, nem concordo	concordo parcialmente	concordo totalmente	
Vendas de seguros (qtde/julho)	0	4	1	1	0	2	8
	2	2	0	1	0	0	3
	3	0	0	0	1	0	1
	4	0	1	1	0	0	2
	5	0	0	0	1	0	1
	6	0	1	0	0	0	1
	7	0	0	0	1	0	1
	8	0	0	1	0	0	1
	10	0	0	0	2	0	2
	11	0	1	0	0	0	1
	12	0	0	0	1	0	1
	13	0	0	0	0	1	1
	15	0	0	1	0	0	1
	18	0	0	0	1	0	1
	24	0	0	1	0	0	1
	26	0	0	1	0	0	1
	46	0	0	0	0	1	1
	47	0	0	0	1	0	1
	53	0	0	0	1	0	1
Total		6	4	7	9	4	30

**QUADRO 23 – Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (julho/07)**

		Minha motivação geral em trabalhar no BB é alta				Total
		discordo parcialmente	não discordo, nem concordo	concordo parcialmente	concordo totalmente	
Vendas de seguros (qtde/julho)	0	1	1	3	3	8
	2	0	2	1	0	3
	3	0	0	1	0	1
	4	0	1	1	0	2
	5	0	0	1	0	1
	6	0	0	1	0	1
	7	0	0	1	0	1
	8	0	1	0	0	1
	10	0	0	1	1	2
	11	1	0	0	0	1
	12	0	0	1	0	1
	13	0	0	1	0	1
	15	0	1	0	0	1
	18	0	0	1	0	1

Continua

**QUADRO 23 – Comparação Satisfação e Motivação com as Vendas (julho/07)**

	<b>Minha motivação geral em trabalhar no BB é alta</b>				Total
	discordo parcialmente	não discordo, nem concordo	concordo parcialmente	concordo totalmente	
24	0	0	1	0	1
26	0	0	1	0	1
46	0	0	0	1	1
47	0	0	1	0	1
53	0	0	1	0	1
Total	2	6	17	5	30

Conclusão

#### 4.4 Vendas de seguridade, capitalização e previdência dos funcionários no período de julho/07.

O levantamento abaixo foi feito através de consulta no SISBB – Sistema Banco do Brasil, trata-se do sistema interno do banco onde é operacionalizado todas as operações do banco e gravadas as vendas efetuadas pelos funcionários. Nesta pesquisa estes dados tomam o conceito de dados secundários.

**Quadro 24 – Resultado das vendas (Qtde/julho/07)**

Quantidade	Freqüência	%	% Acumulado
Produto 0	8	26,7	26,7
2	3	10,0	36,7
3	1	3,3	40,0
4	2	6,7	46,7
5	1	3,3	50,0
6	1	3,3	53,3
7	1	3,3	56,7
8	1	3,3	60,0
10	2	6,7	66,7
11	1	3,3	70,0
12	1	3,3	73,3
13	1	3,3	76,7
15	1	3,3	80,0
18	1	3,3	83,3
24	1	3,3	86,7
26	1	3,3	90,0
46	1	3,3	93,3
47	1	3,3	96,7
53	1	3,3	100,0
Total	30	100,0	

Fonte: Sisbb – Sistema Banco do Brasil

O quadro acima mostra o levantamento das vendas dos respondentes, vê-se que há uma ótima média de 10,93 de produtos por funcionários, mas ao se analisar individualmente vê-se que as vendas foram bastante concentradas, sendo que 08 respondentes não venderam nenhum produto, ou seja, 26,7% dos respondentes, lembrando que o levantamento foi feito com funcionários que trabalham diretamente no atendimento ao cliente e tem conseqüentemente metas de vendas a serem cumpridas.

A próxima tabela mostra a análise das vendas por valor e são identificados dados bastante interessantes.

**Quadro 25 – Resultado das vendas (R\$/julho/07)**

Valor das Vendas R\$	Frequência	%	% Acumulado
0	8	26,7	26,7
100	3	10,0	36,7
150	1	3,3	40,0
200	2	6,7	46,7
250	1	3,3	50,0
300	1	3,3	53,3
350	1	3,3	56,7
400	1	3,3	60,0
500	2	6,7	66,7
550	1	3,3	70,0
600	1	3,3	73,3
650	1	3,3	76,7
750	1	3,3	80,0
900	1	3,3	83,3
1200	1	3,3	86,7
1300	1	3,3	90,0
2300	1	3,3	93,3
2350	1	3,3	96,7
2650	1	3,3	100,0
Total	30	100,0	

Fonte: Sisbb – Sistema Banco do Brasil

Como se vê neste quadro há uma média de R\$ 546,67 por respondentes, mas novamente quando é analisado individualmente vê-se que as maiorias das vendas estão concentradas em 10 respondentes, portanto vê-se que as vendas desta agência esta altamente concentradas, temos 20 funcionários que venderam na faixa de R\$ 0,00 a R\$ 500,00.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado financeiro é um mercado dinâmico. Essa dinâmica é resultado da influência recíproca exercida entre esta entidade e as demais entidades e áreas que orientam o nosso modo de vida.

Inserido neste contexto está o Banco do Brasil como parte integrante deste mercado e conseqüentemente sujeito ao “humor” não apenas do mercado, mas também de todos os fatores que o influenciam e são, por ele, influenciados.

O Banco do Brasil como entidade financeira sofre influências internas e externas, e seus funcionários, conseqüentemente, também tem suas vidas e atribuições profissionais influenciadas pelo seu comportamento.

A bibliografia referenciada não apenas ajudou a entender melhor os mecanismos e componentes que formam o clima organizacional, como levou a concluir, e conseqüentemente concordar com os autores citados, que a satisfação e motivação – alguns dos parâmetros do clima organizacional – têm uma influência considerável sobre o ambiente de trabalho, fazendo com que as vendas de produtos de Seguridade, Capitalização e Previdência na agência centro do Banco do Brasil de Foz do Iguaçu - PR, por sua vez ficam sob os efeitos dessa influência. Essa constatação foi feita através de um trabalho de campo, que incluiu uma pesquisa com os funcionários da agência centro, e posteriormente ilustrada através de quadros percentuais.

Analisando-se os gráficos e questionários pode-se notar que muitos funcionários ainda vivem uma outra realidade do Banco do Brasil, como na questão “eu considero efetuar vendas parte da minha função”, vimos nesta afirmação que muitos acreditam que não, que a profissão bancário não inclui as vendas, o que é péssimo para um banco que precisa conquistar espaço, fidelizar cliente e aumentar suas receitas.

Nos quesitos do questionário relativos à satisfação e motivação é consideravelmente baixa, ressaltando-se que o quesito satisfação em trabalhar no Banco do Brasil é apenas de pouco mais de 23% para os que concordam totalmente. Ora, se não há satisfação plena, não pode haver motivação plena.

Outra questão que chama a atenção é sobre a remuneração, os plenamente satisfeitos com a remuneração mal ultrapassam 3%. Só se obtém uma cifra de concordância total de valor expressivo (46,7%) quando se trata da

afirmação relacionada à motivação: O clima organizacional afeta minhas vendas. Esse percentual consideravelmente alto é um valor negativo em relação à motivação dentro do ambiente de trabalho da agência pesquisada.

Analisando-se o quadro de vendas de seguro nota-se que a média de venda é boa quando vista de uma maneira global. Quando vista de uma maneira individualizada percebe-se que ela está concentrada em alguns funcionários, e os que não venderam nada formam um percentual de mais de 26%.

Analisando o quadro referente à venda de seguro que faz a correspondência entre a satisfação e a venda de seguros, nota-se que os que concordam plenamente e os alguma forma não estão satisfeitos com o Banco do Brasil como lugar de trabalho, não estão satisfeitos com a remuneração percebida são os que menos vendem. Inclusive 8 que concordaram plenamente que o Banco do Brasil não satisfaz como local de trabalho não venderam nada no período da amostra – o mês de julho.

O grau de satisfação e motivação com a empresa, com o local de trabalho, com o treinamento dispensado aos funcionários, à satisfação das necessidades, à correspondência de expectativas estão intimamente ligadas entre si. Percebe-se que quanto maior a insatisfação, menor a produtividade.

Pode-se afirmar, mediante esse estudo, que a motivação e satisfação tem afetados os resultados desta agência, há de se ressaltar que há picos de boa produtividade, mas que não refletem a realidade do ambiente de trabalho.

Chama atenção também o percentual de respondentes que não se sentem treinados suficientemente para efetuar as vendas que lhe são solicitadas.

Recomenda-se, portanto, a agência pesquisada o treinamento urgente do seu quadro de funcionários, o que poderá elevar imediatamente a confiança e conseqüentemente as vendas dos funcionários com baixo desempenho. Também à administração da agência cabe ressaltar a questão “Eu me sinto recompensado quando vendo”, apenas 23,3% concordaram totalmente com esta afirmação, isto pode espelhar que os funcionários não estão vendo o reconhecimento por parte dos administradores.

Acredita-se também que uma maior flexibilização do ambiente de trabalho que permita ao funcionário se adaptar às mudanças sociais, políticas, culturais e econômicas, tornará o ambiente organizacional mais propício, não apenas para as vendas, mas, para todos os setores da empresa, pois segundo Dejours (1985), as

projeções do indivíduo têm como palco o seu ambiente de trabalho, que é onde ele as deposita.

Como sugestão para futuros trabalhos, uma pesquisa no molde desta que consiga atingir a empresa Banco do Brasil como um todo, mostrando então o grau de motivação e satisfação dos seus funcionários em relação às vendas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações na era da globalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.

ANGELINI, Arrigo Leonardo. **Motivação humana: o motivo de realização**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1973.

Banco do Brasil S.A. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page1,136,5577,0,0,1,0.bb?codigoMenu=1065&codigoNoticia=1088&codigoRet=1495&bread=1>> Acesso em: 25/08/07

BOM JESUS, Faculdade. **Capital Humano/ Fae Bunises School**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Superior Bom Jesus. 2002.

BERGAMINI, Cecília W. **Fator Humano: Motivação: Uma viagem ao Centro do Conceito**. RAE Executivo. Volume 1, N. 2, Nov 2002 a Jan 2003. Disponível em : <http://www.rae.com.br/executivo/index.cfm>>. Acesso em: 08/08/07.

BERGAMINI, Cecília. **Revisão crítica dos conceitos tradicionais de motivação e levantamento de um perfil motivacional brasileiro**. Tese de doutorado. USP. 1983.

BERGAMINI, Cecília. **Motivação nas organizações**. São Paulo. Editora Atlas, 1993

BOONE, Louis E., KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. Ed.LTC. São Paulo. 1998

BROXADO, S. **A verdadeira motivação na empresa: entendendo a psicologia organizacional e dicas para a motivação dia-a-dia das empresas**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2001.

BZUNECK, José Aloyseo; BORUCHOVITCH, Evely (orgs.) **A Motivação do Aluno. Contribuições da psicologia contemporânea**. Petrópolis: Vozes, 2001.

CASTRO, Claudio de M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de vendas**. Editora McGraw-Hill. São Paulo. 1990.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**; 4.ed. São Paulo : Makron Books, 1993

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

CLARET, Martin. **O poder do marketing**. Ed. Martin Claret. São Paulo. 1998

COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4ª ed. São Paulo. 1994.

CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

DEJOURS, C. - **A Loucura do Trabalho. Estudo de Psicopatologia do Trabalho**. São Paulo:,1985.

DRUCKER, P. F. **Administração lucrativa**. 5. ed. Trad. Adolpho José da Silva. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.294p. Título Original: Managing for Results.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC. 1989

GOLDENBERG, P. **A Saúde dos Executivos: como identificar sinais de perigo para a saúde e levar a melhor contra o estresse**. Rio de janeiro: Guanabara, 1998.

HERZBERG, F.; MAUSNER.; SNYDERMAN, B.B. **The motivation to Work**. 2. ed. New York: John Wiley, 1959.

KATZ, Daniel & KAHN, R. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1985.

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7ª edição. 1995. Ed. LTC

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implantação e controle**. São Paulo: Atlas, 1995.

KOLB, D. A., Rubin, I. M., & McIntyre, J. M. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978.

LÉVY-LEBOYER C. **Psychologie des organizations**. Paris: Presses Univer-sitaires de France, 1974

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **QV no Trabalho: Conceitos e práticas na sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2004.

LITWIN, George H. **Climate and motivation: an experimental study**. In: David A. Kolb, Irwin M. Rubin & James M. McIntyre, Organizational psychology: a book of readings. Englewood Cliffs. EUA: Prentice Hall. 1971.

LUPPA, Luís Paulo. **Vendax – alívio imediato para as fortes dores causadas pela falta de vendas**. 2ª ed. Editora Landscape. São Paulo. 2005.

LUTTWAK, Edward N. & VERRATTI, Susanna Creperio. *Il Libro Della Libertá*. Milano, Mondadori, 1995

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAIOR FILHO, Joel Souto. **Pesquisa em administração: em defesa do estudo de caso**. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, 24 (4): 146-149, out./dez. 1984.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1990.

MCGREGOR, Douglas. **Motivação e liderança**. Brasília: Brasiliense, 1974.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

MUCCHIELLI, Roger. **O trabalho em equipe**. São Paulo: Livraria Martins Fontes, 1980.

OLIVEIRA, Marco Antonio. **Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995.

PEIXOTO, Antônio Carlos Gomes. **Mapa da qualidade de vida ou uma pequena viagem ao mundo dos seus sonhos**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

QUEIROZ, Maria Isaura Pereira de. **O pesquisador, o problema da pesquisa, a escolha de técnicas: Algumas reflexões in: reflexões sobre a pesquisa sociológica**. Alice B. S. G. Lang (org.), "Coleção Texto CERU, vol. 3, 2ª série, Centro de Estudos Rurais e Urbanos, São Paulo, p.13-29, 1992.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho, 1995 - **Qualidade de vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Fortaleza: UNIFOR, 1991.

VERNON, R. **Les entreprises multinationales**. Paris: Calmann-Lévy, 1973.

VOCÊ S/A. São Paulo: Ed. Abril, n. 95, maio 2006. 114 p..

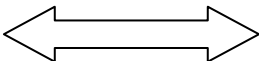
XAVIER, Odiva Silva. Clima Organizacional na pesquisa agropecuária: percepção e aspiração. **Revista de Administração**, São Paulo, 21 (4): 33-48, out./dez., 1986.

## ANEXO – QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS

Prezado(a) colega(a),

Estou realizando uma pesquisa que faz parte de minha monografia no curso de **Especialização em Gestão de Negócios Financeiros**. A sua participação é **EXTREMAMENTE** importante. Por favor, leia cada afirmação atentamente e selecione a alternativa que melhor representa sua opinião. Ressalta-se que este questionário leva poucos minutos para ser preenchido, e não existem alternativas "certas" ou "erradas".

1) Avalie cada uma das afirmações abaixo referente à sua satisfação no trabalho. Faça um "x" no número que melhor traduz o grau de concordância com a frase. Exemplo: Se você concorda totalmente com a frase "Eu considero minha empresa um lugar bom para trabalhar", então faça um "x" no número 5; se tem um certo grau de concordância ou discordância com a frase, assinale ou 2, 3 ou 4; agora, se você discorda totalmente com a frase, assinale o número 1.

	Satisfação no Trabalho	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente
a)	Eu considero minha empresa um lugar bom para trabalhar	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
b)	O meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
c)	Os benefícios oferecidos pela empresa atendem as minhas necessidades	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
d)	O meu salário satisfaz minhas necessidades básicas de vida	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
e)	Estou satisfeito com minha remuneração	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
f)	Estou satisfeito com a política de recursos humanos do Banco do Brasil	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
g)	Estou satisfeito com as mudanças estruturais realizadas pelo Banco	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
h)	Minha satisfação geral em trabalhar no Banco do Brasil é alta	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
i)	O clima organizacional na Agência de Foz é ótimo	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )

