

**UFRRJ**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E**  
**ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**DISSERTAÇÃO**

**Análise Motivacional da Equipe de Vendas no Setor  
Bancário: Estudo de Caso de um Banco Brasileiro.**

**Mara Cláudia Alves**

**2005**

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E  
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**ANALISE MOTIVACIONAL DA EQUIPE DE VENDAS NO SETOR  
BANCÁRIO: ESTUDO DE CASO DE UM BANCO BRASILEIRO.**

**MARA CLAUDIA ALVES**

*Sob a Orientação da Professora*

**Ph.D Ana Alice Vilas Boas**

Dissertação submetida como  
requisito parcial para obtenção do  
título de **Mestre em Gestão e  
Estratégia em Negócios.**

Seropédica, RJ  
Maio de 2005

Aos meus filhos Daniel e Rafael, os  
quais me inspiraram a ir buscar meu  
desenvolvimento pessoal e profissional.

## **AGRADECIMENTOS E RECONHECIMENTOS**

Existem aqueles que são caros e importantes. Neste momento quero agradecer esses que foram essenciais e fundamentais à realização da minha dissertação do mestrado.

A minha orientadora Dra. Ana Alice Vilas Boas, que com sua delicadeza e brilhantismo me orientou e me incentivou a retomar com toda força a conclusão de minha dissertação.

A Dra. Maria José da Costa pela inestimável colaboração, seus comentários e sugestões ajudaram na realização desse trabalho.

Aos meus filhos Daniel e Rafael pela compreensão às minhas omissões familiares.

A minha família pelo permanente apoio durante todos esses anos de minha vida.

## RESUMO

ALVES, Mara Cláudia. **Análise Motivacional da Equipe de Vendas no Setor Bancário: Estudo de Caso de um Banco Brasileiro.** Seropédica: UFRRJ, 2005 91p. (Dissertação, em Ciências Humanas e Sociais, Gestão e Estratégia em Negócios).

A dissertação aborda Marketing de Motivação e Reconhecimento no Setor Financeiro de uma Agência de um Banco Brasileiro na Cidade do Rio de Janeiro, através de uma pesquisa já realizada com os próprios funcionários, com base no referencial específico, modelos e experiências do livro do Edson Crescitelli, intitulado "Marketing de Incentivo" (2002). As referências bibliográficas genéricas com relação ao Marketing de Incentivo, conceitos, pesquisas, técnicas e práticas aplicadas questionários, estímulos e situações aqui apresentadas. A pesquisa exploratória foi realizada dentro de uma agência bancária, para verificar como os funcionários reagem, aos estímulos apresentados pela instituição e comandados pelo seu líder direto. Foi necessário, comparar o desempenho da equipe frente as demandas de metas apresentadas pela empresa. A pesquisa teve como ponto de partida o "Estudo de Caso Qualitativo". No modelo teórico desenvolveu-se o complexo modelo de competitividade, em que também, envolveram-se diversos fatores que puderam ser obtidos de diferentes formas no cotidiano, tópicos como fatores de determinação em foco, estratégias competitivas, planos de marketing, visão do futuro, programas de incentivos, dentre outros e foram de fundamental importância para obtenção da competitividade segundo a Teoria de Crescitelli (2002). A pesquisa pretende também demonstrar que o desenvolvimento das pessoas depende de seu trabalho, uma vez que elas passam a maior parte do seu tempo da agência, onde devem exercer as suas funções. E que, o ambiente de trabalho, a tarefa a realizar, e os parâmetros de relacionamento são elementos que devem proporcionar o desenvolvimento da inteligência, da percepção e das potencialidades de cada uma. Finalmente, foram apresentadas nesta dissertação as implicações, conclusões e sugestões para futuras pesquisas e estudos.

**Palavras-chave:** Pessoas, Motivação, Reconhecimento.

## ABSTRACT

ALVES, Mara Cláudia. **Analysis Motivational of the Team of sales in the Banking Sector: Study of Case of a Brazilian Bank** Seropédica: UFRRJ, 2005 91 p. (Essay, in Sciences Social Human beings and, Management and Strategy in Businesses).

The essay approaches the Marketing of Motivation and Recognition in the Financial Sector in an Agency of a Brazilian Bank in the City of Rio de Janeiro, through a survey already done with its own employees, on the basis of the specific referendai, models and experiences of the book by Edson Crescitelli, entitled "Marketing of Incentive" (2002). The generic bibliographical references with relation to the Marketing of Incentive, concepts, research, practical techniques and applied questionnaires, stimulations and situations presented here. The explanatory survey was carried out within the bank agency of a Brazilian bank in the City of Rio de Janeiro, to verify as how the employees will react to the stimulations presented by the institution and commanded by its direct leader. It was necessary, to compare the performance of the team faced by the demands of goals presented by the company. The survey had as a starting point the "Study of Qualitative Case". In the theoretical model the complex model of competitiveness was developed, where also, diverse factors had been become involved that could have been gotten from different daily sources, topics such as factors of determination in focus, competitive strategies, marketing plans, vision of the future, programs of incentives, amongst others, they had been of basic importance for attainment of the competitiveness according to Theory of Crescitelli (2002). The survey also shown to demonstrate that the development of the people depends on their work, once they spent most of their time in the agency, where they must exert their functions. In addition, the work environment, the task to perform, and the relationship parameters are elements that must provide the development of intelligence, perception, and the potentialities of each individual. Finally, the implications had been presented in this essay, conclusions and suggestions for future survey and studies.

**Keyword:** People, Motivation, Recognition.

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - LISTA DE NECESSIDADES .....	36
TABELA 2 - AVALIAÇÃO DE EXCELÊNCIA GERENCIAL CONCEDIDA À PESQUISA PELOS ACESSOS DOS DOCUMENTOS EM LEITURA E POSSE PELO GESTOR.....	51
TABELA 3 - ÍNDICES DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES.....	52
TABELA 4 - ORGANIZAÇÃO DE AVALIAÇÃO GERENCIAL E SATISFAÇÃO GERAL COM O BANCO .....	52
TABELA 5 - ORGANIZAÇÃO DE AVALIAÇÃO GERENCIAL E SATISFAÇÃO GERAL COM A ÁREA.....	53
TABELA 6 - ORGANIZAÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE MOTIVAÇÃO.....	53

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - AS FORÇAS QUE DEFINEM O ESTILO DE LIDERANÇA.....	23
FIGURA 2 - MODELO DE VALÊNCIA X EXPECTATIVA.....	26
FIGURA 3 - HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....	27
FIGURA 4 - MODELO DE VROOM.....	30
FIGURA 5 - A PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....	45



## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 - A TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG .....27

QUADRO 2 - CONCEPÇÕES DO HOMEM SEGUNDO AS TEORIAS  
ORGANIZACIONAIS.....29

## **LISTA DE ANEXOS**

ANEXO 01 - QUESTIONÁRIO: PESQUISA COM EQUIPE DE VENDAS DO BANCO.....	61
---	----

## SUMARIO

I - INTRODUÇÃO.....	01
1.1 - Formulação do Problema.....	01
1.2 - Objetivos.....	02
1.2.1 - Objetivo geral.....	02
1.2.2 - Objetivos específicos.....	02
II - ANÁLISE DO SETOR BANCÁRIO.....	03
2.1 - Contextualização.....	03
2.2 - Fases do Marketing Bancário.....	03
III - DESENVOLVIMENTO, PRODUTIVIDADE E TRABALHO.....	12
3.1 - Considerações iniciais.....	12
3.2 - Produtividade.....	12
3.3 - Trabalho.....	14
IV - DESAFIOS DO LÍDER.....	15
4.1 - Atributos do Líder.....	15
4.2 - Estilos de Liderança.....	17
4.3 - Análise de atributos dos Líderes.....	20
4.4 - O papel do Líder na motivação dos funcionários.....	22
V - MOTIVAÇÃO.....	25
5.1 - Resumo sobre as Teorias da Motivação.....	25
5.2 - Análises da Motivação.....	30
5.3 - Análise sobre as mudanças.....	31
5.4 - As novas necessidades.....	31
5.5 - Ambiente de trabalho.....	33
5.6 - Procedimentos para motivar os funcionários.....	34
5.7 - Motivação e reconhecimento.....	36
5.7.1 - Propósitos de vida.....	36
5.7.2 - Princípios da Motivação.....	37

5.7.3 - Teorias da Motivação.....	37
5.7.4 - Satisfação no trabalho.....	41
5.7.5 - Segurança no trabalho.....	41
5.7.6 - Perspectivas no trabalho.....	41
5.7.7 - O funcionário no trabalho.....	42
5.7.8 - O serviço desempenhado.....	42
5.7.9 - A empresa.....	43
5.8 - Teoria de Maslow.....	44
5.9 - Teoria de Herzberg.....	48
VI - METODOLOGIA.....	49
6.1 - Considerações iniciais.....	49
6.2 - Estudo de Caso.....	50
6.3 - Fonte de Dados.....	50
6.4 - Tratamento e análise dos dados.....	51
6.4.1 - Resumo dos Dados.....	51
6.4.2 - Baseline: Instrumento de avaliação interna no Banco Brasileiro.....	53
6.4.3 – Resultados do Marketing de incentivo aplicados ao Banco pelo Gestor.....	53
VII - CONCLUSÃO.....	55
BIBLIOGRAFIA.....	57
ANEXO.....	60

# CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

## 1.1 - Formulação do Problema

As organizações fazem de tudo para vender mais, mas poucas se preocupam em como fazer isso de maneira mais eficiente e prazerosa. No mundo globalizado, praticar ações que fidelizem clientes e, ao mesmo tempo, motivem os funcionários é um grande diferencial. Existe um interesse demasiado em busca de cérebros brilhantes, com características pessoais, capazes de produzir bom desempenho e sucesso profissional que geram atitudes ou comportamentos que tragam os resultados esperados pela organização. A reunião de grandes talentos não significa equipe eficaz. Quanto aos diversos tipos de competências, exige-se saber administrar personalidades diferentes, organizando-as em equipes produtivas.

O grande desafio consiste em conhecer profundamente o ser humano para fazê-lo desabrochar em toda sua plenitude, de forma harmoniosa e produtiva a partir de um processo educacional corporativo. Às vezes o talento existe, e nunca teve oportunidade de ser descoberto.

Há vários tipos de inteligência nas áreas do cérebro humano, uns desenvolvidos e outros "adormecidos". É como dispor de um conjunto de ferramentas, mas só fazer uso das que conhece. Aprender a usar outras ferramentas, ampliará possibilidades de melhor atuar na vida. O crescimento se amplia, no contato com áreas nunca exploradas. Pode-se mudar em qualquer idade e de modo positivo, se indivíduos forem expostos a ambientes estimuladores.

Hoje já há, uma grande preocupação em criar um clima organizacional em que as pessoas tenham ambiente de respeito, valorização e motivação. O que anteriormente era instrumento somente da área de recursos humanos, atualmente passam a integrar cada vez mais na estratégia superior das organizações.

Segundo Vianna (1999):

*"quanto maior a taxa de humanização de uma empresa maior será o lucro, o qual compartilhamos muitas vezes cegamente, pouco importando o nome que ele se dê: Capital intelectual, inteligência emocional, capital humano, era do conhecimento"*

Será que é possível motivar alguém? Moreira (2001), declara em seus estudos que teoricamente não, mas as evidências mostram convergência para essa unanimidade: "ninguém motiva ninguém". Quando um profissional é introduzido a um ambiente de alta motivação, seus lábios voltam a sorrir, seus olhos brilham e a serotonina corre-lhe pelo

corpo.

A grande conquista, afinal, está no resgate do potencial de cada funcionário que, como pedras preciosas lapidadas, farão a organização brilhar e destacar-se no mercado.

As instituições financeiras têm experimentado profundas modificações estruturais e operacionais. A estrutura geral do Sistema Financeiro Nacional deveria revelar características predominantes como a diversificação institucional e a especificação operacional. Em vez disso, assiste-se, hoje, a uma aplicação pouco rígida de tal separação, uma vez que várias operações ativas e passivas são comuns e permitidas a várias instituições, o que, de certo modo, abre várias possibilidades e opções ao mercado de clientes particulares e empresas.

As organizações estão dispostas a qualquer mudança necessária para manter o padrão de excelência, atendendo assim da melhor forma possível os seus clientes. Por outro lado os funcionários são elementos fundamentais neste processo. O bem estar social e emocional deve ser de interesse das organizações da qual eles pertencem. Em virtude disso, está se desenvolvendo uma preocupação silenciosa e constante sob varias questões. O ambiente de trabalho e a motivação dos funcionários poderão ser os principais fatores para a evolução e crescimento de uma organização.

Em relação a motivação e comportamento do funcionários questiona-se: se não houver interesse da organização direcionada ao bem estar, a saúde psíquica e biológica, os funcionários poderão passar de sua personalidade dedicada e tranqüila, para uma outra carregada de angústias e cheia de problemas emocionais e psíquicos.

## **1.2 - Objetivos**

### **1.2.1 - Objetivo geral**

O objetivo geral nesta pesquisa consiste em analisar os aspectos e fatores que afetam o desempenho, auto-estima e criatividade dos funcionários no ambiente de trabalho.

### **1.2.2 - Objetivos específicos**

Os objetivos específicos nesta dissertação são os seguintes:

- Identificar o que é motivação humana;
- Analisar a interferência do líder na motivação das equipes dentro da organização;
- Apresentar algumas teorias das relações humanas dentro das organizações;
- Conferir maneiras de motivar as equipes de venda; e
- Diagnosticar ações dentro da organização que visa melhores condições de trabalho.

## **CAPITULO II - ANÁLISE DO SETOR BANCÁRIO**

### **2.1 - Contextualização**

O setor bancário, caracteristicamente de prestação de serviços, é um setor de fundamental importância, tendo em vista o seu papel na economia nacional. Mas, apenas recentemente, os bancos brasileiros colocaram os clientes como centro das atenções na definição do foco de seus produtos e serviços. Eles não tinham o menor interesse por marketing ou sequer consideração. As agências bancárias eram formadas em estilo pomposo, que impressionavam o público. Essa suntuosidade demonstrava o grau de importância transmitida ao cliente que, ao procurar o banco, justificava a sua necessidade de empréstimo, parecendo estar pedindo um favor.

O setor permaneceu imutável, conservador e estável por muito tempo, até a chegada das grandes mudanças no mercado, tais como: as novas regulamentações, os clientes, o clima da organização como medidor do nível de satisfação dos funcionários, a motivação das equipes, a forma de reconhecer o desempenho dos resultados obtidos, a globalização e as fusões que criaram megabancos. Os clientes, tanto de bancos comerciais como os de varejo, passaram a ser considerados alvo de conquista, tornando-se mais exigentes, demandando mais e melhores produtos e serviços. Para isso, era também necessário treinar e desenvolver as pessoas para atender a essa demanda das necessidades dos clientes.

Os bancos passaram a fazer muitas pesquisas de marketing para saber o que os clientes queriam. A mudança de postura em entrar definitivamente na era do marketing fez com que essas organizações passassem por um aprendizado lento do marketing bancário.

### **2.2 – Fases do Marketing Bancário**

Algumas fases do marketing bancário são destacadas por Kotler (1998), a seguir:

- 1ª Fase: Marketing é propaganda, promoção de vendas e publicidade;
- 2ª Fase: Marketing é sorriso e uma atmosfera agradável;
- 3ª Fase: Marketing é segmentação e inovação;
- 4ª Fase: Marketing é posicionamento; e
- 5ª Fase: Marketing é análise, planejamento, complementação e controle.

O conceito inicial de marketing para os bancos limitava-se a oferecer atrativos dos mais variados, como brindes e sorteios, objetivando fazer captações em poupança ou

abertura de contas correntes, para competir com os concorrentes.

Posteriormente, perceberam que havia uma necessidade de fidelizar seus clientes, pois atraí-los era fácil; a dificuldade estava em transformá-los em clientes fiéis. Os bancos remodelaram suas agências, transformando-as em um ambiente modernizado, agradável, deixando para trás a austeridade que as caracterizava. Houve também treinamentos de funcionários, quanto à qualidade em atendimento. Essa mudança deixou de ser um diferencial, pois foi generalizada e o cliente já não a considerava na escolha de uma agência.

Já na terceira fase, a nova ferramenta encontrada foi a inovação dos produtos e segmentação de seus mercados. Criar produtos novos para cada segmento-alvo também é algo facilmente copiado pelos concorrentes. A diferenciação está na habilidade de inovação contínua, estando sempre na frente dos concorrentes. A segmentação apresenta-se como o diferencial estratégico, desde que o banco tenha um posicionamento de mercado e se estruture para atender a cada nicho.

Posicionamento era o que estava faltando para complementar a segmentação. Isso foi implementado na quarta fase, quando se percebeu que nenhum banco pode ser o melhor em tudo e oferecer todos os produtos a todos os tipos de clientes. Se todos anunciam, inovam, sorriem, é necessário que cada um analise suas possibilidades e oportunidades e defina com quem, com que, e como vai trabalhar. Posicionamento é distinguir-se dos demais em certos segmentos de mercado, mostrando ao cliente essa distinção com a qual ele se identifique e que melhor lhe satisfaça.

O desempenho dos bancos é sua sustentabilidade. Na quinta fase, verificou-se a necessidade de se ter um sistema eficaz de planejamento e controle de marketing. Um banco pode ser ótimo em propaganda, em cordialidade, em inovação e posicionamento, mas precisa do planejamento e do controle para obter o conhecimento que o oriente na mensuração do potencial de seu mercado, para planejar suas metas, ações e incentivos, inclusive medir seus resultados; do contrário, terá grandes problemas no seu desempenho. É, então, uma das tendências de marketing a crescente ênfase em desenvolver o relacionamento e fidelizar seus clientes.

A teoria do passado focava a rentabilidade de uma transação e o fechamento de uma venda. Atualmente a rentabilidade é vista em longo prazo, na manutenção do cliente. Muda a idéia de transação para a construção de relacionamento. Indiretamente, pode-se considerar tal concepção a visualização da sustentabilidade da organização em longo prazo, porque, tendo clientes fiéis, obtém-se o lucro que dá a sustentabilidade à empresa.

As empresas de todos os setores estão criando banco de dados, contendo



informações demográficas e de estilo de vida, níveis de resposta a diferentes estímulos e transações anteriores. Se houver o domínio e o planejamento necessário para tratar essas informações, de acordo com o seu objetivo, as instituições poderão orquestrar ofertas para obter consumidores satisfeitos ou encantados, que permanecerão leais.

Com relação à utilização das informações oferecidas por um banco de dados, Cobra (2000) coloca a personalização como o novo paradigma do marketing, justamente a partir da plena utilização do conhecimento, já que a personalização ocorre desde a pesquisa, a produção e o consumo de bens e de serviços financeiros.

As tendências de mercado apontam para a personalização de produtos e de serviços em um ambiente globalizado, exigindo das organizações financeiras uma nova filosofia de atendimento diferenciado. Dessa maneira, o Marketing Financeiro pode ser redefinido como a busca da satisfação das necessidades e a realização dos desejos, por meio da concepção de produtos e serviços que surpreendem as expectativas de seus clientes (Cobra, 2000).

Do grau de envolvimento que a organização (banco) tem com a tarefa de conquistar e manter seus clientes é que se aplicam os conceitos de marketing de serviços financeiros. Uma das ferramentas que as organizações financeiras podem utilizar para atingir seu mercado-alvo e atender as expectativas de seus clientes.

Considerando os bancos como distribuidores posicionados entre aqueles que têm dinheiro para emprestar e os que desejam tomar empréstimos, deduz-se então que são, na verdade, atravessadores que podem estar ameaçados pela desintermediação, que designa o fenômeno de eliminação de intermediários, leia-se Bancos, o que já ocorre nos EUA, na forma de milhões de poupadores retirando seu dinheiro da conta e investindo, por exemplo, em fundos mútuos de corretora de valores.

A sobrevivência dessas instituições depende muito da sua habilidade em agregar valor e qualidade em seus serviços e produtos, aprofundar relacionamentos aproveitando-se de dois grandes trunfos: a confiabilidade e a capacidade de distribuição, além de utilizar a informática para conhecer seus consumidores.

Quanto à qualidade em serviços, Salina (1993), apresenta três características da qualidade de serviços bancários:

- a) Atendimento bancário com qualidade, caracterizado por apresentar agilidade em respostas rápidas às solicitações e às necessidades dos clientes;
- b) Comunicação e informatização, em que a satisfação dos clientes se caracteriza através de respostas rápidas, ágeis e seguras para suas exigências, necessidades e

problemas;

- c) Operações cuja qualidade se traduz na disponibilidade de produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes, com baixo nível de erros, baixíssimo nível de burocratização e existência de pessoal qualificado, capaz de resolver problemas e dirimir dúvidas.

Para cumprir a missão e atingir os objetivos organizacionais e de adaptação às forças do ambiente, as instituições financeiras deverão dispor das várias ferramentas de marketing de maneira integrada. Segundo Toledo (1978), muitos bancos têm procurado desenvolver estudos sobre o comportamento dos consumidores e, em especial, as atitudes e motivações na clientela em relação a três elementos: dinheiro; banco (como entidade financeira); e produtos e serviços propostos.

Tais estudos levam ao conhecimento dos seguintes aspectos:

- a) Segmentos: Identificar o número de grupos existentes reunidos por critérios de semelhança de atitudes em face ao dinheiro, ao banco e/ou serviços prestados;
- b) Atitudes: Respostas relativas à poupança, gastos, empréstimos, uso de talões ou cartões de crédito, atendimento e outros;
- c) Imagem: Como o banco ou o seu concorrente está posicionado na mente dos consumidores;
- d) Prioridades do produto: Preferências dos consumidores e possibilidade de classificar os produtos do banco de acordo com elas; e
- e) Relações cruzadas: Associação de determinadas atitudes específicas dos consumidores com o uso intensivo de determinados serviços bancários.

Visionárias de Marketing, assim são chamadas por Kotler (2001) as empresas com Marketing Inteligente. Elas criam, comunicam e, também, transmitem valor a seus mercados-alvos. Empresas e bancos com Marketing Inteligente, na visão de Kotler (2001), estão melhorando seu conhecimento do cliente, tornando seus produtos e serviços mais flexíveis; possuem uma comunicação integrativa, direcionada e coerente. Usam, também, mais tecnologia e automação de vendas (por exemplo, créditos pré-aprovados contratados nos caixas eletrônicos dos bancos), softwares, páginas de internet, *intranets* e *extranets*. Estão disponíveis 24 horas por dia, por telefone 0800, ou centrais de atendimento para reclamações ou sugestões.

Muitos bancos já sabem identificar seus clientes mais lucrativos e estabelecem diferentes níveis de atendimento, criando valores superiores para eles. Com isso os retêm, encontrando maneiras de superar suas expectativas, procurando aumentar cada vez mais a gama de produtos para um mesmo cliente, buscando integração e não permitindo que

concorrentes possam conquistá-los.

O sucesso consiste em conseguir efetiva e eficientemente envolver o consumidor individual no processo de criar e entregar o produto ou serviço desejado. A venda passa a ser o ápice de um processo de integração, onde o indivíduo é único no segmento. A criação dessa familiaridade com o consumidor demanda o envolvimento de todo o sistema de fornecimento de valor, integrado e organizado em função do usuário final.

Para a prestação de serviços bancários, existem algumas características e fatores estratégicos de sucesso, tais como: especialização técnica, velocidade de solução e informação, preços competitivos, administração de relacionamentos com clientes e outros parceiros significativos.

Em serviços financeiros de grande escala, como no caso de cartões de crédito, seguros, fornecimento de garantias e administração de planos de previdência privada, que têm como características processamento de grandes volumes com baixo custo, uso intenso de sistemas/tecnologias, compradores sofisticados e cuja facilidade de administração é fundamental para o varejista, é importante a adoção de algumas estratégias de sucesso: alcançar a excelência operacional e aumentar a participação de mercado para manter uma posição de baixo custo, linha de produtos e extensões inovadoras, sistemas de processamento flexíveis e, até certo ponto, customizáveis e compreensão suficiente do negócio, conduzindo treinamento para a força de vendas.

Cliente de banco tem hoje várias opções em fazer uso de um serviço ou produto bancário através do telefone, terminais eletrônicos, internet, home banking, ou a própria agência bancária. Essa personalização só melhora e torna mais forte o relacionamento entre a empresa e o usuário, e faz com que a empresa, no caso o banco, preste serviço em tempo real.

A qualidade deve incidir na rotina da atuação dos bancos através de dois fatores: na atenção para com o cliente quanto ao fornecimento de produtos e serviços e na qualidade da gestão de seus clientes, tornando-se necessária que a instituição, como um todo, esteja atenta para perceber quem são seus clientes, o que eles pensam e sentem. A exemplo de outros países, no mercado bancário brasileiro, estão ocorrendo muitas mudanças, quais sejam:

- a) Revolução tecnológica;
- b) Aumento da participação de grandes bancos internacionais, por meio da compra e incorporação de bancos nacionais, privados e estatais; e
- c) Aquisições e incorporações de bancos de capital nacional.

Analisando, se o que custa mais caro é conquistar um novo cliente ou reter um

cliente atual, verifica-se que a busca de novos clientes pode ser mais atraente e motivadora para a força de vendas nas agências, mas é mais cara do que manter um cliente atual. Esta é uma boa razão para a empresa desenvolver uma estratégia de fidelização de clientes. Além disso, atender as necessidades dos atuais clientes pode ser mais fácil, porque se pode saber melhor quem são, onde estão e quais as suas necessidades.

Quando perde um cliente, a empresa perde todo o lucro que teria com as compras futuras deste e com o qual já teve custos para conquistar. A tais custos terá de acrescentar, ainda, o custo de reposição dessa perda.

Segundo Kotler (2001), pesquisas da TARP (*Technical Assistance Research Program*) revelam que, além de custar cinco vezes mais conquistar um novo cliente do que manter o atual, poderá demorar alguns anos até que o novo cliente compre na mesma proporção do antigo.

Torna-se, então, valiosa a recomendação do autor, quando diz que a empresa deve monitorar o nível de satisfação de seus clientes atuais em relação ao que está oferecendo a eles, não presumindo que os clientes que possui estão garantidos, pois constantemente estão tentando fisgá-los. Deve-se fazer algo especial para eles sentirem-se valorizados, percebendo que para ele, cliente, também é vantajosa a parceria, como também encorajá-los a opinar, a dar feedback.

Para Kotler, grandes empresas desenvolveram uma hábil capacidade de obter e manter clientes. Os principais processos envolvidos são os seguintes: localizar clientes potenciais; vender pela primeira vez para eles, e mantê-los, fazendo com que suas compras cresçam, se possível para sempre.

A característica dos mercados atuais é ter abundância de fornecedores e marcas. Há escassez de clientes. Achá-los deixa de ser função dos vendedores que devem vender e não procurar clientes. As empresas podem descobrir e indicá-los a seus vendedores, reduzindo seus custos, é a chamada geração de indicações que se divide em três etapas: definição do mercado-alvo; o uso de ferramentas de comunicação para coletar dados dos clientes potenciais e classificá-los como qualificados.

A criação de valor é essencial para a fidelização dos clientes, diz Gale (1996), ao defender que é necessário oferecer uma proposta de valor melhor que a da concorrência e não simplesmente a oferta de utilidades imediatas. Esse valor precisa ser também administrado por meio do gerenciamento da qualidade na organização.

Criar valor é oferecer algo que destaca um produto ou serviço sob a visão do cliente. Não é o que o produto faz, mas o que aquele espera que o produto faça por ele de

maneira destacada e, se possível, única. Para se saber o que representa valor para ele, deve-se pesquisar junto ao mesmo, afirma Cobra (2000). É ele que irá dizer o que quer. Por meio de pesquisa junto ao cliente, sabe-se criar valor. Este último ajuda a "construção" da fidelidade. Criar valor e transformar um cliente eventual em cliente leal é construir fidelidade e não existe motivo para um cliente ser fiel a uma organização se ela não for fiel a ele.

Fidelizar clientes é uma das conquistas mais importantes para se manter boa performance. É essencial manter-se atento a tudo o que acontece no mercado e, principalmente, ao que possa interessar aos clientes, porque é a partir da satisfação das necessidades deles que se chega ao sucesso empresarial.

Dentre os setores em que as transformações são mais evidentes, está o financeiro. A corrida pelo ganho de produtividade e competitividade, semelhante ao ocorrido em outras economias, desencadeou um processo de fusões e incorporações de relevante impacto no Brasil.

A presença de bancos internacionais aliados à conjuntura econômica tem orientado os profissionais de marketing a desenvolverem estratégias voltadas para o ganho de escala, alavancando produtos e serviços por meio do aumento da base de clientes e, principalmente, para a retenção dos que já possui. A medida que a empresa aprofunda esse conhecimento, melhora sua capacidade de encontrar novos clientes e, principalmente, reter os que já possui. Para construir a fidelização, é essencial entender as necessidades, desejos e valores, pois constantemente a comunicação deve reforçar a percepção sobre o produto ou serviços, com a mensagem certa na hora certa e para o cliente certo. É reconhecido pelas empresas que todos os clientes são importantes, porém alguns são mais importantes que outros.

Para uma seleção, Kotler (2001) afirma ser necessária uma classificação de clientes, medindo a lucratividade individual de cada um para a empresa. A partir desse conhecimento é possível determinar os clientes interessantes, quais têm potencial a ser desenvolvido e quais devem ser considerados não-qualificados. Só vale a pena manter clientes que mais cedo ou mais tarde possam ser lucrativos.

Analisando matematicamente, considerando-se uma escala de lucratividade, uma fórmula é adotada 20/30/80, onde 20% dos clientes são responsáveis por 80% dos lucros e os 30% menos lucrativos cortam os lucros das empresas pela metade. Isso revela que a maioria das empresas perde dinheiro com seus piores clientes, traduz Kotler (2001). Especificamente os bancos alegam que perdem dinheiro com 40% de seus clientes mais fracos no varejo. A segmentação de mercado para a correta avaliação dos clientes,

definição do alvo a ser alcançado ou objetivo a ser seguido e qual o relacionamento a ser desenvolvido com lucratividade. Isso se traduz em trabalhar certo com os clientes certos.

Na concepção de Kotler (2001, p. 164), "empresas inteligentes, hoje em dia, não se vêem como vendedoras de produtos, mas como criadoras de clientes lucrativos: não querem apenas gerar uma carteira de clientes, mas serem donas desses clientes para sempre".

Na Teoria do Marketing do Relacionamento, não se quer apenas ser o único fornecedor de um determinado produto, mas fornecer o maior número possível de seus produtos para cada um de seus clientes. Essa é a busca das empresas, principalmente os bancos, que procuram aumentar a participação no "bolso do cliente". Também os clientes desejam fazer negócios com empresas prestadoras de serviço que ofereçam serviços agregados a seus produtos antes, durante e após a venda. Elas procuram um relacionamento de longo prazo, em que suas necessidades individuais possam ser atendidas não somente hoje, mas também no futuro.

Baseando-se nas informações obtidas por meio da pesquisa bibliográfica, da pesquisa com clientes e análise de como alguns bancos têm buscado maior relacionamento com sua clientela. Assim, propor-se-á um plano para fidelizar os clientes de bancos pelas ações seguintes:

- a) Segmentar os clientes, determinar o foco, para conhecê-los e personalizar o atendimento;
- b) Atender eficazmente com gerente especializado; prestar assessoria;
- c) Atribuir maior autonomia de alçadas aos gerentes para que haja maior velocidade nas decisões e, conseqüentemente, no atendimento ao cliente;
- d) Oferecer produtos e serviços específicos e adequados ao segmento, com qualidade e custo compatível ao valor agregado; e
- e) Disponibilizar canais de distribuição e acessos variados, para atendimento, em tempo real, das necessidades do cliente, seja por agências, pontos de auto-atendimento, acesso eletrônico (fax, telefone, internet, *office banking*, etc.).

A tecnologia é usada como fator redutor de custos:

- a) Criar banco de dados e manter atualizado um sistema de informações dos clientes, da instituição.
- b) As informações devem ser alimentadas pelos funcionários, técnicos, administradores, para serem utilizadas de acordo com os objetivos da empresa como: informação interna, para uma comunicação abrangente e interativa com o cliente, podendo ser utilizada como embasamento para abordagem ao cliente no incremento de

relacionamento;

- c) Integrar o cliente aos processos da empresa, atentando para que todos os processos sejam direcionados à criação de valor e resultado mútuo;
- d) Utilizar-se da tecnologia aliada às pessoas: pessoas habilitadas a utilizar a tecnologia versus tecnologia apropriada para potencializar o conhecimento e capacidade humana. Valorizar o desempenho das pessoas;
- e) Organizar dados para compor estratégias de acordo com metas do segmento e objetivos da empresa, respeitando a aceitação do cliente, com sistemas projetados para informação e incentivos que recompensem a equipe pela lucratividade e relacionamento com o cliente, não somente pela conquista de novas contas;
- f) Flexibilizar taxas e tarifas para valorizar a fidelidade e parceria do cliente, comunicando essas ações ao cliente;
- g) Mensurar resultados individuais de cada cliente, qual a potencialidade de cada um, identificando quem traz ou trará retorno, em quem investir, a quem recompensar;
- h) Desenvolver ações de marketing integrado ao cliente com transparência e confiabilidade; e
- i) Administrar o posicionamento do banco em relação ao cliente e, o desempenho do banco na mente do cliente - interatividade.

A globalização dos mercados, paradoxalmente, exige que as empresas se restrinjam ao seu espaço, determinem o foco de atuação e direcionem para ele os esforços, procurando sempre manter o marketing de relacionamento. Uma das formas de se viabilizar esse objetivo é a segmentação de mercado. As relações passam a ser baseadas na confiança, apoiadas na comunicação horizontal e estabelecendo relações de trabalho com os colaboradores.

## **CAPITULO III - DESENVOLVIMENTO, PRODUTIVIDADE E TRABALHO**

### **3.1 - Considerações iniciais**

De acordo com Vieira (1995)

*"Segurança e saúde não é somente a garantia de estabilidade no emprego, bom salário e outros benefícios que concorrem para a satisfação do trabalhador, mas também a humanização do trabalho, a segurança, o desenvolvimento de suas aptidões, a estratificação e mobilidade que pode aspirar. Certo é que o homem é mais consciente de si mesmo e do universo que cerca, se o trabalho está harmonizado com sua dignidade".*

A partir dos avanços tecnológicos, as empresas passam a analisar os aspectos mais relevantes da relação entre a empresa-empregado. O mundo deu um grande salto nos processos de produção.

O grande progresso foi “batizado” com o conceito de industrialização.

Frederick Taylor (1856-1915) foi um grande teórico sobre a eficiência industrial, e o estudioso sobre a organização científica do trabalho. Basicamente, ele coloca que, o objetivo mais importante entre trabalhador e administração, deve ser a formação e aperfeiçoamento do pessoal da empresa, de modo que os homens possam executar um ritmo mais rápido e com maior eficiência. De acordo com suas aptidões individuais. Esses princípios foram de notória responsabilidade de mudança e crescimento rápido das empresas, em específico as indústrias. Além de contribuir para uma mudança significativa no conceito de trabalho e desenvolvimento.

### **3.2 -Produtividade**

O desenvolvimento das nações se relaciona com o crescimento econômico das empresas e da indústria. Quanto mais as indústrias produzirem mais prosperidade econômica vão possuir, e assim, o país é considerado mais desenvolvido. Sendo assim, o desenvolvimento das empresas se concentraram no sentido de obter ganhos elevados para gerar lucros, dessa maneira a produção tornou-se a questão mais importante das empresas. Neste caso, para apresentar uma empresa em destaque, bem sucedida o parâmetro era o valor de sua receita.

Caiden (1988, p.24) em sua análise de reconsideração do conceito de desenvolvimento, mostra o lado triste e real do resultado de uma terrível corrida na busca pelos lucros. O autor citado faz a seguinte abordagem:

*"O desenvolvimento ocidental preocupou-se mais com o crescimento do que com a distribuição, entendendo que quanto mais houvesse, mais haveria de ser distribuído. Mesmo privilegiados tivessem uma parcela*



*desproporcional, os não-privilegiados indiretamente também se beneficiariam, recebendo o que sobrasse. Talvez isso pudesse ser verdadeiro no caso dos países ricos, não o era no dos pobres, onde pouca coisa parecia de uma privilegiada que cuidava de monopolizar a riqueza disponível“.*

Nessa análise, Caiden coloca em questionamento a legitimidade do processo de industrialização, declara as inviabilidades dos modelos ocidentais e tenta apresentar os aspectos ocultos e não divulgados do mesmo.

Segundo Sachs (1986, p.96), contesta os resultados do processo de industrialização atual no sentido da relação entre o trabalho e a sociedade, no texto a seguir:

*"Sem pôr, de modo algum, em duvida a difusão do conforto material trazido pela civilização industrial, temos, no entanto, o direito de nos perguntar se o avanço espetacular dessa civilização não significa desperdício demasiado de recursos e homens, quais os limites e o seu sentido profundo, sobretudo, a que tipo de relações de trabalho e de sociedade nos leva. Toda uma corrente de pensamento acha que o industrialismo a divisão de trabalho por ele subentendida provocam inevitavelmente a alienação e a negação de qualquer espécie de autonomia para trabalhadores e os indivíduos“.*

Sachs, em suas palavras, quando refere-se a "negação de qualquer espécie de autonomia para indivíduos", está afirmando que o sistema em análise não oferece muitas chances para o desenvolvimento individual. Deve estar se referindo a maneira que o trabalho é determinado para os trabalhadores como seres humanos com capacidades e potencialidades inerentes. Isto é, as atividades desses trabalhadores são repetitivas, sem necessidade de estímulos em suas capacidades criativas. Sendo essa análise, não só para a base da pirâmide operaria, mas também para a sua grande maioria de funcionários.

De acordo com Taylor (1978, p. 51):

*"O mais importante elemento na administração científica é a idéia de tarefa. O trabalho de cada operário é completamente planejado pela direção. Na tarefa é especificado o que deve ser feito e também como fazê-la, além do tempo exato concebido para execução. E quando o trabalhador consegue realizar a tarefa determinada, dentro do tempo limite especificado, recebe aumento. Estas tarefas são cuidadosamente planejadas de modo que sua execução seja boa e correta“.*

O autor citado ressalta que, “a tarefa é sempre regulada, de sorte que o homem, adaptado a ela, seja capaz de trabalhar durante muitos anos, feliz e próspero sem sentir prejuízos ou fadiga”.

O modelo apresentado por Taylor, não possibilita as condições de desenvolvimento da criatividade e motivação dos funcionários, pelo contrario, de acordo com as observações de Sachs, é caminho para alienação. Em virtude disso, é que a

medicina do trabalho foi surgindo ao longo dos anos e crescimento das indústrias. Os regulamentos da medicina do trabalho foram ficando cada vez mais rígidos, em função do surgimento de fadigas, lesões, problemas de ordem físicas e psíquicas.

Num dos trabalhos mais completos sobre "Medicina Básica do Trabalho", Vieira (1995, p. 444) apresenta a seguinte determinação:

*“Segurança e saúde não é somente a garantia de estabilidade de emprego, bom salário e outros benefícios que ocorrem para a satisfação do trabalhador, mas também é a humanização do trabalho, a segurança o desenvolvimento de suas aptidões, a estratificação e mobilidade que pode aspirar. Certo é que o homem é mais consciente de si mesmo e do universo que o cerca, se o trabalho está harmonizado com sua dignidade”.*

### **3.3 -Trabalho**

Em consonância com o item anterior, percebe-se que, devido às diversas formas de trabalho e suas distorções, começaram a apresentar inúmeros problemas para os trabalhadores e em consequência disso para as empresas também.

Surgiram vários fóruns de discussões, como medicina do trabalho, qualidade de vida, engenharia de segurança, produtividade, qualidade de vida do trabalhador, motivação e reconhecimento. Portanto, nesse meio, as primeiras análises sobre o conceito de trabalho-empresa foram esquecidos.

Desde que surgiu a humanidade, o homem teve que aprender a trabalhar para sobreviver, este não é um fato novo, vale ressaltar que os problemas que a sociedade capitalista enfrentam hoje em relação ao trabalho são novos. Seria muito interessante estudar a forma com que milhares de anos os homens trabalharam e buscar identificar os segredos dos mesmos. Talvez na sabedoria milenar possamos encontrar a razão para a tranquilidade e equilíbrio de um trabalhador próspero e bem sucedido.

## CAPITULO IV - DESAFIOS DO LÍDER

### 4.1- Atributos do Líder

Os Líderes do Século XXI encontrarão um novo cenário com mais exigência.

Algum tempo atrás os líderes das empresas tinham poder para fazer a gestão conforme seus valores e estilo. Com o crescente desenvolvimento tecnológico e a consciência de que as pessoas são um fator fundamental na eficácia da organização e a descoberta de que as empresas devem desenvolver programas econômicos e sociais, independente do ramo de atividade da qual a organização pertence. Com essa evolução a autonomia dos líderes ficou prejudicada. Atualmente o conselho administrativo que outrora era passivo, hoje torna-se ativo na gestão e na avaliação do desempenho dos executivos.

O maior desafio do líder, é gerenciar com eficácia as relações entre missão e objetivos da organização, sua relação com os outros os outros setores e a declaração aberta de sua missão e seus valores.

Segundo Beckhard (1997, p. 144):

*"um outro desafio será o emprego eficaz do papel do líder na organização como determinante de cultura na definição de normas, recompensas e valores que formam a cultura e sublinhá-la através do comportamento pessoal. "*

Os líderes para serem verdadeiramente eficazes, deverão ser determinados por fortes valores e fé na capacidade de desenvolvimento das pessoas.

Para Selznick (1957) "o líder é aquele que transforma uma organização comum numa verdadeira instituição". Ele conseguirá fazer dela um grupo social consciente dos seus objetivos e valores, capaz de afirmar-se perante os seus seguidores e resistir quando sua identidade for ameaçada.

Segundo Ritther (1994, p. 394), trata-se de um fenômeno complexo, devendo o líder combinar quatro talentos, a saber:

- Talento cognitivo: capacidade de interpretar o mundo para compreender a que a organização deve visar;
- Talento Social e político, capacidade de compreender o funcionamento do sistema social que é a organização e capacidade de influir sobre sua evolução por meio de decisões que dizem respeito às estruturas e regras, bem como às particularidades dos indivíduos e dos grupos que o levam a ser detentor da autoridade formal.
- Talento intrapsíquico: capacidade de pensar no seu próprio poder e perceber os perigos das suas paixões; e

- Talento ético: capacidade de compreender que o poder organizacional atribui-lhe uma responsabilidade frente ao outro, na medida em que arrasta aqueles que o seguem na sua interpretação do mundo e sua ação sobre o social.

Atualmente existe uma grande preocupação a respeito da escassez de líderes. Essa preocupação, provavelmente nasceu do mito que a competência para liderar pessoas depende de talentos invulgares, e um grande carisma pessoal, podem desfrutar do privilégio de se sobressaírem entre os demais.

Segundo, Goffe e Jones (2001, p.58) os líderes apresentam quatro mitos comuns, embora não exista evidencia da veracidade, conforme abaixo:

- "Qualquer pessoa pode ser líder" - o que não parece ser verdade, porque muitos funcionários de talento não estão interessados em arcar com a responsabilidade;
- "Os líderes trazem lucros para empresa" - idem, uma vez algumas empresas bem lideradas não produzem grandes resultados, especialmente a curto prazo;
- "As pessoas que chegam ao topo são líderes" - idem, uma vez que muitas pessoas podem ter chegado a essa posição graças ao seu senso de oportunidade política, ao passo que líderes são encontrados em todos os escalões da empresa;
- "Os líderes são bons treinadores" - idem, pois se constata que o ponto forte de muitos líderes é ser capaz de incitar as pessoas por meio da sua visão, não pelo seu talento treinador.

Para Bergamini, (2002, p. 9):

*"Tais mitos fazem parte do senso comum e muitos os defendem de forma exaustiva, mas empiricamente não há evidências de que sejam verdade. Nenhuma dessas afirmações foi comprovada como cientificamente verdadeira e inquestionável."*

Não é tão simples assim ter uma única opinião sobre liderança, deverão ser feitas algumas análises para buscar o mais próximo da realidade, definições não tão empíricas, mas algo mais concreto e sólido da realidade das organizações.

Sholtes (1998, p. 17), ao analisar o "apetite" por modismos, conclui que há maior interesse no que é novo do que aquilo que é bom.

*"Precisamos reenergizar as pessoas; precisamos trabalhar em equipes; precisamos colocar as pessoas autônomas; precisamos motivar as pessoas; precisamos oferecer incentivos às pessoas; precisamos tornar as pessoas responsáveis; precisamos reengenheirar e reinventar"*.

Sem uma razão lógica, o termo "líder" passou a ter uma conotação de

superioridade imbatível, ser líder é ser soberano, ter uma vantagem sobre os seus liderados. Sendo analisado dessa forma, líder passou a ser visto com detentor do poder.

Como propõe Simonsen, (1999, p 47):

*"Os membros de um grupo geralmente aceitam que suas atividades sejam dirigidas por alguém porque, em assim o fazendo, tornam-se mais eficazes do que se cada um deles caminhasse em direções diferentes".*

Ao buscar atividades que não podem ser levadas a efeito com sucesso por uma única pessoa, aceita-se esse direcionamento como a maneira mais eficaz de atingir-se a satisfação de uma necessidade. Devido ao fato de o líder ser importante para a satisfação das necessidades dos seus seguidores, um grande número deles cai no erro de considerar mais importante do que seus próprios seguidores. Outros ainda, acreditam que devem ser melhores e mais importantes que os demais, porque são mais bem pagos do que aqueles que os seguem. O ganho, todavia, é uma medida de responsabilidade e talvez de dificuldade; ele não é com certeza, uma medida de importância. A responsabilidade de ser seguida, não pode ser confundida por ser a melhor e estar acima de qualquer crítica ou erros. Deve-se reavaliar constantemente a postura e a atitude com os seus liderados, para não ter apenas pessoas cumprindo ordens sem nenhum tipo de admiração ou senso de crítica.

## **4.2 - Estilos de Liderança**

Existe uma tendência de classificar as pessoas em diversos tipos e estilos, essa classificação, deva ser tão antiga quanto a própria existência humana. Uma das primeiras tentativas de classificar essas diferenças de personalidades da qual se tem notícia, foi analisada por um médico da Antigüidade Grega, conhecido como Hipócrates, “o pai da Medicina”.

Ao analisar os diferentes estilos de comportamento, Hipócrates atribuía a eles tendências comportamentais que ocorriam devido à quantidade de humores já contidos na constituição física de cada um. Segundo esses princípios apresentados, ele analisou, por exemplo, que: o tipo sangüíneo caracterizado por pessoas otimistas, os *fleugmáticos* caracteristicamente lentos e letárgicos os *melancólicos*, tidos como tristes e depressivos, devido a quantidade de bÍlis preta que possuíam, e os coléricos raivosos e irritáveis devido às altas concentrações de bÍlis amarela contida no organismo. Com o passar dos séculos, esta foi a análise feita da qual se tem notícia através da historia da filosofia grega, que durante muitos anos inspirou outras teorias.

Os diferentes estilos de liderança, como é o caso da pesquisadora, a qual se enraizou na citação (Crescitelli, 2002, p. 38) por ser esta a forma simples e de fácil compreensão em adotá-la.

Essa compreensão pode ser fácil porque líderes diferentes terão mesclas diversas de conhecimento, autoridade e exemplo. Um professor pode ser um líder devido ao que sabe e a posição que ocupa. Um líder pode ser alguém com autoridade formal - um empresário, um oficial do exército ou um policial eleito. Um líder pode ter conhecimento religioso ou autoridade. Você não pode se apresentar como um modelo a ser seguido quando estiver praticando um tipo de liderança com a qual não concorda. Todos nós tomamos parentes e adultos marcantes como modelos quando crianças. Quando temos filho, automaticamente nos tornamos modelos para eles, queiramos ou não.

Uma pessoa que é capaz de “curar” pode ser um líder, geralmente através do conhecimento que possui. Médicos e terapeutas são líderes quando levam pessoas a um estado de boa saúde e bem-estar. Consultores internos e externos podem resolver rixas burocráticas. Um arquivista, incumbido de proteger o que é importante, é outro tipo de líder. Em seu livro *Stewardship* (Administração, Berrett-Koehler, 1996), Peter Block escreve sobre o serviço sob uma ótica mais ampla que é uma ótica da responsabilidade, para “dar um fim” na “cultura de culpa” e controle no ambiente de trabalho. Muito disso eu aplicaria na liderança. Neste trabalho a administração é abordada num sentido limitado como um estilo de liderança.

Conforme Crescitelli (2002, p. 38):

*“O papel do administrador é importante nos negócios. Embora as empresas devam se renovar continuamente, mudanças em excesso representam um grande risco. Sem mudança, uma companhia vai “congelar” e se estagnar na forma de um “dinossauro” não competitivo; mas com muitas mudanças a empresa corre o risco de perder partes valiosas de seu negócio. Um administrador identifica e preserva o que vale a pena ser mantido, ou seja, o que mantém a empresa estável. Essa é a mudança bem-sucedida - manter as boas coisas do presente e se livrar do resto. Qualquer administrador tem que ser um líder.*

Em contrapartida, o mesmo autor (p.63) revela uma outra dimensão da liderança:

*“Todas as virtudes se transformam em vícios quando são levadas a extremos e a liderança não é exceção à regra. Líderes devem estimular os outros a se tornarem líderes, pois de outro modo a liderança pode se restringir a uma autoridade “solitária”, na qual o poder se torna a sua própria justificativa. Todos os tipos de liderança enfrentam esse perigo”.... “O lado sombrio de um líder autoritário é o absolutismo. Um*

*líder absolutista exige uma obediência inquestionável e, para conseguí-la deve minar a autoconfiança de seus seguidores, para que eles não possam pensar por si próprio e também ameaçar a desobediência com terríveis conseqüências. Em casos extremos, o autoritarismo desumaniza os seguidores - eles se tornam instrumentos do líder e não, pessoas com vontade própria. A obediência, inquestionável é sempre suspeita, exceto em situações excepcionais como no combate armado. Mesmo nesses casos continuam a prevalecer os valores mais elevados de humanidade. A obediência a ordens nunca será desculpa para justificar crimes de guerra. Nos negócios, "chefe" é um diminutivo de líder absolutista".*

Técnicos trabalham com parceiros para ajudá-los e melhorar seu desempenho. O lado negativo de um técnico é ser um "barbeiro" - uma ótima gíria, que significa "motorista descuidado" e evoca a figura de um cocheiro nas últimas etapas de uma corrida de carroças, pescoço a pescoço, com o adversário ao lado, chicoteando os cavalos e todos à sua volta em um frenesi desesperado para vencer. Treinadores podem se transformar em "barbeiros" quando projetam suas frustrações nos outros, em vez de ajudá-los a tirar o melhor de si. Embaçam as fronteiras entre eles e os outros e não são donos de suas própria vontade. Eles transformam as pessoas em escravas.

De acordo com Crescitelli (2002, p. 63)

*"Uma pessoa capaz de curar possui pacientes que precisam de sua ajuda. O lado obscuro dela é o charlatão - aquele que não está interessado em ajudar as pessoas, mas deseja fazer fama e fortuna com a venda dos seus remédios".*

Da mesma forma, um administrador que esquece que toma conta das coisas a serviço da renovação e do desenvolvimento, se torna um carcereiro que se agarra ao passado, cego ao presente e ao futuro pelos fantasmas da antiguidade. Um administrador faz de você um convidado; um carcereiro faz de você um prisioneiro de seu preconceito, enraizado no passado.

Para Crescitelli (2002):

*"Um projetista é um líder, devido à técnica e ao conhecimento que coloca a serviço do seu público. Eles terão aprendizes que estudarão seu trabalho e assimilarão técnicas para serem projetistas no seu próprio estilo. Quando esquece que seu sucesso depende do quanto agrada os outros e ignora a sua comunidade, um projetista se torna uma prima donna. Eles podem saciar a si próprios, mas esquecem que só são líderes por causa dos valores que criam para os outros. Tal projetista perde contato com seu público, ganha uma platéia nada crítica que assimilará seus caprichos cegamente, além de imitadores que copiarão os projetos em vez de aprender as técnicas de design para criar algo que expresse suas próprias visões pessoais". (p. 63)*

Depois há o modelo a seguir que tem ilusões de grandeza e age como se fosse

especialmente favorecido, acima daqueles que o admiram. Mas, paradoxalmente, eles perdem valor como modelos a serem seguidos. Escolhemos modelos pelo que eles são e pelo que podem nos ensinar, não pelo fato de acreditarem que são isso ou aquilo. Quem pensa em si como modelo a ser seguido, sem levar em consideração os seus seguidores, acabam perdendo o contato com a realidade.

### **4.3 - Análise de atributos dos Líderes**

Nos últimos três decênios, tanto a indústria como o comércio e a área de serviços se deram conta que sua sobrevivência dependia do assim chamado "capital humano". Isto se referia especialmente aos executivos, responsáveis pelas grandes decisões.

Surgiram então vários "gurus", ensinando os segredos da alma executiva, no intuito de facilitar a sua identificação, seleção e imitação. No espírito genuinamente pragmático, o critério daquela identificação sempre foi o sucesso. O modelo da personalidade executiva foi tirado dos grandes líderes das proeminentes corporações multinacionais.

Muitas daquelas corporações já desapareceram da superfície da terra e muitos líderes aclamados do passado já tiveram a sua atuação criticada na luz de resultados posteriores. A história de fraudes cometidas por eminentes figuras corporativas enche volumes. Como já descobriu o filósofo alemão Friederich Nietzsche: "O sucesso é um grande mentiroso".

Em seguida, são destacados alguns atributos que os executivos devem desenvolver, não por orientação estatística e sim axiomática. Não olhamos as coincidências efêmeras, as notícias dos jornais e sim a razão das coisas, a essência da atuação executiva. Destacam-se alguns atributos já constantes em manuais, cuja lista, em ordem alfabética, é a seguinte:

- a) **Ambição** - A definição de objetivos que são altos, mas nunca fora do alcance. Essa definição inclui os meios de realização e a disposição para fazer os esforços necessários no sentido de obter aqueles meios.
- b) **Auto-crítica** - O reconhecimento de erros cometidos, com a finalidade de um desenvolvimento contínuo da competência. Mais interesse por observações críticas alheias do que por louvor ou admiração. Uma percepção justa do desempenho de colegas e de concorrentes.
- c) **Circunspeção** - A consideração de possíveis implicações desfavoráveis, conseqüências negativas, obstáculos eventuais, contra-argumentos válidos, antes de embarcar em qualquer ação importante.
- d) **Comunicação** - A economia verbal. Evitar a retórica e o vocabulário decorativo.



Praticar o estilo sucinto e escolher termos de acordo com o nível de compreensão dos ouvintes. Na comunicação eficiente, escutar é tão importante quanto formular.

e) Controle - O uso de mecanismos de controle cada vez que se delega uma responsabilidade. Esse controle deve existir, independente do grau de confiança depositada nos delegados individuais. O executivo não pode se dar o luxo de confiar totalmente na sua própria escolha de colaboradores.

f) Empatia - A percepção de motivos, opiniões e sentimentos de aliados e adversários. Nem glorificar, nem subestimar personalidades e reações alheias. O executivo deve compreender não só o mundo dos negócios, mas também o ambiente humano.

g) Independência - O uso do raciocínio próprio em todas as decisões importantes. Deve-se evitar a armadilha do convencional. É fácil seguir venerados exemplos, mas este é o caminho da estagnação e decadência corporativas.

h) Iniciativa - A atitude "pró-ativa" significa não deixar que a ponderação e o perfeccionismo interfiram em ações urgentes. Não temer a inovação, nem insistir nela pela glória. Dosar o máximo de dinamismo com o grau necessário de circunspeção.

i) Liderança - A venda de projetos de maneira tão convincente que os colaboradores os adotem como se fossem os seus. Existe apenas o perigo da demagogia, ou seja, do exagero das vantagens previstas naquele projeto.

j) Objetividade - A neutralização do ego consiste em esquecer o interesse pessoal e ver todas as situações pelo prisma do interesse corporativo. O executivo genuíno evita qualquer egocentrismo e exerce a isenção de ressentimento, antagonismo e preconceito.

Alguns desses atributos são inatos, como, por exemplo, a ambição e a independência. Outros podem ser desenvolvidos, mas a vontade de desenvolvê-los é um ingrediente da personalidade. O executivo é um alto funcionário, não um empresário no sentido de "businessman". Os atributos desse último são outros, tais como, por exemplo, a tomada de riscos. O executivo é um organizador, o empresário um conquistador. Para o executivo há critérios universais, enquanto o empresário se caracteriza pela arbitrariedade, pela personalidade única.

Em tudo isto, existe um grande porém: em tempos de crise, o capital espera dos seus representantes profissionais, ou seja, dos seus executivos, que tomem iniciativas criativas, em prol da organização. Quer que os seus líderes se comportem como empreendedores. Ai há um paradoxo: servidores fiéis da organização têm as cabeças cortadas e novatos audaciosos tomam o campo. Chega-se a uma conclusão inquietadora: apesar de análises

profundas, na vida dos negócios não há regras de confiabilidade absoluta.

#### **4.4 - O papel do Líder na Motivação dos funcionários**

O papel da liderança e da gerência na motivação da força de trabalho nas organizações modernas é bastante significativo. Motivo que tem levado o assunto a ser pesquisado desde os idos de 1930 e a publicação de uma vasta literatura sobre o assunto.

Bowditch & Buono (1997, p. 117) argumentam que:

*"com o passar dos tempos a pesquisa e a literatura sobre liderança organizacional evoluíram, de teorias que descreviam traços e características pessoais dos líderes eficazes, passando por uma abordagem funcional básica que esboçava o que líderes eficazes deveriam fazer, chegando a rima abordagem situacional ou contingencial, que propõe um estilo mais flexível adaptativo para a liderança eficaz".*

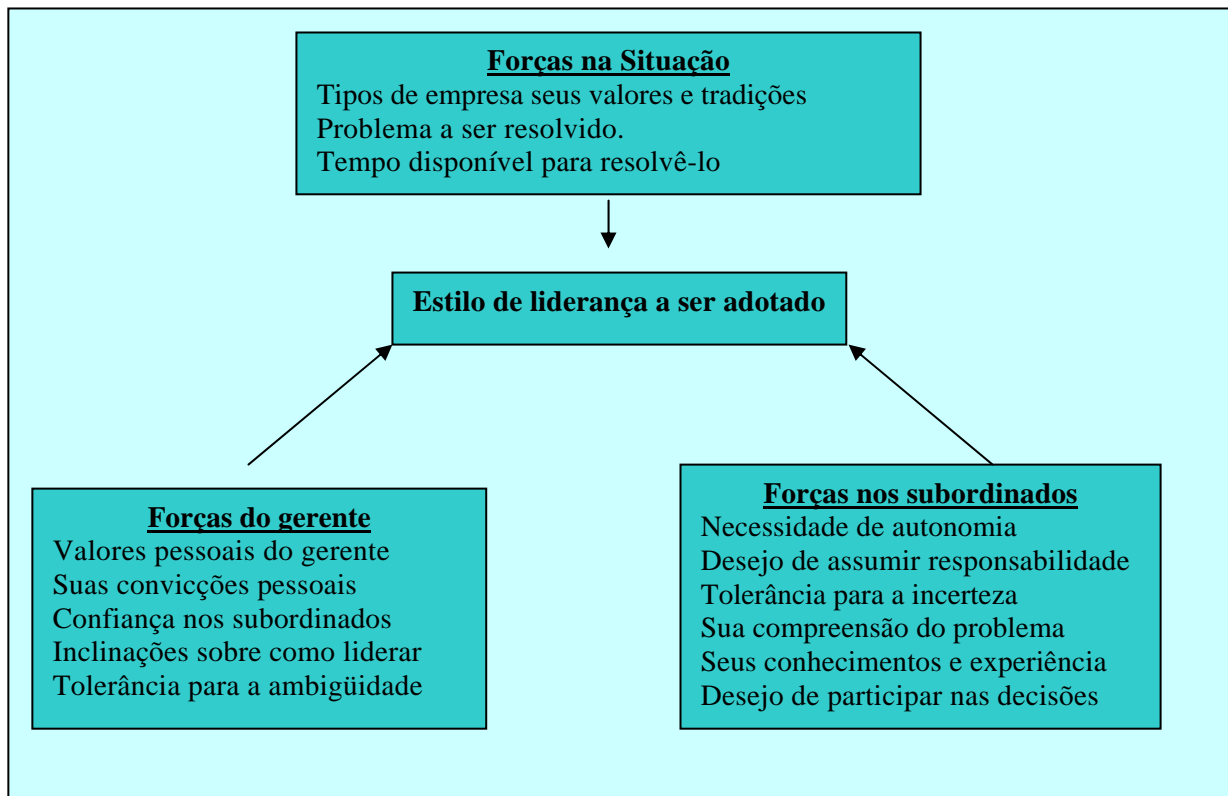
A liderança é necessária em todas as organizações humanas, principalmente nas empresas em toda sua estrutura. É essencial em todas as funções da administração. Onde há pessoas, é necessária a liderança e para liderar é preciso conhecer a natureza humana para saber conduzir as pessoas.

De acordo com Tannenbaum, Weschler & Maparick (1970), liderança é a influência interpessoalexercida numa situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana à consecução de objetivos específicos. A influência é uma força psicológica que age de modo a modificar o comportamento de outra pessoa e envolve conceitos como poder e autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais se introduzem mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas.

Os líderes de sucesso têm certos atributos pessoais em comum. São disciplinados no atendimento, na pontualidade, no cuidado com a aparência, sabem lidar com as pessoas e lidera seu pessoal sem nenhuma pressão. São leais a equipe e demonstra confiança nas pessoas, deixando que elas cumpram com suas tarefas sem interferência. Conduzem a organização num clima saudável, gerando os melhores resultados.

Segundo Tannenbaum & Schmidt (1958), o administrador ao escolher o padrão de liderança a ser adotado em sua empresa, deve considerar e avaliar três forças que agem simultaneamente. A Figura 1, apresentada a seguir, exemplifica essas forças.

**FIGURA 1: AS FORÇAS QUE DEFINEM O ESTILO DE LIDERANÇA**



Fonte: Tannenbaum & Schmidt (1958)

São três forças que devem ser avaliadas pelo administrador para escolha do estilo de liderança a ser adotado: forças na situação que foca o tipo de empresa, abrangendo seus valores e cultura, o problema a ser resolvido e o tempo disponível para solução. Forças do gerente que consiste na habilidade e condições do gerente em lidar com o pessoal sob sua liderança e forças nos subordinados. E a intercessão dessas forças orientará o administrador na escolha do estilo de liderança a ser adotado.

O estilo de liderança tem muita influência no alcance da excelência da qualidade, deve haver um trato pessoal com os funcionários e clientes, coordenar o envolvimento de toda equipe nas sugestões, na definição de objetivos e metas. É preciso dar oportunidade às pessoas para que elas digam o que pensam, as pessoas devem participar do processo. O progresso deve ser reconhecido. Os elogios não devem ser economizados, um sinal positivo de vitória através de um gesto, fazendo com que as pessoas sintam que deram uma contribuição de valor. (Maitland, 2000; Thornely, 1994).

Os líderes são responsáveis pela eficácia. Tem-se escrito muito sobre a eficácia - parte dos melhores escritos de Peter Drucker, que possui uma habilidade especial para simplificar os conceitos. Uma das lições que ele nos revela é que a eficiência consiste em fazer bem, enquanto a eficácia consiste em fazer de forma acertada.

Os líderes podem delegar a eficiência, mas enfrentar pessoalmente a eficácia. É claro que a pergunta natural se resume em “Como?”. Poderíamos encher muitas páginas sobre as maneiras de ser eficaz, mas gostaria de abordar apenas duas. (Ludke e André, 1986, p.74).

A primeira consiste na compreensão de que a eficácia ocorre ao permitir aos outros que atinjam o seu potencial – tanto o potencial pessoal como o empresarial ou o institucional.

Em certas culturas do Sul do Pacífico, um orador conserva urna concha como símbolo de uma situação de autoridade temporária. Os líderes devem compreender quem conserva a concha, ou seja, a quem devem escutar e quando. Isso possibilita às pessoas utilizarem seus dons na sua amplitude máxima, em benefício de todos.

Há casos, sem dúvida, em que o líder tem de escolher quem deve falar. Isto faz parte do risco da liderança. Com efeito, ele deve determinar as capacidades. Ser um juiz de pessoas, porque, na realidade, escolhe uma pessoa e não uma posição.

Os líderes devem assumir um papel no desenvolvimento, expressão e defesa da civilidade e dos valores. Numa situação ou empresa civilizada, vemos boas maneiras, respeito pelas pessoas, compreensão e aprovação do modo como servimos uns aos outros.

A civilidade diz respeito à identificação de valores em oposição à obediência a modismos. Pode definir-se como a capacidade para distinguir entre o que é realmente saudável e o que meramente parece ser. Um líder pode determinar a diferença entre as coisas vivas e as moribundas. Perder de vista a beleza das idéias, a esperança e a oportunidade, e frustrar o direito de ser necessitado equivale a estar moribundo.

Fazer parte de uma mentalidade derrotista que volta as costas aos bens e às idéias, princípios e leis, pessoas e famílias, equivale a estar moribundo. Permanecer no consumo, na prosperidade e na situação instantânea equivale a estar moribundo. Ignorar a dignidade do trabalho, a elegância da simplicidade e a responsabilidade essencial de servimos uns aos outros equivale a estar moribundo.

## CAPITULO V - MOTIVAÇÃO

### 5.1- Resumo sobre as Teorias da Motivação

As empresas modernas procuram levar as pessoas talentosas a contribuir o máximo possível de seus esforços em benefício da empresa, tentando levá-las a produzir melhores resultados. Ter uma equipe motivada não é uma tarefa das mais fáceis, muitas empresas passaram por um processo de reengenharia, cujo efeito colateral foi uma desmotivação da sua força de trabalho, principalmente de seus executivos. Trazer de volta a motivação nestas pessoas é um desafio, pois as pessoas são diferentes entre si, e o que as motiva nem sempre são as mesmas coisas, não há uma fórmula mágica para motivar, por isso é necessário combinar uma série de atitudes essenciais ao comportamento humano e que podem trazer motivação nos trabalhadores e estimulá-los a contribuir com qualidade para os melhores resultados das suas empresas.

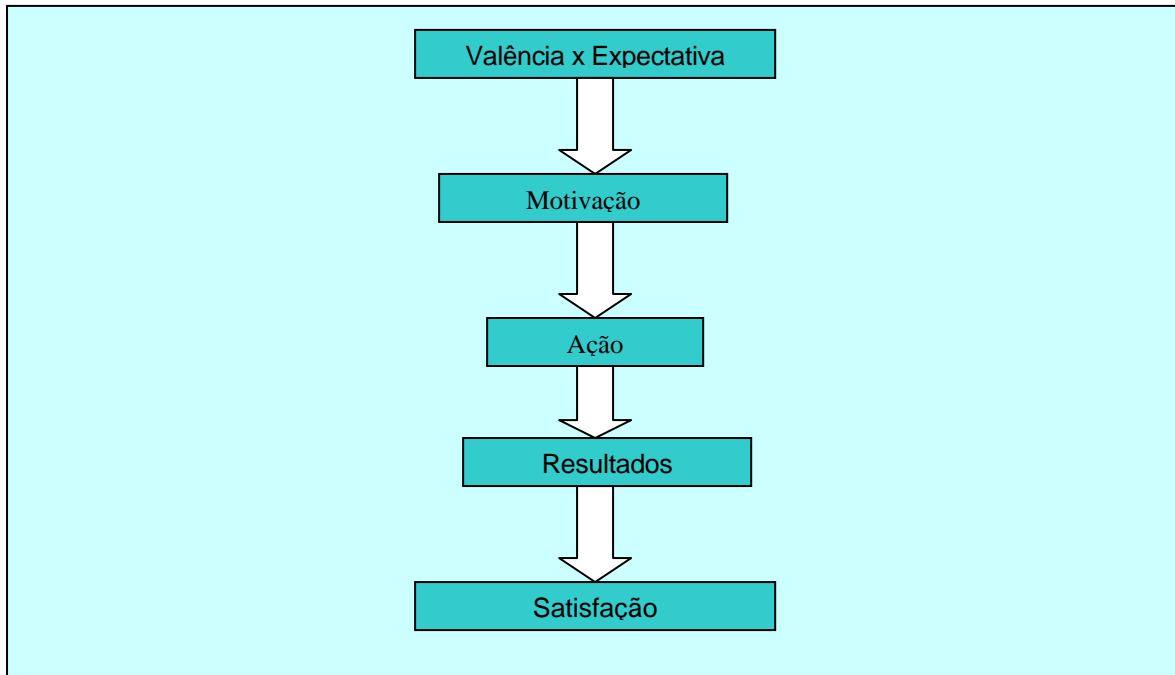
Bergamini, 1997 destaca o texto a seguir:

*“Segundo Fournies (1992), não há unanimidade nos gerentes para definir motivação, pois o conceito de motivação é difícil de entender exatamente, tem sido utilizado de diferentes sentidos e as pessoas são diferentes no que tange à motivação. A origem etimológica do termo explica que motivação deriva originalmente da palavra latina movere, que significa mover. A origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica.”*

De um modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma e dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por estímulo externo, do ambiente, e pode também ser gerado nos processos mentais do indivíduo, o que neste caso a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo.

Maitland (2000) faz uma revisão sobre a teoria de Vroom ressaltando que: a motivação é um processo que governa escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo, que avalia as conseqüências de cada alternativa de ação e satisfação, que deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados. Vroom foi o idealizador da Teoria da Expectativa, em que as duas partes que compõem a motivação são os desejos individuais e a expectativas de alcançá-lo. A teoria se resume na Figura 2 apresentada a seguir.

**FIGURA 2: MODELO DE VALÊNCIA X EXPECTATIVA**



Fonte: Maitland (2000).

Na Teoria da Expectativa, Vroom alega existir duas partes que compõem a motivação: os desejos individuais e as expectativas de alcançá-los. Para o autor valência descreve o nível de um desejo particular: alto nível de valência indica um forte desejo em alcançar um objetivo. Um nível baixo de valência sugere um desejo de menor importância para a pessoa.

Entretanto, Steers & Porter (1983), propõem que a motivação seja uma cadeia de eventos baseadas no desejo de reduzir um estado interno de desequilíbrio tendo como base a crença de que certas ações deveriam servir a esse propósito, ou seja, os indivíduos agem de tal maneira pela qual acreditam que serão levados até o objetivo desejado, deixando claro que a motivação de cada um diz respeito a sua própria felicidade pessoal e aos seus anseios.

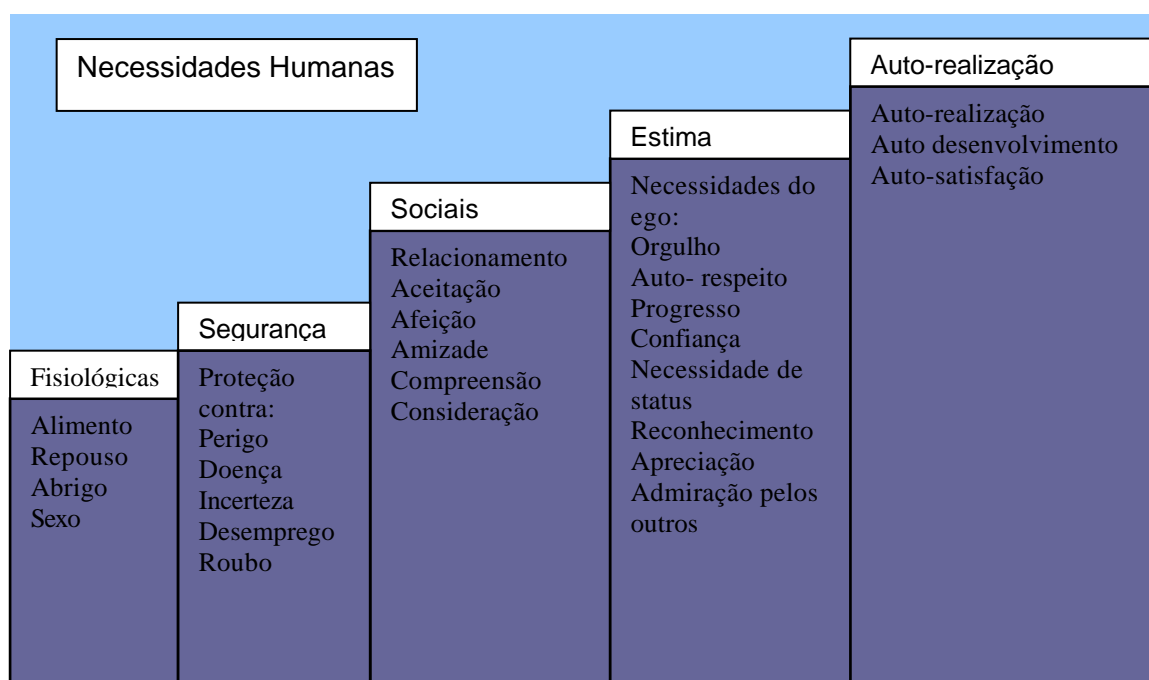
Maitland (2000) destaca que: na teoria dos dois fatores Herzberg (1964) sugere dois grupos para a motivação de equipe como ilustra o Quadro 1.

### QUADRO 1: A TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

FATORES DE HIGIENE	MOTIVADORES
Condições de trabalho	O trabalho em si
Pagamento	Responsabilidade
Segurança no trabalho	Senso de realização
Relações no trabalho	Reconhecimento
Práticas de supervisão e administração	Perspectivas de evolução
Política e administração da empresa	

Em 1970, Maslow, apresentou a Teoria sobre a Motivação Humana calcada nos exames das necessidades básicas, aplicando o conceito de homeostase para mostrar que o homem tende a agir buscando o estado de equilíbrio, agindo como um sistema auto-regulado, conforme Figura 3 a seguir:

**FIGURA 3: HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW**



Nesta teoria o indivíduo é organizado e integrado com mecanismos estruturados e definidos de relações do tipo causa-efeito e possui necessidades que são componentes de seu todo, abrangendo as pessoas intrinsecamente e extrinsecamente.

No Modelo Contingencial há uma substituição das Teorias de McGregor,

Maslow e de Herzberg baseadas em uma estrutura uniforme, hierárquica e universal de necessidades, por teorias que rejeitam idéias preconcebidas e que reconhecem tanto diferenças individuais e situacionais em que podem ocorrer. Vroom (1997), ao desenvolver a teoria da contingência de motivação, afirma que a produtividade de uma pessoa depende de três forças básicas:

- Expectativas: São os objetivos individuais e a força do desejo de atingir tais objetivos, podendo incluir aqui a segurança no cargo, o dinheiro, o reconhecimento, a aceitação na sociedade e uma infinidade de combinações de objetivos pessoais.
- Recompensas: Consiste na relação entre produtividade e alcance de objetivos do indivíduo.
- Relações entre expectativas e recompensas: Consiste na capacidade percebida de aumentar a produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas.

Estes três fatores determinam a motivação do indivíduo para produzir em qualquer situação. O modelo parte da hipótese que a motivação é um processo que orienta opções de comportamento para alcançar um determinado resultado.

O modelo de Vroom se apóia no chamado modelo de exportação de motivação baseado em objetivos gradativos, path-goal, para o alcance de um objetivo final.

No Quadro 2 está resumido as várias concepções acerca do homem e a teoria relacionada a esta concepção, bem como a motivação básica deste homem de acordo com cada teoria.

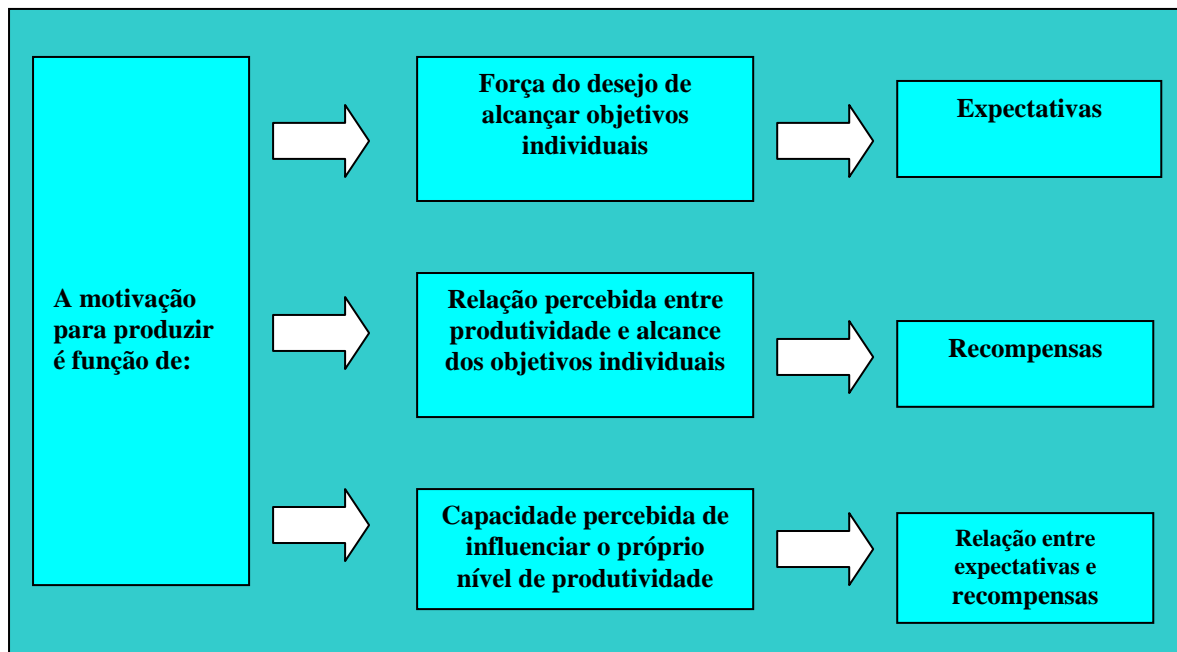


**QUADRO 2: CONCEPÇÕES DO HOMEM SEGUNDO AS TEORIAS ORGANIZACIONAIS**

Concepção de:	Teoria	Motivação básica
Homem econômico	Administração científica	Recompensas salariais e financeiras
Homem social	Relações humanas	Recompensas sociais e simbólicas
Homem organizacional	Estruturalista	Recompensas salariais e sociais
Homem administrativo	Comportamental	Processo decisório e busca de soluções satisficientes.
Homem complexo	Contingência	Microsistemas individual e complexo.

De acordo com a Teoria Clássica com a Administração Científica de Taylor, quando o homem era motivado por recompensas financeiras, o pensamento acerca deste homem evoluiu com o aparecimento de nova Teoria enfocando o progresso em relação à motivação básica do homem. \*A mais recente teoria da administração é chamada de Teoria da Contingência, onde aparece a figura do homem complexo cujo modelo de motivação estão descritos na Figura 4 chamado de Modelo de Vroom.

**FIGURA 4: MODELO DE VROOM**



Fonte: Vroom (1997).

## 5.2 - Análises da Motivação

O verdadeiro fascínio exercido pelo fenômeno da motivação humana fez com que esse termo passasse a ser utilizado com os mais diferentes significados e nisso reside o primeiro e mais decisivo passo para o estabelecimento de conceitos e diferentes entendimentos sobre o assunto. Da mesma forma que alguns autores afirmam que é necessário incentivar e motivar as pessoas, outros demonstram e acreditam firmemente que ninguém tem a mágica e o poder de motivar o outro.

Como se pode depreender dessas colocações, o conceito de motivação é nesse sentido utilizado a partir de posições contraditórias e, por que não, antagônicas. A grande dificuldade encontrada quando se está estudando qualquer assunto do comportamento humano reside, sobretudo, no tipo de dados com os quais se está trabalhando. Quando esses dados são de natureza objetiva, torna-se mais fácil observá-los de forma direta, isto é imediata e, nesse caso torna-se mais fácil analisá-los subjetivamente.

### 5.3 - Análise sobre as mudanças

O sucesso é importante quando se tem a sensação de felicidade dentro de si. O sucesso passa a ter sentido quando o indivíduo percebe que está realizando bem sua missão, e atendendo assim suas expectativas pessoais e as de quem o rodeia.

Para Shinyashiki (2000), "a vitória é uma consequência de uma atitude produtiva diante da vida".

No que se refere a motivação e o moral sistemáticos, existem dois fatores que parecem um tanto contraditórios. Por um lado, atitudes positivas em relação ao futuro e em relação àquilo que se pode realizar através de seus próprios atos intencionais e, por outro lado, o reconhecimento de que a vida não é fácil e de que nada é definitivamente seguro.

A vida exige um esforço inabalável, a disposição de tentar e, ao contrário de uma concepção amplamente difundida, os seres humanos adaptam-se muito bem a esse esforço. Nos seres humanos ao longo processo de evolução resultou numa espécie feita de solucionadores de problemas, mais felizes, quando engajados em tarefas feitas que exigem não apenas esforço físico, mas também o envolvimento da mente e coração.

Como cita Vianna (1999):

*"não somos apenas solucionadores de problemas, somos catadores de problemas. Se não temos um problema à mão, inventamos. A maioria dos jogos são problemas inventados. Fomos talhados para a escalada, não para ficarmos à toa, seja no vale ou no topo da montanha".*

As análises que até agora vinham sendo discutidas estão dentro de um grande contexto, no qual estão inseridas as empresas. Devemos buscar mais independência, e muito mais autonomia. Serão necessários que as pessoas se conscientizem de que são agentes envolvidos, e que devem assumir toda gestão de suas vidas. É preciso ter independência, não importando se permanecerá na empresa ou não, ou se irão em busca de novos desafios fora dela.

Para Kondo (1991):

*"diante dessas mudanças estruturais de setor industrial, as empresas também estão mudando em busca de alternativas para sua própria sobrevivência. Durante esse processo de mudanças, as empresas esperam que seus funcionários, tenham a capacidade de corresponder as mudanças. "*

Em tempos de mudanças, tornam-se mais importantes as pessoas que apesar da instabilidade, são flexíveis o suficiente para encontrar seu próprio equilíbrio, em detrimento as pessoas que almejam a estabilidade.

### 5.4 - As novas necessidades

O funcionário de uma empresa pode buscar, além de salário, desafio, estabilidade,

possibilidades de crescimento e de aprendizagem. Por sua vez, a empresa procura manter aqueles que, além de assíduos e pontuais, mostrem lealdade, ética, empenho na redução de custos, capacidade produtiva e compromissos com a missão e os objetivos que lhe foram reservados. Para tanto, faz-se necessário conhecer algumas necessidades inovadoras.

a) Impulsos básicos: Estimulam comportamentos que visam satisfazer necessidades básicas, baseadas na fisiologia. Exemplo: ar, água, sexo, evitar a dor e equilíbrio biológico interno. Podem ser influenciados pela cultura;

b) Motivos sociais: Surgem para satisfazer as necessidades de sentir-se amado. Está intimamente ligado ao contato com outros seres humanos, o que é decisivo para o sucesso em ajustamento;

c) Motivos para estimulação sensorial: As pessoas e outros animais precisam desta estimulação, que pode ser um estímulo externo ou interno, autoestimulação, como cantar de boca fechada, por exemplo. Sem esses estímulos, que são experiências sensoriais, os indivíduos alucinam, no intuito de gerar essa auto-estimulação;

d) Motivos de crescimento: São os que levam os indivíduos ao aperfeiçoamento pessoal, sem se importarem com o reconhecimento. Acham-se intimamente ligados aos motivos de estimulação, exploração e manipulação sensorial. O motivo de realização muitas vezes é considerado um motivo de crescimento; e

e) Idéias como motivo: As idéias podem ser intensamente motivadoras, proporcionando comportamentos motivados por sugestões, que podem até mesmo comprometer a integridade física do indivíduo. Essas idéias podem gerar conflitos, quando ocorre a dissonância cognitiva, mas geralmente as pessoas são motivadas a manterem suas cognições coerentes.

A base para a motivação é o reconhecimento e o exercício dos fatores humanos relacionados com o conteúdo do trabalho, particularmente a criatividade e a sociabilidade. Isso provavelmente não mudará enquanto o ser humano existir sobre a face da Terra, independentemente de raça ou região. Entretanto, as prioridades para as quais a motivação deve se voltar, irão mudar conforme as tendências da nossa sociedade, que passa por grandes transformações.

De acordo com Kondo (1991), as empresas estão:

- a) Promovendo internacionalização;
- b) Desenvolvendo novos negócios;
- c) Destinando recursos para pesquisas e desenvolvimento; e
- d) Valorizando as atividades de marketing e de vendas.

Com isso querem que seus funcionários tenham capacidade de corresponder às mudanças. O problema passa, agora, a como corresponder a essas necessidades das

empresas e, ao mesmo tempo, corresponder às necessidade individuais.

## 5.5 - Ambiente de Trabalho

O ambiente de trabalho pode fazer com que as pessoas se sintam bem, ou desmotivadas, caso não seja tão satisfatório quanto desejam. A busca é de cada vez mais tentar garantir condições seguras de trabalho e oferecer um ambiente saudável. Pode-se influenciar ou aprimorar cada vez mais os principais instrumentos de motivação de seu trabalho, a fim de aumentar a quantidade e a qualidade.

De acordo com Rodrigues (2000):

*"dentro do trabalho, todos querem se sentir realizados, todos querem mostrar que estão dando o melhor de si e que, na medida do possível, fazem avanço. Porém, para que isso ocorra é necessário incentivar o aprimoramento de cada um dentro da equipe, ajudando, assim, cada qual a aprimorar e definir seus padrões e metas pessoais atuais e futuras. As equipes precisam também de treinamento para que possam ter as habilidades e conhecimentos para a execução de tarefas. "*

Da mesma forma um trabalho em equipe tem um papel de importância vital na motivação das pessoas. É necessário reconhecer na equipe desejos e necessidades diferentes, individualizá-las e moldar a e equipe para manter um grupo eficiente e coeso.

Se os funcionários forem influenciados pelas pessoas com quem trabalham, obviamente eles serão influenciados pelo trabalho que essas pessoas realizam para a empresa, onde os diferentes grupos de recursos humanos estão em posição de exercer uma influência positiva nessa área. Conseqüentemente, é preciso valorizar a importância que o prazer desperta nas pessoas e ser capaz de avaliar os funcionários e suas funções para ver até que ponto eles se ajustam a elas.

Para Sampaio (1999), "os modelos de gestão constituem uma idealização atrelada a necessidades do sistema vigente numa sociedade". A globalização impõe valores comuns aos diversos países industrializados ou em processo de industrialização associados à competitividade e que se sobrepõem a questões sociais. Tendo uma doutrina, conceitos e orientações de cunho ideológico e uma metodologia, esses modelos ganham adaptações para o ajuste de sua implantação, uma vez que não existe uma equalização dos contextos. Entretanto, essas adaptações são efetuadas pelos seus gestores, que raramente incluem elementos da classe operária e freqüentemente estão comprometidos com as questões capitalistas (competitividade, produtividade, lucratividade, etc.), enquanto fatores como qualidade de vida, empregabilidade, participação e outros que visam à socialização de meios e processos são relegados a um plano inferior e às vezes nem mesmo são considerados.

O modelo de Vroom se apóia no chamado "modelo de exportação de motivação"

baseado em objetivos gradativos, path-goal, para o alcance de um objetivo final.

Para o autor, os fatores de higiene não estimulam a motivação, mas se tornam causa de desmotivação das pessoas se não forem satisfatórios. Um ambiente de trabalho seguro e saudável, por si só, não irá motivar os funcionários a trabalharem melhor, porém deixa-os satisfeitos o bastante para que outros fatores possam motivá-los. Mas, se as condições de trabalho causam insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas.

Se os fatores de higiene forem satisfatórios, sugere o autor que cinco fatores-chave podem motivar a equipe nos trabalhos interessantes ou que apresentem desafio:

- Responsabilidade pelas tarefas e deveres;
- Sensação de se ter alcançado algo que valeu a pena;
- Reconhecimento pelo trabalho realizado; e
- A possibilidade de desenvolvimento pessoal.

Herzberg (1964) acreditava que o principal motivador no ambiente de trabalho é o trabalho em si, e que as outras influências possíveis são de importância secundária.

A motivação na equipe de trabalho é fator decisivo na excelência da qualidade. Os fatores que trazem motivação à força de trabalho devem ser explorados para o benefício da organização e como consequência da força de trabalho, sem a qual não há existência de nenhuma instituição. Muitas foram as teorias acerca da motivação das pessoas e do que ela é e representa.

Cada teoria tem sua própria abordagem, dando maior ênfase a determinados fatores que outros, dando a sua contribuição para se achar o caminho mais apropriado para motivar.

Necessário se faz, identificar o melhor caminho para percorrer com intuito de melhor entender a motivação e conseguir levar a força de trabalho a elevar o moral e aceitar os desafios propostos pela organização.

## **5.6 - Procedimentos para motivar os funcionários**

Para Caudron (1997), em um estudo feito em várias organizações americanas, na fase de pós-reengenharia, identificou que os empregados ficaram desmotivados após perderem aquilo que mais gostavam de fazer dentro das organizações em que trabalhavam, principalmente após um processo de downsizing, quando perderam a posição que lhes trazia status, perderam alguns colegas que foram demitidos e perderam a segurança na empresa.

Para conquistar de volta a motivação perdida dos funcionários, Caudron (1997), após discutir amplamente com os dirigentes das organizações estudadas e especialistas no

assunto, propõe uma lista de vinte técnicas que podem ser aplicadas para resgatar a equipe motivada, são elas:

- Dar aos empregados as informações necessárias para a realização de um bom trabalho;
- Dar *feedback* regular aos funcionários;
- Solicitar idéias aos empregados e envolvê-los em decisões sobre suas funções;
- Criar canais de comunicação fáceis de usar;
- Aprender com os próprios funcionários sobre aquilo que os motiva;
- Aprender quais as atividades desenvolvidas pelos empregados quando dispõem de algum tempo livre;
- Cumprimentar pessoalmente o funcionário por um trabalho bem feito;
- Reconhecer o poder de sua presença física em sua posição de gerente;
- Enviar uma mensagem escrita ao empregado, elogiando seu desempenho;
- Reconhecer publicamente um trabalho bem-feito;
- Promover reuniões destinadas a comemorar o sucesso do grupo;
- Dar ao empregado uma tarefa interessante para executar;
- Verificar se o empregado dispõe das ferramentas para realizar o melhor trabalho;
- Reconhecer as necessidades pessoais dos funcionários;
- Usar o desempenho como base para a promoção;
- Adotar uma política abrangente de promoção dos funcionários;
- Enfatizar o compromisso da empresa com a manutenção do empregado em longo prazo;
- Estimular o sentido de comunidade;
- Remunerar as pessoas de forma competitiva, em função do que elas valem; e
- Dar aos funcionários uma razão financeira para serem excelentes. Isto pode incluir a participação nos lucros.

Caudron (1997) acredita que seguindo os passos acima poderá manter uma equipe motivada para o alcance das metas e objetivos da empresa. É uma lista grande e abrange vinte itens que o administrador poderá trilhar para conseguir uma equipe motivada.

A cultura da empresa deve ser considerada, levando-se em conta que o que motiva uma pessoa não é o mesmo que motiva a outra pessoa e não há uma maneira mágica para reconquistar ou conquistar o ânimo do funcionário. O mais sensato é combinar uma série de atitudes essenciais que norteiam o comportamento humano.

Fica nas mãos da administração a identificação correta e sua aplicação em cada indivíduo na organização. É preciso tomar o cuidado para não usar técnicas de motivação de ontem com os trabalhadores de hoje, mas empregar a combinação de várias abordagens no processo de motivação.

Murray em 1938, inicia seus trabalhos sobre a teoria motivadora de conteúdo que introduz os conceitos de aprendizagem e de necessidades geradas pelo conhecimento. Trabalhando na especificação de tais necessidades e na listagem das mesmas, surgiu então a Tabela 1.

**TABELA 1: LISTA DE NECESSIDADES**

<b>Necessidade</b>	<b>Conceitos, segundo Murray.</b>
<b>Realização</b>	<b>Obter algo difícil: gerenciar e organizar coisas, pessoas, idéias.</b>
<b>Afiliação</b>	<b>Obter cooperação agradável ou recíproca.</b>
<b>Agressão</b>	<b>Sobrepujar oposição pela força: brigar.</b>
<b>Autonomia</b>	<b>Ser independente e livre para agir conforme impulso.</b>
<b>Defesa</b>	<b>Atuar contra assalto, crítica ou ataque.</b>
<b>Domínio</b>	<b>Influenciar ou dirigir o comportamento de outros por diversos meios.</b>
<b>Diversão</b>	<b>Agir, para deleite próprio, sem outro propósito.</b>
<b>Sexo</b>	<b>Apreciar impressões ou ações sexuais.</b>
<b>Ordem</b>	<b>Obter arranjo, limpeza, organização.</b>
<b>Entendimento</b>	<b>Buscar respostas, explicações, teorias.</b>

Fonte: Murray (1971,1978).

## **5.7 - Motivação e Reconhecimento**

### **5.7.1 - Propósitos de vida**

Todos os indivíduos são movidos por uma motivação e não existe exceção. Não há, contudo, uma regra definida para se explorar e criar motivação em uma pessoa ou um grupo. Depende de cada um encontrar o seu norte neste aspecto e o grande segredo do administrador, do líder, é descobrir como fazer acontecer isso em sua equipe e como proceder com cada um.

Pode-se afirmar que não se consegue motivar as pessoas, e que, paradoxalmente, é fácil desmotivá-las. Ninguém pode motivar ninguém! A motivação vem das necessidades internas de cada indivíduo e não de nossa vontade. É necessário entender que as necessidades e desejos das pessoas levam sua marca e que não podemos mudá-las segundo nossa vontade.

Vianna (1999) considera que:

*“estamos caminhando, ainda que a passos tímidos. Parece que começa a existir um princípio de reviravolta no paradigma da realidade das empresas. O conjunto positivo de clima, ambiente, motivação e felicidade do funcionários é um fator de sucesso para que deseja implementar um trajetória de desenvolvimento estratégico de longo prazo em sua organização.”*

Muitas vezes a saída é simples, basta dizer não quando efetivamente se quer dizer não. A vida é pura motivação. Os estudiosos afirmam que nascemos com 8 bilhões de



energias positivas e apenas com 6 mil de energias negativas. É só saber usar, é só buscarmos méritos para que nossa vida fique baseada na energia positiva.

Para Kondo(1991):

*"Podemos descobrir diversos caminhos para tratar da motivação humana se prestarmos atenção não apenas às diferenças de personalidade, que são evidentes nas pessoas, mas também aos traços humanos comuns que existem debaixo dessas diferenças, ou seja, a natureza humana".*

### **5.7.2 - Princípios da Motivação**

Segundo a empresa de consultores associados Wisnet (2004): a motivação e a auto motivação nasce da clareza do que se quer pessoal e profissionalmente. É importante criar ambientes abertos onde todos possam compartilhar propósitos, objetivos, valores, a seguir destacados:

- Todo ser humano motiva-se quando pode realizar as suas próprias idéias;
- Todo ser humano necessita de "feedback", seja um elogio, uma reorientação ou mesmo repreensão. Nada é mais desmotivador do que ser ignorado;
- A motivação é um processo interno, desenvolvido e sustentado por fatores motivadores cuja prática está na vontade e disciplina dos gestores;
- Todo "feedback" deve ser dado, de tal forma, que a pessoa queira e possa mudar o seu comportamento;
- Atingir um objetivo fixado pela própria pessoa é uma das maiores fontes de motivação para o ser humano; e
- A motivação das pessoas numa organização requer, por parte dos gestores, investimento de energia para eliminar/minimizar fatores desmotivadores.

### **5.7.3 - Teorias da Motivação**

Stoner (1982, p.322), ratifica que no modelo tradicional os trabalhadores recebem de urna administração ordens superiores. Portanto todo trabalhador segundo o modelo, sentia-se bem através de cargos hierárquicos desenvolvidos, em contrapartida ADM ("modelo de relações humanas") são para um público alvo que relaciona-se em grupo, estabelece normas para o grupo e aceitam a autoridade superior exigindo salários altos, visto que esses trabalhadores atentam a objetivos decisivos, então o trabalho do modelo tradicional recebe incentivo através de uma ordem superior, enquanto que os das relações humanas, apesar de receberem ordens hierárquicas, a velocidade de seus trabalhos são aceitas e desenvolvidas rapidamente como fator tempo no momento que esse grupo compete unido, eles vencem a batalha à frente.

De acordo com Stoner (1982), Douglas Macgregor e outros teóricos criticam o Modelo das Relações Humanas como sendo apenas um método mais sofisticado de

manipulação dos empregados. Também afirmavam que, como o modelo tradicional, o Modelo das Relações Humanas, simplificava exageradamente a motivação, concentrando-se apenas um fator como o dinheiro ou as relações humanas.

Esta idéia guiada pelo autor, buscou no teórico Macgregor a "Teoria de Marketing de Incentivo", que para este a teoria trata-se de um Modelo Tradicional em que o trabalho é "desagradável" para os empregados e eles somente são motivados através de força, de dinheiro e de elogios.

O que se tem constatado é que o Modelo de Recursos Humanos trabalha sob dois pontos de vista, isto é, em um primeiro momento, que é um modelo tradicional e ele trabalha com a força da Teoria de Marketing de Incentivo, em segunda instância existem casos de a empresa necessitar do conjunto de relações humanas, os quais estimulam a palavra grupo. Especialistas em desenvolver com competência e influência na quantidade da velocidade de seus trabalhos, aplicavam as forças no grupo.

As empresas concentram-se em cada vez mais alcançar a marketing share, com clientes satisfeitos e fieis. Dentro das estratégias usadas para que todos esses objetivos fossem alcançados, fizeram-se necessário que os colaboradores dessa empresa estivessem motivados. Uma equipe motivada gerará resultados positivos, além de um programa de reconhecimento bem elaborado e atingível.

Para motivar toda uma equipe deve-se levar em conta que os indivíduos são diferentes entre si e cada um tem um jeito próprio a ser motivado.

Atualmente, a motivação tem sido alvo de análises por parte de alguns estudiosos nos ramos da Psicologia, da Sociologia e da Administração, a fim de ter um entendimento maior no comportamento das pessoas.

De forma geral, os empresários estão voltados para dentro da empresa, visando elevar os níveis de satisfação e de entusiasmo de seus colaboradores.

Para analisar comportamento humano, suas ações e motivos que levam a tomarem determinadas atitudes, é necessário entender o sentido do que vem a ser motivação.

Na Psicologia o termo motivação denomina-se à compreensão dos motivos e fatores que conduzem a determinado comportamento. Corresponde ao impulso e esforço de satisfazer um desejo ou alcançar um objetivo, então na definição de Maitland (2002, p. 143) É a força e o impulso que levam os indivíduos a agirem de uma forma específica.

Portanto, a origem etimológica do termo explica que motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover. De um modo geral, motivo deve ser tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma e dá origem a um comportamento específico à ação, a qual pode ser provocada por estímulo externo, do

ambiente e pode, também, ser gerada nos processos mentais do indivíduo. (Bergamini, 1977, p. 125)

Este estudo de dissertação tomou como forma de pesquisa através do objetivo geral relatar dados de uma Pesquisa de Campo entre Análise da Força Motivacional da Equipe de Vendas no Setor Financeiro de um Banco Brasileiro e a Metodologia aplicada à luz do Estudo de Caso Qualitativo, visto que este objetivo compreendeu os fatores de um cunho definido, onde, aprender Análise da Força segundo Crescitelli (2002) depende proporções satisfatórias, tanto por quem aplica essas forças como quem aprende a recebê-las. Força para o autor "é uma estratégia competitiva de mercado, plano de marketing e visão de futuro que compõem o ambiente de trabalho".

De acordo com Crescitelli (2002, p. 83) a valorização das forças nos fatores humanos empregados para alcançarem importantes posturas na organização produtiva prioriza três vertentes, a seguir resumidas:

- Necessidade de trabalho em equipe;
- Desenvolvimento do sistema de gerenciamento de equipes; e
- Equipes de trabalho - as funções-chave de trabalho.

O "trabalho em equipe" é a "chave" da administração moderna. Da "Equipe Testemunha" que traz as últimas notícias da televisão até projetos concebidos e desenvolvidos por grupos de construção, a administração em todo o mundo está percebendo o poder de uma equipe "bem lubrificada". As decisões não podem mais ser tomadas só por uma pessoa.

Nos negócios de alta tecnologia, por exemplo, uma ampla gama de aptidões multidisciplinares é muitas vezes requerida, indo desde Biotecnologia até Engenharia Eletrônica e Contabilidade. Os gerentes não podem ser especializados em todas essas áreas e, portanto, precisam se apoiar no trabalho de equipe.

Os cientistas sociais que estudaram mais objetivamente o modo como os administradores trabalham refletiram essa nova preocupação voltando sua atenção do foco individual na liderança para o foco em grupos, em comportamento de equipe e dinâmica de grupo.

Administradores bem-sucedidos trabalham através da equipe e o sucesso deles depende do sucesso da equipe. Uma equipe é mais do que alguns brilhantes conselheiros individuais. É um grupo de pessoas que entendem umas às outras, que conhecem suas forças e fraquezas individuais e cooperam umas com as outras.

A principal função dos líderes de equipe é fazer com que o grupo tenha um desempenho de "alto nível". Eles precisam passar grande parte do seu tempo gerenciando o grupo e, acima de tudo, devem ter um conhecimento sólido da Teoria do

## Gerenciamento de Equipes.

Uma equipe de indivíduos "brilhantes" pode muitas vezes ser menos eficiente do que uma equipe brilhante de indivíduos. Isso é parte da razão por que os think-thanks frequentemente não têm sucesso. Não é o bastante apenas reunir as melhores "cabeças" da organização ou do país. Os primeiros sádios do Gerenciamento de Equipes também precisam ser aplicados.

Capacitar as pessoas a trabalhar "bem" juntas é a "função-chave" de todo administrador. Isso requer mais do que aptidão técnica ou alto nível de inteligência e requer sistemas de gerenciamento de equipes que possam ser operados em base regular. Esses sistemas citados anteriormente precisam ser definidos, comunicados e trabalhados por todos os membros. Acima de tudo, os membros da equipe precisam desenvolver aptidões de gerenciamento de equipes e praticá-las de uma maneira disciplinada até que consigam trabalhar facilmente e bem em conjunto. Nada pode ser deixado ao acaso. Os bons hábitos devem ser desenvolvidos e mantidos.

Se as equipes de trabalho organizacionais necessitam de equilíbrio para ser "as melhores" então, o que deve consistir esse equilíbrio é "embarcar" em um estudo de pesquisa para caracterizar as "atividades-chave" de trabalho que devem ocorrer em uma equipe para que ela seja eficaz. Muitas equipes de "alto desempenho" e seus membros captam a dizer sobre o modo como abordavam o seu trabalho.

Elas são capazes de identificar "atividades-chave" ou "funções de trabalho" que precisam estar presentes se a equipe quiser otimizar o seu desempenho. Essas funções de trabalho são genéricas e independentes das funções técnicas que possam ocorrer na equipe. Portanto elas se aplicam a todas as equipes, sejam elas de contabilidade, engenharia, pesquisa e desenvolvimento, marketing, ou de alguma outra área. Essas funções de trabalho formam a base da Teoria de Gerenciamento de Equipes. Elas emergem da discussão de fatores de sucesso críticos com pessoas em fábricas, escritórios, laboratórios, bancos, linhas aéreas e outros trabalhos de locação.

Desse modo, as pessoas de fato têm preferências em escolher a motivação para seu trabalho, procurando utilizar uma ou mais forças.

Para que a equipe motivada através, principalmente, das forças, a gerência usa de abordagens, preocupando com a possibilidade de discussões interpessoais na qualidade do bem comum para a equipe como um todo, pode em cada integrante ser determinada e cada integrante deve aceitar desafios.

Se as equipes são motivadas pelas pessoas que têm em volta de si é lógico, então, afirmar que elas serão, pelo menos, afetadas igualmente pelo trabalho executado dentro de sua empresa. Talvez o gerente da empresa esteja em condições de aprimorar os serviços

dessas pessoas em algumas ocasiões, até de modo significativo. Se for o caso, o gerente deve considerar a importância da satisfação dentro do trabalho, avaliando os funcionários e suas atribuições e, como consequência, definir o remanejamento de sua carga de trabalho conforme convier.

Cada indivíduo em particular, não importa quem seja, quer desfrutar o trabalho que realiza. As necessidades e desejos que se originam a partir desse trabalho específico variam de acordo com cada pessoa, mas há áreas fundamentais que geralmente são de interesse comum: satisfação, segurança e perspectivas.

#### **5.7.4- Satisfação no trabalho**

Pode-se definir um "trabalho" como "um conjunto de tarefas e obrigações". Dessa maneira, a satisfação do funcionário dependerá muito se ele encontrar vantagens nesse conjunto específico que ocorre dentro da posição de trabalho em que ele se encontra. É claro que as pessoas são diferentes com relação àquilo que desejam, embora possuam a mesma visão de tarefas e obrigações com relação a seus graus de dificuldade, variedade e responsabilidade. Alguns desejam executar tarefas fáceis e rotineiras, com pouca ou nenhuma responsabilidade. Outros preferem atividades mais difíceis, que exijam desafios, estejam em constante mudança e os obriguem a várias responsabilidades. A maior parte da força de trabalho pode estar em algum lugar intermediário entre esses dois extremos.

#### **5.7.5 - Segurança no trabalho**

Os funcionários, que em sua maioria trabalham em meio período ou em período integral, acham poder confiar que seu emprego seja seguro, no momento e dentro de um futuro previsível. Fica difícil (quando não praticamente impossível) motivar alguém cuja crença é a de que seu trabalho pode encerrar-se a qualquer instante. Não é de estranhar que uma pessoa esteja mais preocupada em encontrar outra colocação o mais breve possível do que empregar qualquer tipo de energia e empenho (em sua opinião, perdidos) em sua atual posição. Espera-se que uma pessoa apresente altos índices de produtividade e desempenho apenas se ela sentir que está ali para ficar, participando dos resultados de seus esforços direcionados ao trabalho e ao sucesso.

#### **5.7.6 - Perspectivas no trabalho**

Aquele tipo de membro de equipe que quer comparecer, fazer um serviço simples sem grandes responsabilidades e depois ir para casa, ficará, de certo modo, feliz se

acreditar que seu trabalho é seguro. Por outro lado, qualquer funcionário que quiser tomar para si tarefas mais difíceis, diferentes e que exijam responsabilidade não ficará satisfeito por muito tempo. Ele irá se sentir motivado a trabalhar com afinco e de forma correta somente se houver oportunidades palpáveis e distintas para transferências e promoções para trabalhos que exijam ainda mais desafios, e que se mostrem melhores. Caso não existam tais perspectivas e o funcionário perceber que já extraiu o máximo que pôde da empresa, é bem provável que ele se sinta desmotivado e passe a procurar outra empresa, que atenda a seus desejos e necessidades nessa área.

Uma vez ciente do significado da satisfação no trabalho, seria uma ação inteligente verificar se todos que trabalham com você estão realizando tarefas adequadas a eles. É preciso considerar: o funcionário, o serviço e a empresa.

### **5.7.7 - O funcionário no trabalho**

Ao se observar cada funcionário em separado, é obrigatório descobrir quais as expectativas pessoais que ele tem, em relação ao conteúdo, à segurança e às perspectivas do trabalho. Fale individualmente com eles quanto tiver a oportunidade e faça perguntas: seus gostos e aversões; o que querem ou não fazer; seus medos, esperanças e preocupações; o que eles acham que poderia ser feito em favor de um aprimoramento do trabalho; onde gostariam de estar no próximo ano, em cinco anos, ou qualquer que seja o tempo. Pergunte sempre. Nunca fique pensando que já conhece as respostas.

### **5.7.8 - O serviço desempenhado**

A etapa seguinte é estudar alguns detalhes do serviço para determinar até que ponto ele corresponde aos desejos e necessidades dos funcionários. Leve em conta colocação, local e objetivos, a quem ele se reporta, qual seu grau hierárquico, com o que lida com que frequência. Considere responsabilidades e tarefas principais, como devem ser finalizadas e os vários padrões e metas a serem mantidos e alcançados de modo adequado. Pense em quais habilidades, conhecimentos e perícia seriam necessários para a execução correta do serviço. Elabore esse critério observando o trabalho enquanto é realizado e até realizando você mesmo. Controle registros como descrições de serviços e formulários de avaliação. Mantenha conversas informais com os colegas, em especial com aqueles em funções semelhantes. Conheça o trabalho de fora para dentro, como se fosse seu e o observe se os funcionários estão entrosados nas funções apropriadas para eles.

### 5.7.9 - A empresa

Considera-se essencial que cada serviço seja colocado em um contexto tanto em relação a outros quanto em relação à empresa. Observe sua equipe atual e a força de trabalho em toda sua extensão, em termos de volume, habilidades, qualificações e faixa etária. Com isso, procure calcular quando e para onde alguns podem ser transferidos, promovidos, ou quais seriam "supérfluos" ou poderiam aposentar-se, e assim por diante. Talvez você tenha acesso ao atual quadro de funcionários da empresa ou ao plano geral de pessoal. Em caso afirmativo, leia-os com bastante cuidado, para assim obter uma visão mais abrangente da segurança e das perspectivas de trabalho possíveis de cada funcionário.

É preciso também descobrir tudo o que puder sobre os planos da empresa -talvez ela esteja planejando novos produtos ou novos mercados em outras áreas geográficas - o efeito virtual disso sobre sua equipe e força de trabalho em geral. Da mesma forma, é preciso descobrir tudo a respeito de aprimoramentos no mercado e avaliar os possíveis impactos que eles terão sobre a empresa. A empresa deve estar atualizada e o gerente controla memorandos, lendo relatórios internos, comparecendo a reuniões, estudando as novidades do mercado. Obviamente, talvez haja capacidade de o gerente ter grandes influências sobre a segurança e as perspectivas de seus colegas, então dessa maneira, ele estará a par da situação geral, podendo talvez conduzir os funcionários ao desempenho das funções corretas elevadas.

Nesta Dissertação prioriza-se um Estudo de Caso, onde desenvolveu-se este estudo qualitativo, para problematizar a seguinte questão:

- De que maneira vantagens competitivas de colaboradores podem ser obtidas de diferentes formas e em diferentes áreas do processo de relacionamento empresa e clientes especiais?

As vantagens competitivas foram estudadas através de linhas teóricas, em que realmente, os colaboradores de uma empresa conseguem por diversos motivos, utilizando as forças, atingem suas metas estipuladas pela diretoria de produção, são destaques em Recursos Humanos da região na empresa, que se entende por várias agências no mesmo nível competitivo por volume de vendas. São também, colaboradores motivados da Teoria em Marketing de Incentivo pelas forças: dinheiro e elogios. E se atrelam ao modelo das relações humanas, cujos modelos fazem desses mesmos colaboradores no instante em que vencem suas metas individuais, necessitarem de argolarem-se em um grupo para que unidos, as metas em uma velocidade dia e tempo, ocorra prazerosa.

O campo estudado foi uma agência de um Banco Brasileiro, onde seguem as normas que comprovam os dizeres acima.

Tomando-se em conta as pesquisas de satisfação dos funcionários, as suas classificações, as suas características e os percentuais já analisados, confere-se de que essa empresa valoriza todo o âmbito de seus colaboradores, principalmente em nível de suas metas e vai além, de saber do quê e o porquê o seu público alvo necessita, prioriza, angaria, se realiza. A empresa, objeto deste estudo, sabe reconhecer esses caracteres em que mais uma vez os colaboradores alcançam suas metas. Uma vez que ninguém faz nada sem alguma razão, e quando as pessoas entram em uma organização, elas vão motivadas - satisfeitas de terem conseguido o emprego, ansiosas por fazer bem as coisas e dispostas a trabalhar. O fato de ter conseguido o emprego satisfaz quaisquer necessidades de que elas almejavam: dinheiro, oportunidade, desafio, razões sociais. Qualquer que seja a razão, elas estão satisfeitas por terem chegado lá.

Ao mesmo tempo, a pessoa vai trabalhar inteira, levando consigo necessidades e interesses pessoais, além daqueles relacionados com o trabalho. Quando as pessoas sentem que alguém, ou a própria organização passa por cima de suas necessidades ou frustra seus interesses, a motivação no trabalho se torna um problema.

Os funcionários têm metas a serem alcançadas, mesmo porque a empresa determina. Precisam ter um bom benefício ou salário para gostar do que fazem. Embora poucos cheguem a pensar com cuidado sobre os motivos ou razões que os impelem e muitas vezes não os compreendem mesmo quando sabem que eles existem, existe sim, sempre um motivo ou uma razão por trás daquilo que fazem.

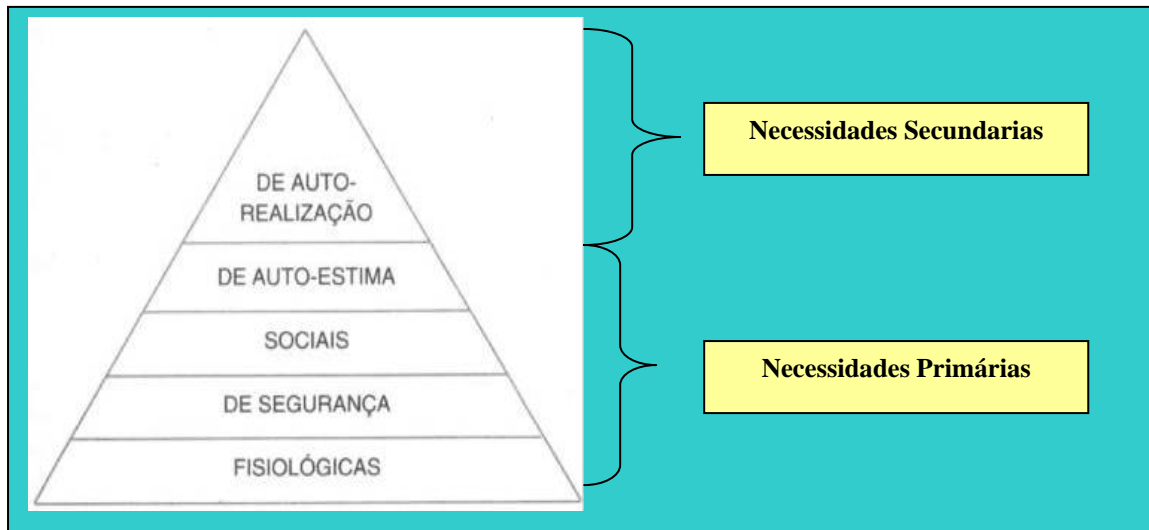
## **5.8 - Teoria de Maslow**

Abraham H. Maslow, psicólogo e consultor americano, apresentou a Teoria da Motivação segundo a qual as necessidades humanas estão dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e influência.

Na hierarquia das necessidades (pirâmide de Maslow, Figura 5), encontram-se cinco níveis de necessidades.



**FIGURA 5: A PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW**



As necessidades da figura em destaque consistem em:

- Necessidades fisiológicas: Necessidades de alimentação, sono, repouso, abrigo, sexo, etc. Esse grupo de necessidades está relacionado com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie.
- Necessidades de segurança: Necessidades de segurança, estabilidade, busca de proteção contra ameaça ou privação e a fuga ao perigo.
- Necessidades sociais: Necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, troca de amizade, afeto e amor.
- Necessidades de estima: Relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e avalia. Envolvem a auto-apreciação, autoconfiança, a necessidade e aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração.
- Necessidades de auto-realização: São as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. São as necessidades de cada pessoa realizar seu próprio potencial e de auto desenvolver-se continuamente (ser constantemente mais do que é, vir a ser tudo o que pode ser).

Ou seja:

- Necessidades Primárias: Necessidades fisiológicas e necessidades de segurança.
- Necessidades Secundárias: Necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de auto-realização.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow pressupõe os seguintes aspectos: Somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito ou adequadamente atendido é que o nível imediatamente mais elevado surge no comportamento.

Nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide de necessidades. Quando as necessidades mais baixas estão razoavelmente satisfeitas, as necessidades localizadas nos níveis mais elevados começam a dominar o comportamento. Contudo,

quando a necessidade de nível mais baixo deixa de ser satisfeita, ela volta a predominar no comportamento, enquanto gerar tensão no organismo.

Ligados à auto-estima ou necessidade do ego: aceitando desafios, procurando reconhecimento e atenção dos outros, tentando liderar. Finalmente, quando todas essas necessidades estão satisfeitas, as pessoas podem buscar dentro de si mesmas a realização, a auto-estima, a compreensão e o conhecimento - ou seja, o crescimento pessoal. Essa é, portanto, a maneira como Maslow vê as diversas situações.

As necessidades de auto-realização são as necessidades humanas mais elevadas. São as necessidades de cada pessoa de se desenvolver através do seu potencial, procurando sempre se tornar mais do que é, a alcançar novos patamares, novas conquistas. A necessidade de auto-estima é a maneira pela qual o indivíduo se vê. Envolve a autoconfiança, auto-apreciação, necessidade de respeito, status, prestígio e consideração, independência e autonomia. A satisfação das necessidades de estima conduz o indivíduo a um moral elevado. As necessidades sociais surgem quando as necessidades fisiológicas e de segurança são satisfeitas.

Dentro das necessidades sociais estão as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade de afeto e de amor. As necessidades de segurança constituem o segundo nível das necessidades humanas. Elas surgem quando as necessidades fisiológicas estão satisfeitas. São necessidades de estabilidade, a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo. As necessidades fisiológicas constituem o nível mais baixo das necessidades humanas. Aqui estão as necessidades de alimento, de sono e repouso, de abrigo e o desejo sexual. Estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo, são instintivas e já nascem com o indivíduo.

Juran (1993), destaca que a motivação está relacionada com as forças do comportamento humano gerenciadas e direcionada para o alcance dos resultados.

Os melhoramentos dos resultados são alcançados pela ação direta da iniciativa da liderança da alta gerência, mas boa parte dos melhoramentos da qualidade ocorre também devido à iniciativa dos níveis mais baixos da organização, que devem se dispor individualmente e se comprometer com o seu trabalho, para atingir metas organizacionais. Neste contexto, segundo a Teoria Y de McGregor (1973), as pessoas não são preguiçosas por natureza, e que um trabalhador motivado é capaz de atingir metas organizacionais. Nesta teoria, as pessoas têm capacidade e criatividade para resolver problemas dentro das instituições, procuram e aceitam responsabilidades e desafios, são esforçadas e gostam de ter o que fazer e são criativas e competentes. E se forem adequadamente motivadas, há interesse e vontade de fazer certo e melhor, havendo inclusive uma grande participação nos

níveis mais baixos da organização.

Para explicar o comportamento das pessoas no trabalho Herzberg (1966) formulou a teoria dos dois fatores. Para Herzberg existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas, os fatores higiênicos ou extrínsecos, os fatores motivacionais ou intrínsecos. Nos fatores higiênicos destaca-se o salário, benefícios sociais, tipo de supervisão, condições ambientais de trabalho, clima interno, regulamentos. Estes fatores satisfeitos apenas evitam a insatisfação do empregado. Se os fatores são ruins eles provocam insatisfação e não provocam nenhuma satisfação.

Toda a empresa, num processo estruturado, deve estar comprometida com a qualidade para que os melhores resultados sejam alcançados. Não há qualidade sem o envolvimento de todos na organização, é uma mobilização coletiva. Para que haja esse comprometimento com a qualidade, é necessária uma mudança cultural significativa, exigindo alguns rompimentos com a tradição, inclusive nos sistemas de reconhecimento e recompensa. Muitos obstáculos para obtenção da qualidade vão surgindo e é a motivação que vai eliminando estes obstáculos.

As várias teorias acerca da motivação dão embasamento e direcionamento ao administrados para compreender e identificar quais os fatores que motivam as pessoas nas organizações, norteando a ação dos gerentes para alcance da tão desejada qualidade de produtos e serviços.

Desde os anos 60, muitos têm modificado a teoria. Murray, por exemplo, abandona a preocupação de Maslow com os impulsos fisiológicos e aumenta para treze a lista de necessidades. Ele não enfatiza os impulsos fisiológicos, em parte porque vê as necessidades essencialmente como comportamentos aprendidos, estimulados por sugestões externas mais do que partindo de dentro das pessoas.

A visão de Murray difere da de Maslow em vários pontos.

Embora a maior parte de suas categorias, acompanhe as cinco necessidades básicas descritas por Maslow, as novas definições são mais específicas e focalizam mais os comportamentos extremos. Por exemplo, Murray trata a autonomia como uma exigência de total liberdade e separação, enquanto Maslow se refere a ela como uma necessidade de independência de pensamento e de ação. A esses impulsos, ele acrescenta a necessidade de poder, que Maslow omitiu. Maslow apontou que cada nível inferior de necessidade precisa estar satisfeito antes de se satisfazerem os níveis mais altos, mas Murray acha que se podem satisfazer necessidades diversas, ao mesmo tempo, no mesmo grau de satisfação ou em graus maiores ou menores. Finalmente, Murray afirma que “a personalidade de um indivíduo consiste nessas necessidades diferentes e muitas vezes conflitantes”.(Maslow, 1954, p. 42).

Portanto, todas essas teorias se referem a prêmios ou estímulos - agentes de satisfação de necessidades e incentivos. Sem eles a motivação morre. No trabalho existe um controle de recompensas, especialmente as intangíveis, como o reconhecimento. De acordo com Frederick Herzberg, essas recompensas apresentam duas formas: fatores de preservação (manutenção) e fatores de motivação.

Os fatores de preservação consistem na qualidade das condições de trabalho, supervisão eficiente, política equitativa da empresa e administração justa. A ausência dessas recompensas elimina a satisfação dos empregados, desmotiva. A presença delas mantém o empregado bem disposto com a empresa e com o grupo de trabalho, mas não faz muito para motivar. Afinal, elas são simplesmente a compensação - agentes de satisfação de necessidades - que os empregados *esperam* encontrar em retribuição ao seu trabalho.

### **5.9 - Teoria de Herzberg**

De acordo com esta teoria, Herzberg divide as necessidades como sendo de satisfação no trabalho e de motivação. A satisfação no trabalho está relacionada com as condições em que o trabalho é realizado, supervisão, relações interpessoais, condições físicas, salários, benefícios etc. Essas condições podem ser chamadas de fatores higiênicos, pois são relacionadas com a necessidade de se afastarem de condições desagradáveis.

Já as necessidades e motivação no trabalho estão diretamente relacionadas com a tarefa e o trabalho e tratam das necessidades de desenvolvimento do potencial humano e da realização de aspirações individuais, liberdade, criatividade e inovação.

Segundo Herzberg in Kotler (1998)

*“o enriquecimento de tarefas traz efeitos altamente desejáveis, como o aumento da motivação, aumento de produtividade, redução de absenteísmo (falta e atrasos ao serviço) e redução da rotatividade de pessoal (demissões de empregados)”.*

Quanto aos agentes de satisfação e motivação, Herzberg apresenta os fatores de preservação (condições de trabalho, supervisão, relações interpessoais, salário, política equitativa da empresa e administração justa) e os fatores motivadores (promoção, responsabilidade, trabalho desafiador, reconhecimento e realização).

## CAPITULO VI – METODOLOGIA

### 6.1 - Considerações iniciais

Necessário se faz conhecer os métodos e suas características para escolher o caminho adequado para a construção do pensamento científico e alcançar os objetivos desejados.

Segundo Ruiz (1996, p. 137), "método é de origem grega e significa o conjunto de etapas e processos a serem vencidos ordenadamente na investigação dos fatos ou na procura da verdade". O método traz segurança para o pesquisador, uma vez que traça as etapas a serem seguidas e como executá-las, trazendo inclusive economia para o pesquisador.

Segundo Trujillo (1974), a ciência é uma sistematização de conhecimentos. São proposições logicamente correlacionadas sobre o que se deseja estudar, é um conjunto de atitudes e atividades racionais, dirigidas ao sistemático conhecimento com objeto limitado, capaz de ser submetido à verificação. O conhecimento científico é real, porque lida com ocorrências ou fatos, com toda forma de existência que se manifesta de algum modo.

Diante do exposto, esse trabalho visa argumentar sobre a motivação de uma equipe de vendas de um Banco Brasileiro.

É necessário identificar a motivação da equipe diante de metas arrojadas desde e os conceitos e aplicações sobre o assunto, a um estudo de caso cujos dados foram levantados através de um questionário para identificar os fatos apontados na fundamentação teórica e observações de algumas pessoas da empresa para analisar seus comportamentos acerca da motivação contribuindo para a qualidade na venda de produtos, atendimento ao cliente e relacionamento com o gestor da empresa.

Os contatos com os funcionários da empresa foram realizados de várias formas pessoais, telefônicos e via e-mail. As pessoas foram muito receptivas e colaboraram para a realização da pesquisa.

Ruiz (1996) define pesquisa científica como uma realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagradas pela ciência.

Existem várias espécies de pesquisa científica. Destacando a forma de coleta de dados que consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis que são relevantes para a análise; a pesquisa de laboratório que permite que o pesquisador provoque e produza fenômenos em condições de controle e a pesquisa bibliográfica que consiste no conjunto das produções escritas sobre determinados assuntos.

## **6.2 - Estudo de Caso**

Outra estratégia de pesquisa é o estudo de caso que pode ser exploratório, explanatório ou descritivo e é utilizado em muitas situações tais como: política, pesquisa em administração pública, sociologia, estudos organizacionais e gerenciais. Na estratégia de estudo de caso a forma da questão de pesquisa está centrada no "como" e no "por que", focalizando acontecimentos contemporâneos, não exigindo controle sobre eventos comportamentais.

Ao utilizar o método de estudo de caso, deve-se tomar o cuidado na coleta dos dados que é de extrema importância para a integridade global do estudo. Pode haver um comprometimento dos resultados e das conclusões em face de uma reunião de dados sem critérios. O perfil do pesquisador pode contribuir para que seja minimizada tal improbidade. Durante a entrevista, o pesquisador deve possuir certas características e habilidades tais como:

- Natureza inquisitiva;
- Habilidade de formular perguntas inteligentes e interpretar as respostas;
- Ser bom ouvinte sem tirar conclusões apressadas;
- Manter a objetividade, mesmo se ausentando da situação;
- Conhecimento do assunto relacionado ao estudo;
- Ser flexível e adaptabilidade;
- Atenção aos detalhes;
- Astuto, criterioso, personalidade sociável e refletiva;
- Boas habilidades analíticas ao lidar com grandes volumes de informações; e
- Boa comunicação.

Diante do exposto, esse estudo se enquadra na classe de pesquisa exploratória porque envolve a pesquisa bibliográfica enquanto se busca ampliar e aprofundar conhecimentos sobre motivação dos funcionários na Empresa. No estudo deste caso, se busca conhecer in loco as condições, os sentimentos, as opiniões e as atitudes dos empregados do Banco Brasileiro.

## **6.3 - Fonte de Dados**

Todos os dados expostos desta dissertação foram extraídos de uma situação real de um Banco, entretanto o mesmo não autorizou a sua identificação. O esforço de pesquisa foi consolidado nesta dissertação e expostos no item 6.4 a seguir.

## 6.4 - Tratamento e análise dos dados

### 6.4.1 - Resumo dos dados

Os dados levantados apresentam fontes de avaliação tanto da Gestão de Pessoa, quanto índices de Satisfação do funcionário. Eles foram fornecidos pelo Endomarketing do Banco. Trata-se da pesquisa de Satisfação do Funcionário e Avaliação Gerencial.

**TABELA 2: AVALIAÇÃO DE EXCELÊNCIA GERENCIAL CONCEDIDA A PESQUISA PELOS ACESSOS DOS DOCUMENTOS EM LEITURA E POSSE PELO GESTOR**

Distribuição das Respostas: 2003		Total de Avaliadores: 15						Total de respondentes: 15	
Gestor:		Cargo: GTE GERAL							
Competências Corporativas		0	1	2	3	4	5	NA	Média Equipe
Entrega Sistemática de Resultados		0	0	0	2	7	6	0	4,2
Trabalho em equipe (Sinergia e cooperação)		0	0	0	2	9	4	0	4,2
Foco do cliente		0	0	1	1	7	6	0	4,2
Raciocínio Analítico		0	0	0	2	7	5	1	4,4
Competências de Liderança		0	1	2	3	4	5	NA	Média Equipe
Negociação		0	0	0	1	10	4	0	4,3
Comunicação Eficaz		0	0	0	2	5	8	0	0,0
Visão Estratégica		0	0	0	2	7	6	0	0,0
Formação e inspiração de equipes		0	0	0	0	0	0	0	0,0
Ambição pela realização		0	0	0	0	0	0	0	0,0
								Média Geral:	4,2

Fonte: Endomarketing junho de 2003

Os resultados da última Pesquisa de Satisfação do Funcionário realizada em dezembro de 2003 já estão disponíveis. O instrumento, criado há mais de seis anos, tornou-se a principal ferramenta para balizar as ações da Organização focadas na melhoria do clima interno. Um dado que comprova a importância da Pesquisa e a consolidação da confiança nela depositada foi a grande participação dos colaboradores.

Do total de 24.389 questionários distribuídos, 88% foram respondidos e encaminhados à área responsável por receber o material. Esse índice é o maior já registrado desde o primeiro baseline da Pesquisa (veja quadro concedido pela Instituição de junho de 2003 com a finalidade de que a gestora o use para a Dissertação). (Endomarketing, junho de 2003), e está muito acima da média alcançada por empresas que utilizam processos de avaliação semelhantes.

**TABELA 3: ÍNDICES DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES**

<b>Pesquisa de Satisfação do Funcionário</b>					
<b>Percentual de retorno dos questionários</b>					
1998	1999	2000	2001	2002 (2° baseline)	2003
79%	66%	70%	77%	78%	88%

Fonte: Endomarketing junho de 2003

As principais informações obtidas a partir dessa nova consulta estão disponíveis a seguir. Com base nelas será possível traçar um plano de ação capaz de consolidar esses resultados e fortalecer nosso foro na missão de fazer do Banco Brasileiro um lugar cada vez melhor para se trabalhar.

Mas, essa missão também é de todos, principalmente, de cada gestor que deve avaliar a realidade de sua área e adotar medidas específicas para intensificar as ações voltadas à motivação e satisfação de sua equipe.

A primeira rodada da Pesquisa de Satisfação do Funcionário realizada após a definição do novo baseline, em 2002, revelou um índice de colaboradores satisfeitos com o Unibanco de 86%. O resultado é bastante parecido com o obtido na consulta feita no ano anterior (87%). Já o índice de satisfação geral com a área foi de 80%, o mesmo percentual de 2002. Nos dois casos, o desempenho é muito superior ao registrado em 1997, o que comprova a eficácia das ações voltadas à melhoria do clima organizacional no Unibanco implementadas ao longo dos últimos anos.

No item motivação, 76% dos colaboradores das empresas do Conglomerado revelaram estar motivados ou muito motivados no dia-a-dia de trabalho. O resultado é dois pontos percentuais superior ao de 2002 e revela um avanço de 24 pontos percentuais desde a primeira aplicação da Pesquisa. Os detalhes estão nos quadros a seguir.

**TABELA 4: ORGANIZAÇÃO DE AVALIAÇÃO GERENCIAL E SATISFAÇÃO GERAL COM O BANCO**

<b>Satisfação geral com o Banco</b>						
<b>(% de colaboradores satisfeitos ou muito satisfeitos com o Banco)</b>						
1997 1° baseline	1998	1999	2000	2001	2002 2° baseline	2003
69%	74%	77%	82%	85%	87%	86%

+ 17%



**TABELA 5: ORGANIZAÇÃO DE AVALIAÇÃO GERENCIAL E SATISFAÇÃO GERAL COM A ÁREA**

Satisfação geral com a área (% de colaboradores satisfeitos ou muito satisfeitos com a área)						
1997 1° baseline	1998	1999	2000	2001	2002 2° baseline	2003
63%	69%	68%	73%	75%	80%	80%

+ 17%

**TABELA 6: ORGANIZAÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE MOTIVAÇÃO**

Motivação (% de colaboradores motivados ou muito motivados)						
1997 1° baseline	1998	1999	2000	2001	2002 2° baseline	2003
52%	62%	63%	70%	74%	74%	76%

+ 24%

#### **6.4.2 - Baseline: Instrumento de avaliação interna no Banco Brasileiro**

Uma questão essencial para a retenção dos talentos do Banco, também apresentou evolução importante desde a realização do *baseline* original da pesquisa. Em 2003, 61% dos profissionais do Conglomerado classificaram o Banco acima da média, como empresa para se trabalhar. Essa proporção era de 40% em 1997.

Em 2002, a Pesquisa de Satisfação do Funcionário entrou em uma nova fase. Aplicada desde 1997, a ferramenta teve o conjunto de atributos avaliados revalidado por meio da definição de um novo *baseline*. Para tanto, foi aplicada uma pesquisa qualitativa, envolvendo diversos colaboradores. Os dados coletados nessa abordagem subsidiaram o desenvolvimento do questionário encaminhado a todos os profissionais do Conglomerado. Esse processo, realizado a cada quatro ou cinco anos, mantém o instrumento alinhado às mudanças pelas quais a empresa e o próprio mercado passam regularmente.

#### **6.4.3 - Resultados do Marketing de Incentivo aplicado ao Banco pelo Gestor**

Uma primeira análise dos resultados obtidos por meio da consulta aos colaboradores realizada em 2003 não deixa qualquer dúvida quanto à enorme evolução registrada pelo Banco desde a realização do primeiro *baseline*, em 1997, demonstrando a consolidação dos avanços obtidos nos últimos anos.

Desse modo, para que esse crescimento seja consistente, a avaliação dos dados

referentes a cada área e a adoção de medidas específicas serão essenciais. Um ponto que revela a possibilidade de avanços importantes é o fato de o índice de satisfação com o Banco Brasileiro (86%) manter-se bem acima do índice de satisfação dos profissionais com as áreas nas quais atuam (80%). Portanto, há espaço para uma evolução significativa.

Nesse cenário, o trabalho conjunto de gestores e da Consultoria será fundamental para a consolidação desses resultados e para o fortalecimento de pontos mais frágeis, tornando a evolução dos índices de futuras rodadas da Pesquisa de Satisfação do Funcionário uma consequência natural.

Segundo o gestor, ele passa por um crivo de avaliação gerencial através de notas numerais emitidas pelos funcionários da agência onde atua.

Também, através de sua avaliação, o gestor consegue detectar dois fatores importantes em sua equipe. Em um primeiro momento ela percebe a *angústia* em determinados funcionários, haja vista ser a organização capitalista, que determina metas para cada um e objetivos os quais serão cumpridos mensalmente. No segundo momento percebe as dificuldades individuais, as quais jamais são elaboradas em reuniões de equipe, ou seja, a equipe não permite que o seu participante exponha problemas, pelo contrário, todos se mostram atentos para a guerrilha do dia-a-dia.

O desempenho avaliado de forma errada ou não adequada, pode ser altamente frustrante para o participante. Por essa razão, é recomendável, antes de lançar um PIV, certificar-se, com segurança, de que aquilo que está sendo estabelecido como objetivo e critérios, possa ser medido, controlado e avaliado precisa e corretamente, em especial os objetivos não mensuráveis. Embora seja possível usar critérios subjetivos para avaliar, deve ser a decisão transparente, clara e segura.

Ratifica-se pois, de que as averiguações dessa pesquisa de *Gestão de Pessoas* e Pesquisa de Satisfação do Funcionário, são dirigidas ao *Portal do Banco* por uma Empresa de Consultoria em RH (Recursos Humanos), a qual disponibiliza uma vez por ano, geralmente no mês decorrente de dezembro, via *online*, os resultados levantados. Esses resultados disponíveis neste capítulo.

## CAPITULO VII – CONCLUSÃO

O diferencial competitivo para as empresas equivale a um processo complexo que envolve diversos fatores e pode ser obtido de diferentes formas.

Porém, o principal capital para uma empresa é o capital humano, uma vez que é a fonte geradora da criação e de inovação de todos os processos. Torna-se necessário entender como se deve extrair o que tem de melhor em cada uma dessas pessoas, com intuito de buscar os mais altos níveis de inovação, dedicação, fidelidade, criatividade e motivação. A motivação foi a principal fonte de pesquisa.

Dominar a literatura geral existente sobre marketing de reconhecimento e incentivo e as bibliografias específicas sobre o assunto é de vital importância.

A realização de uma pesquisa foi o processo escolhido para o desenvolvimento do estudo, visando analisar, comparar dados, medir esforços e testar hipóteses sobre a motivação dos funcionários, passando a ser objetivo central da dissertação.

A escolha do estudo utilizando a pesquisa dentro da Agência de um banco comercial, decorreu de um detalhado acompanhamento diário, de suas atividades e metas disponibilizadas pela instituição.

Uma vez que, neste objetivo do estudo dissertativo buscou-se analisar nos funcionários o entendimento e motivos que estimulam as equipes a alcançarem os seus objetivos, comparando o entendimento dos estudos tanto no campo da psicologia como no campo do marketing de reconhecimento e incentivos, onde foram utilizados conceitos, modelos e hipóteses dos trabalhos realizados por alguns pesquisadores na área da motivação, do reconhecimento e incentivo à linha adotada foi, portanto, a de pesquisar dentro de uma agência, valendo-se do cabedal teórico, empírico e metodológico, dos estudos efetuados por Crescitelli (2002) e Torres (2001), acrescidos de outros estudos de renomados autores, sobre Gerenciamento de Equipes, Liderança e Empowerment.

Após a revisão da pesquisa das teorias dos modelos e conceitos e dos instrumentos de pesquisa, chegou-se a resultados para a aplicação prática, segundo a realidade brasileira e seu alcance em tal panorama peculiar.

Não se objetivou aprofundar o estilo que era muito abrangente e complexo, pois a pesquisa original foi de cunho Qualitativo em Estudo de Caso.

Do estudo pode-se confirmar, que emergiu a força de uma grandeza maior, em que se prestou a testar e analisar o nível de envolvimento de uma equipe e testou o processo de instrumentalização de uma metodologia peculiar de reconhecimento e incentivo. Dessa forma, os aportes bibliográficos fizeram permear pelo campo da pesquisa as formas de solucionar a garantir ao pesquisador, "embalos" fluidos que nortearam enriquecimento teórico e aplicável na organização pesquisada.

É necessária uma mudança de paradigma na estruturação das organizações. E para isso, o primeiro passo é reconhecer a natureza humana e as suas necessidades. Depois disso, é de fundamental importância a mudança do conceito atual de trabalho, e inclusão no planejamento organizacional das empresas, não somente planos de crescimento e produtividade, mas também, planos para desenvolvimento e crescimento dos funcionários. Não se deve confundir este desenvolvimento com treinamentos, que visam a exploração dos sentimentos egoísticos dos executivos. A idéia é que as pessoas, por meio de trabalho, possam aperfeiçoar todas as qualidades e explorar ao máximo o seu potencial.

Para iniciar as mudanças na política das empresas e a mentalidade de seus gestores, certamente deve-se reavaliar as questões bem mais profundas e essenciais que o resultado financeiro tão explorado pelas organizações.

Os resultados do trabalho dos indivíduos podem e devem ser a prosperidade e bem-estar coletivo. Por isso, a definição de lucro que sempre foi no ponto de vista dos empresários, pode ser ampliada numa análise mais abrangente, envolvendo os empregadores e os empregados a fim de juntos em uma relação de parceria chegar ao objetivo final ora definido como missão, visão e objetivos da empresa.

Levando em consideração que as necessidades humanas se dividem em três, primeiro as necessidades físicas, que devem ser supridas através de um emprego, e sua remuneração, onde o indivíduo mantém sua família, e necessidades de higiene, da segurança e de sua proteção. Em seguida vêm as necessidades mentais que devem ser atendidas por meio do desenvolvimento da arte, criatividade e conhecimento. Para isso, a tarefa e as atividades a serem realizadas no trabalho devem ser determinadas de tal maneira que proporcionem o desenvolvimento dos parâmetros intelectuais. E na terceira etapa vem as necessidades espirituais que devem ser consentidas e aperfeiçoadas no processo do relacionamento no ambiente de trabalho. A prática das qualidades e virtudes, como honestidade, cooperação, dignidade, lealdade, confiança e respeito, devem criar uma atmosfera de harmonia.

## BIBLIOGRAFIA

- BACCARO, A. **Introdução geral à administração**. Petrópolis: Vozes, 1986.
- BALLESTERROS, R. F. **Qualidade de vida conceito e acesso**. Vídeo Montreal, 1996.
- BERGAMIM, Cecília. **O Líder Eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BONSSUCESO, E. P. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunny, 1998.
- CARMO, P. S. **Ideologia do trabalho**. São Paulo: Moderna, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. São Paulo. Atlas, 1985.
- CLARET, M. **Motivação total**. São Paulo: Martin Claret, 1999.
- COBRA, Marcos. **Marketing de serviço financeiro**. São Paulo: Cobra, 2000.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo. Editora Pioneiro, 199.
- FACCHINI, L. A. **Uma contribuição da epidemiologia: o modelo da determinação social aplicado à saúde do trabalhador**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- FERREIRA, L. L. et. al. **A contribuição de ergonomia**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- FERRETTI, C. J. et. al. **Novas tecnologias, trabalho e educação**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- GALE, B. T. **Gerenciando o valor do cliente**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- GARDNER, J. W. **Liderança**. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- HANDY, C. B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- JURAN, Joseph M. **Juran na liderança pela qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- KONDO, Y. **Motivação humana**. São Paulo: Revisão, 1991.
- KOSTESKI, C. **Motivação: caminho para o sucesso**. Curitiba: Ed. do Autor, 1999.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAURELL, A. C. **Processo de produção de saúde**. São Paulo: Hucitec, 1985.
- MACHADO, L. R. **Controle da qualidade total: uma nova gestão do trabalho**.
- MASLOW, Abraham H. **Motivation and Personality**. Nova York, Harper & Row, 1954.

- MCGREGOR, Douglas. **O Lado Humano da Empresa**. 2ª Edição. São Paulo. Editora Martins Fontes, 1992.
- MORIN, E. **Os sete saberes necessários**. Ed. do Futuro. São Paulo: Cortez, 2000.
- MUNRO, D. **Cuidado com o planeta Terra**: uma estratégia para o futuro da vida. São Paulo: VICN, 1991.
- MURRAY, E. J. **Motivação e emoção**. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.
- NADLER, D., et al. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- RODRIGUES, M. V C. **Qualidade de vida no trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2000.
- RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1996.
- RUTTA, Ana Maria & BUCELLI, Dalton Oswaldo. **Critérios de excelência**. São Paulo: FPNQ, 2001.
- SALINAS, J. L. **A gestão da qualidade nas indústrias de serviços financeiros**: proposta de uma metodologia de implantação na área bancária. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração. XVII. Salvador, 27-29 de setembro de 1993. ANAIS. AN-PAD, 1993.
- SAMPAIO, J R **Qualidade de vida, saúde mental e psicológica social** São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.
- SCHEIN, Edgard H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.
- SELIGMANN, S. E. **Desgaste mental no trabalho**. Rio de Janeiro: Cortez, 1994.
- SELZNICK, A. **Leadership in administration**. New York: Harper & Row, 1957.
- SENGE, P. **Liderança em organizações vivas**. In: Drucker, P. Liderança para Século XXI. São Paulo: Futura, 2000.
- SHIOZAWA, Ruy Sérgio Cacesse. **Qualidade no atendimento e tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 1993.
- STEERS, Richard M. & PORTER, L. W. **Motivation and work behavior**. New York: McGrawHill, 1983.
- STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TANNENBAUM, Robert. & SCHMIDT, Warren H. **How to choose a leadership pattern**. Harvard Business Review, vol. 36 mar./abr. 1958
- TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas. 1978.

TRUJILLO, Alfonso Ferrari. **Metodologia da ciência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

TUCHMAN, B. W. **The decline of quality**. New York: Times Magazine, p.38, 02/11/1980.

TUCKER, Robert B. **Agregando valor ao seu negócio**. São Paulo: Makron Books, 1999.

VIANNA, M. A. F. **Motivação, liderança e lucro**. São Paulo: Gente, 1999.

VROOM. Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

## **ANEXO**



**ANEXO 01**  
**QUESTIONÁRIO: PESQUISA COM A EQUIPE DE VENDAS DO BANCO**  
**BRASILEIRO**

QUESTÃO 01 - Em geral, qual o seu nível de satisfação com relação aos seguintes aspectos?

Muito Satisfeito - Satisfeito - Nem Satisfeito / Nem satisfeito - Insatisfeito - Muito Insatisfeito

- 1) Imagem do Banco no mercado
- 2) Sua compreensão da missão e objetivos do Banco Brasileiro
- 3) Reconhecimento do seu trabalho pelo Banco Brasileiro
- 4) Oportunidades para promoção e crescimento na carreira
- 5) Salário Fixo
- 6) Remuneração variável (prêmios e /comissões) Só rede de agencias
- 7) Participações nos resultados
- 8) Benefícios oferecidos (Previdência Privada, Assistência Médica, Assistência Odontológica)
- 9) Processo de avaliação de performance
- 10) Habilidade do seu gestor
- 11) Comunicação e fluxo de informações dentro da sua equipe de trabalho
- 12) Conhecimento e clareza dos objetivos e metas da sua equipe de trabalho
- 13) Seu desenvolvimento no planejamento das metas e objetivos da sua equipe de trabalho
- 14) Desafios encontrados no desempenho do seu trabalho
- 15) Espírito de time na sua equipe de trabalho
- 16) Numero de horas dedicadas ao trabalho
- 17) Condições físicas do seu local de trabalho
- 18) Treinamento recebido para desenvolvimento do seu trabalho
- 19) Comunicação e cooperação com outras áreas do Banco
- 20) Facilidade de acesso ao superior do seu gestor
- 21) Facilidade de acesso às informações necessárias à realização do seu trabalho
- 22) Recursos e equipamentos necessários para realização do seu trabalho
- 23) Compreensão e preocupação demonstradas pelo seu gestor com você como pessoa e não apenas como profissional.
- 24) Informações que você recebe sobre os projetos e/ou mudanças que impactam seu futuro no Banco.
- 25) Apoio dado pelo Banco em momentos difíceis da vida pessoal.
- 26) Facilidade de acesso / comunicação com alta direção.
- 27) Importância dada pelo Banco aos seus colaboradores.
- 28) Sua autonomia na tomada de decisões que impactam seu trabalho
- 29) A maneira justa e transparente com que a meritocracia é praticada na área na qual você trabalha.
- 30) A pratica, pelo seu gestor, de ações condizentes com as diretrizes do Banco.
- 31) A coerência entre o que seu gestor fala e o que ele de fato pratica.

QUESTÃO 02 - Dos aspectos apresentados na questão 1, quais são os 3 mais importantes para você como colaborador ? Preencha os espaços abaixo com os números correspondentes de (1 a 31):

1° - Mais importante

2° - Mais importante

3° - Mais importante

QUESTÃO 03 -De modo geral, qual o seu nível de satisfação com o Banco Brasileiro? Muito Satisfeito - Satisfeito - Nem Satisfeito / Nem satisfeito - Insatisfeito - Muito Insatisfeito

QUESTÃO 04 - De modo geral, qual seu nível de satisfação com sua área de trabalho? Muito Satisfeito - Satisfeito - Nem Satisfeito / Nem satisfeito - Insatisfeito - Muito Insatisfeito.

QUESTÃO 05 - No dia a dia, como você se descreveria em termos de motivação? Muito Satisfeito - Satisfeito - Nem Satisfeito / Nem satisfeito - Insatisfeito - Muito Insatisfeito.

QUESTÃO 06 - Como você classificaria o Banco como empresa para trabalhar em comparação com outras empresas em geral?

Muito Satisfeito - Satisfeito - Nem Satisfeito / Nem satisfeito - Insatisfeito - Muito Insatisfeito.

QUESTÃO 07 - Porquê? (comente sua opinião).

QUESTÃO 08 - Você recomendaria o Banco Brasileiro para um amigo como empresa para trabalhar?

QUESTÃO 09 - Porquê? (comente sua opinião)