

ESCOLA SUPERIOR ABERTA DO BRASIL – ESAB
CURSO *LATO SENSU* EM COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E
GESTÃO DE PESSOAS

ANDERSON GIOVANI DE SOUZA

IMPACTOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO BANCO DO
BRASIL NA MOTIVAÇÃO DE SUA EQUIPE DE VENDAS

VILA VELHA - ES

2009

ANDERSON GIOVANI DE SOUZA

**IMPACTOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO BANCO DO
BRASIL NA MOTIVAÇÃO DE SUA EQUIPE DE VENDAS**

Monografia apresentada à ESAB – Escola
Superior Aberta do Brasil, sob a orientação
do Prof. Jaime Roy Doxsey.

VILA VELHA - ES

2009

ANDERSON GIOVANI DE SOUZA

**IMPACTOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO BANCO DO
BRASIL NA MOTIVAÇÃO DE SUA EQUIPE DE VENDAS**

Aprovada em ____ de _____ de 20__

VILA VELHA - ES

2009

À DEUS, pela oportunidade concedida, e à
minha esposa pelo carinho, paciência e
compreensão.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora Professora Beatriz
Christo Gobbi

Aos professores de todas as matérias por
seu espírito colaborativo

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo estabelecer uma relação entre avaliação de desempenho, estabelecimento de metas e motivação para o trabalho, especificamente no que tange à estrutura de atendimento aos clientes do segmento estilo do Banco do Brasil.

Para isso, o trabalho se encontra dividido em partes distintas que tratam dos mecanismos de avaliação do Banco do Brasil, tanto para os funcionários, carteiras de clientes e agências estilo. Além de tratar de aspectos ligados à motivação e ao estresse no trabalho.

Na última etapa são apresentados os resultados da observação do funcionamento de uma equipe de atendimento do segmento estilo, mais precisamente da equipe da Agência Estilo Tribunais responsável pelo Espaço Estilo Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	08
1.1 JUSTIFICATIVA	09
1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	09
1.2.1 Objetivo Geral	09
1.2.2 Objetivos Específicos	09
1.3 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	10
1.4. METODOLOGIA DE PESQUISA	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES NO BANCO DO BRASIL	12
2.1.1 O Segmento Estilo	13
2.2 ACORDO DE TRABALHO	14
2.2.1 Resultado Econômico	15
2.2.2 Estratégia e Operações	16
2.2.3 Processos Internos	16
2.2.4 Sociedade	16
2.2.5 Comportamento Organizacional	17
2.2.6 Clientes	18
2.3 GESTÃO DE CARTEIRAS	18
2.4 PROGRAMA SINERGIA	19
2.4.1 Objetivo Geral	20
2.4.2 Objetivos Específicos	20
2.4.3 Etapa Inicial	21
2.4.4 Etapa Bronze	21
2.4.5 Etapa Prata	22
2.4.5 Etapa Ouro	23
2.5 GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL	23
2.6 MOTIVAÇÃO	24
2.6.1 Motivação no Ambiente Organizacional	24
2.6.2 Índícios de Desmotivação no Ambiente de Trabalho	28
2.7 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO X SAÚDE	30

3. ANÁLISE DA REALIDADE OBSERVADA NO ESPAÇO ESTILO DA AGÊNCIA ESTILO TRIBUNAIS	41
3.1 A AGÊNCIA ESTILO TRIBUNAIS	41
3.2 O ESPAÇO ESTILO TJDFT	41
3.3 PERFIL DOS CLIENTES E CARTEIRAS	42
3.4 TAREFAS DESENVOLVIDAS PELOS GERENTES DE CONTAS	43
3.5. PESQUISA DE CAMPO	45
3.5.1 Primeiro Momento – Relacionamento com o BB e a percepção de metas	46
3.5.2 Segundo Momento – Relacionamento com os clientes	47
3.5.2 Terceiro Momento – Reflexos na Qualidade de Vida	48
4. CONCLUSÃO	50
5. BIBLIOGRAFIA	52

1. INTRODUÇÃO

Palavras-chave: Avaliação, desempenho e motivação.

Com as organizações focando cada vez mais na gestão por resultados, o papel do capital humano é destacado, pois dele depende o atingimento dos resultados que a organização almeja. Para exercer o devido controle entre a meta estabelecida e o que foi efetivamente realizado surge a avaliação de desempenho.

O maior desafio proposto aos profissionais que atuam na área de recursos humanos é o de conciliar o foco das organizações com a motivação individual de cada colaborador na busca da superação da meta proposta.

Quando bem empregado, o processo avaliativo de desempenho serve de estímulo para que o corpo funcional trabalhe sincronizado com o que a organização se propõe a atingir. Quando mal utilizado, pode trazer reflexos diretos na forma dos colaboradores encararem os desafios propostos refletindo, inclusive no humor e na saúde das equipes atingidas pela avaliação em si.

Assim, este trabalho pretende explicar o funcionamento da gestão de desempenho da equipe de vendas do segmento Estilo do Banco do Brasil - que é voltado para o atendimento aos clientes com renda mensal acima de seis mil reais ou aplicações em montante superior aos cem mil reais - a forma de percepção do processo pela equipe a ser analisada e os reflexos observáveis no comportamento da equipe como um todo, notadamente no que diz respeito ao humor e a saúde dos funcionários.

1.3 JUSTIFICATIVA

O desejo de versar sobre o tema proposto surgiu, principalmente, pela necessidade de entender a ligação existente entre o comportamento de uma equipe de vendas de atendimento a um segmento dito “alta renda” e forma como as metas são apresentadas e tem seu atingimento avaliado.

No contato com equipes similares é notório um sentimento de incapacidade de atingimento de metas, senso de incompetência, estresse emocional com reflexos na saúde e no humor dos funcionários.

O entendimento das causas e a busca de propostas alternativas ao modelo existente é uma das principais razões para o estudo que se apresenta.

1.4 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar o funcionamento dos mecanismos de avaliação de desempenho e os impactos na motivação da equipe de vendas do segmento Estilo do Banco do Brasil.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Detalhar a metodologia de segmentação de clientes adotada pelo Banco do Brasil, explicitando quais os clientes classificados como Estilo;
- Explicar o funcionamento do método de análise de desempenho das carteiras sob responsabilidade de cada gerente;

- Apurar a percepção dos envolvidos ao receberem as metas a serem alcançadas e os reflexos em sua qualidade de vida;

1.3 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

Quando se trata de avaliação de profissionais o componente percepção do avaliado, quanto ao processo em si, é decisivo para a validade do processo. Assim, este trabalho será delimitado pela análise de como as metas apresentadas refletem no comportamento dos integrantes da equipe de vendas do segmento Estilo do Banco do Brasil, determinando as causas do elevado nível de estresse percebido nos integrantes da referida equipe.

1.4. METODOLOGIA DE PESQUISA

A detecção da influência do processo avaliativo na motivação da equipe na busca por superação de metas é embasada na pesquisa bibliográfica, consulta a trabalhos acadêmicos e artigos, além da observação da maior equipe de vendas da Agência Estilo Tribunais, sediada em Brasília, durante seu funcionamento.

A pesquisa de campo foi realizada em três momentos, nos quais questionou-se de maneira coletiva aspectos ligados ao relacionamento com clientes, percepção de metas e reflexos na qualidade de vida. Tal procedimento foi realizado durante o mês de outubro de 2009.

Os dados apurados através dos recursos de pesquisa bibliográfica foram compilados para um melhor embasamento teórico das conclusões e modo de funcionamento dos mecanismos avaliatórios utilizados no segmento Estilo do Banco do Brasil. Os questionários foram formados com perguntas abertas, concedendo aos

entrevistados a oportunidade de expressar toda a sua percepção sobre o assunto abordado, já que se motivação é algo extremamente subjetivo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES NO BANCO DO BRASIL

Segundo Kotler (1993), a segmentação de mercado é o processo de classificar os clientes em grupos com diferentes necessidades, características ou padrões de comportamento.

O Banco do Brasil, após estudos sobre a melhor forma de atendimento aos seus clientes, percebeu que seria necessário estabelecer algum parâmetro para a separação de seu público em perfis de consumo. A partir do perfil de consumo seria possível o estabelecimento de uma forma diferenciada de atendimento de acordo com cada um dos segmentos identificados.

A primeira etapa do processo de segmentação se iniciou com a divisão da estrutura de atendimento do Banco do Brasil em três grandes pilares de atendimento: Atacado Varejo e Governo.

Cada um dos pilares é vinculado a uma diretoria do Banco do Brasil e está dividida em superintendências que cobrem todo o território nacional. Quando a área da abrangência de uma superintendência é muito grande ocorre uma subdivisão das mesmas em regionais. Um exemplo é a superintendência do Distrito Federal que possui duas regionais – Brasília e Taguatinga – para cobertura de todo o território abrangido.

O pilar Atacado foi criado com o objetivo de dar atendimento especializado a empresas do segmento *middle* e *corporate*, empresas estas com faturamento acima de trinta milhões de reais e acima de cem milhões, respectivamente.

No pilar Governo foi centralizada cada um das estruturas de atendimento diferenciado aos diversos órgãos governamentais e ao governo propriamente dito, formada por agências localizadas nos pólos administrativos de cada estado da federação.

Os demais clientes foram sedimentados no pilar Varejo, este subdividido em atendimento a pessoas jurídicas e físicas. Este último subdividido em varejo e alta renda. No segmento alta renda existe uma subdivisão dos clientes em *Estilo* e *Private*. Um cliente *Estilo* é aquele que possui renda bruta acima de seis mil reais ou aplicações financeiras em montante superior a cem mil reais. O segmento seguinte é o segmento *Private*, que abrange clientes com aplicações em montante superior a um milhão de reais.

2.1.1 O Segmento Estilo

Com a estabilidade financeira nacional e o crescimento econômico sustentável do país, o Banco do Brasil detectou o crescimento do cliente considerado alta renda. Este cliente busca exclusividade no seu atendimento, portfólio de produtos diferenciados ao seu perfil de consumo que envolve maior poder aquisitivo. Trata-se de um tipo de cliente que busca *status* e reconhecimento de sua ampla capacidade financeira.

Assim, após análise acurada do mercado, o Banco do Brasil criou a estrutura estilo. Tal estrutura é composta por uma rede de agências e espaços espalhados por todo o Brasil para atendimento exclusivo ao cliente estilo.

Dentre os diferenciais, podem ser citados: assessoria financeira pessoal na busca de produtos e serviços mais adequados aos objetivos traçados pelo cliente, promoção de seminários e palestras individuais ou coletivas com grandes especialistas do mercado, agências com serviços de manobrista, atendimento em salas reservadas com acesso à Internet, fax e tv, serviço de *courrier*, sala de reuniões para uso do cliente em seus compromissos ou no atendimento pelo próprio banco. Os destaques ficam por conta da privacidade, conforto, segurança, sofisticação e assessoria diferenciada aos clientes que fazem parte desse filão.

Os clientes são divididos em carteiras onde se aglutinam consumidores com características similares. Cada carteira possui aproximadamente trezentos e cinquenta clientes que são atendidos por um gerente de relacionamento exclusivo. Cada gerente deve permanecer, no mínimo, dois anos no atendimento de uma carteira específica. O objetivo do banco com tal medida é criar um relacionamento mais duradouro do cliente com a instituição ao vincular a imagem da organização a uma pessoa específica, neste caso o gerente da conta. Em pesquisas realizadas com pessoas de perfil estilo, a característica mais valorizada na escolha de uma instituição financeira é o relacionamento entre o gerente de contas e o cliente. Além da disponibilidade de atendimento por canais alternativos em qualquer lugar do planeta.

As agências são criadas, normalmente, para atendimento a um tipo específico de cliente. No Distrito Federal, por exemplo, existe a agência Estilo Tribunais, criada para atendimento aos servidores e magistrados do judiciário que englobem esta área geográfica.

Além das agências em si, existem os Espaços Estilo, são ambientes menores que uma agência e que muitas vezes se encontram dentro de agências comuns. No caso da agência Estilo Tribunais são onze, sendo um em cada um dos principais locais em que o judiciário opera na região de Brasília.

2.2 ACORDO DE TRABALHO

O acordo de trabalho (ATB) é usado para avaliar o desempenho da gestão de cada dependência. O principal objetivo do ATB é promover e mensurar a eficiência e eficácia das atividades do banco, em relação às metas e objetivos estabelecidos nos documentos estratégicos, com efeitos práticos na forma de retribuição, orientação e ação corretiva.

O Acordo de trabalho tem abrangência de um ano, com verificações ao final de cada semestre, e é composto por indicadores que servem de guia para as unidades de negócios do banco. É composto pelas seguintes perspectivas: Resultado Econômico, Estratégia e Operações, Processos Internos, Sociedade, Comportamento Organizacional e Clientes.

Cada uma dessas perspectivas possui um peso específico e que pode ser alterado a cada estabelecimento de um novo acordo, no início de cada semestre. Esse mecanismo é utilizado para determinar se uma agência fará jus ao recebimento de participação nos lucros e resultados do banco (PLR), de acordo com a pontuação obtida nos indicadores.

O ATB possui uma faixa de pontuação que vai de zero a seiscentos pontos. Para que uma unidade possa receber o pagamento da PLR é necessário que haja um atingimento mínimo de quatrocentos pontos no placar geral do acordo de trabalho.

2.2.1 Resultado Econômico

A perspectiva Resultado Econômico tem como objetivo utilizar indicadores chaves que visam ao atingimento dos objetivos relativos à performance de resultados. Possui indicadores como resultado da unidade, incremento de receitas, redução de despesas, cobertura de despesas administrativas e eficiência da unidade.

Esta perspectiva mede, basicamente, de quanto foi a lucratividade obtida por uma dependência do banco em relação ao seu orçamento.

2.2.2 Estratégia e Operações

A perspectiva Estratégia e Operações tem como objetivo realçar o foco da organização em algum aspecto econômico-financeiro considerado relevante no período avaliatório e que contribui para viabilizar o resultado corporativo. Possui indicadores como captação, crédito, receita de serviços, contratos e quantidade de transações.

É a perspectiva que serve para apontar em quais produtos e serviços devem ser focados os esforços das unidades no atingimento dos resultados. O indicador Resultado Econômico indica o “quanto” deve dar de lucro a unidade e o Estratégia e Operações indica “onde” buscar o resultado almejado.

2.2.3 Processos Internos

É a perspectiva que complementa os dois anteriores, pois direciona os esforços da unidade para que dê os resultados esperados, com os produtos esperados e de acordo com as normas e procedimentos internos e regulamentações do mercado.

É o item do acordo de trabalho que mede se a unidade está fazendo seus negócios em conformidade com a legislação em vigor e as normas internas do Banco do Brasil.

2.2.4 Sociedade

Nesta perspectiva são contemplados objetivos e indicadores que dizem respeito à condução ética dos negócios, ao compromisso com o desenvolvimento social das

comunidades em que o BB se insere e ao esforço em conscientizar e envolver os públicos de relacionamento em questões voltadas à responsabilidade socioambiental.

Normalmente, para atendimento da presente perspectiva, as agências formam comitês de atuação na comunidade local para despertar a consciência socioambiental em projetos voltados ao enfrentamento de problemas das comunidades em que o Banco do Brasil se insere, podendo abranger desde campanhas de alimentos e agasalhos, até projetos mais elaborados de desenvolvimento de comunidades carentes em que o banco atua.

2.2.5 Comportamento Organizacional

A perspectiva Comportamento Organizacional está dividida em três eixos principais de avaliação: Qualidade de Vida no Trabalho, Jornada de Trabalho e Capacitação.

No indicador Qualidade de Vida no Trabalho é feita a avaliação se a agência está desenvolvendo atividades que busquem a melhoria da qualidade de vida dos membros da equipe. Cada agência possui recursos destinados exclusivamente para este fim. Um dos itens incorporados ao presente indicador é se a unidade gastou a integridade da verba alocada.

No indicador Jornada de trabalho é verificado se os funcionários da equipe estão cumprindo a jornada de trabalho regulamentar de cada função, além da observação da realização integral de, pelo menos, uma hora ininterrupta de almoço e do registro de saída dos sistemas do banco. Todo o processo de controle é efetuado de maneira eletrônica e completamente automatizada.

No indicador Capacitação é verificado se os colaboradores da dependência estão em processo constante de aprimoramento profissional. Sempre que realiza um curso é feito um registro de quantas horas por dia do funcionário são dedicadas aos

estudos. Existe uma quantidade mínima de 30 horas de capacitação semestral que devem ser feitas por cada bancário para que este indicador seja plenamente atendido.

2.2.6 Clientes

Conjunto de objetivos e indicadores de desempenho, relacionados a clientes, que contribui para potencializar resultados financeiros e sustentabilidade dos negócios. Tem como pressuposto a identificação dos segmentos que a empresa se propõe a atender e respectiva proposta de valor a cada um desses segmentos.

O objetivo do indicador é averiguar se os clientes atendidos por determinada unidade estão atingindo o que é chamado de consumo mínimo de produtos. Inclui temas relacionados a participação de mercado, expansão, rentabilização, fidelização, retenção e satisfação de clientes.

Ocasionalmente são realizadas pesquisas com os clientes do banco por uma organização alheia à instituição e considerada idônea pelo mercado. O objetivo é o de averiguar se o modelo de segmentação está em conformidade com as necessidades e anseios dos consumidores do Banco do Brasil.

2.3 GESTÃO DE CARTEIRAS

Carteira é o nome dado a um conjunto de clientes agrupado sob a responsabilidade de um mesmo Gerente de Contas. A Gestão de Carteiras é um instrumento que visa acompanhar a evolução comercial, a rentabilização e fidelização dos clientes e o desempenho das carteiras.

Os principais objetivos da metodologia de Gestão de Carteiras são:

- a. Direcionar e acompanhar os negócios, alinhado aos documentos estratégicos do banco e ao Acordo de Trabalho;
- b. Permitir o planejamento de ações;
- c. Instituir metodologia única de gestão de desempenho das carteiras;
- d. Orientar e direcionar os negócios de acordo com o perfil dos clientes e interesses do banco;
- e. Buscar resultados crescentes e sustentados, aderentes às estratégias do conglomerado financeiro do Banco do Brasil.

A Gestão de Carteiras possui uma periodicidade semestral, com resultados parciais mensais e prévias semanais.

Ao se fazer uma comparação entre Acordo de Trabalho e Gestão de Carteiras, fica evidente que este nada mais é que a divisão daquele entre as diversas carteiras de uma mesma unidade do banco. A decomposição do Acordo de Trabalho da dependência entre as carteiras de acordo com o perfil de cada uma, permite um melhor controle do atingimento das metas orçadas para a agência.

2.4 PROGRAMA SINERGIA

O programa Sinergia é um instrumento auxiliar na gestão do acordo de trabalho da rede de agências, que propicia avaliar o desempenho de cada dependência na busca dos melhores resultados para o banco. O programa é criado em consonância com os objetivos traçados no Plano Diretor do Banco do Brasil.

2.4.1 Objetivo Geral

Contribuir para a gestão e o cumprimento do Acordo de Trabalho da rede de agências, a partir da organização da Força de Vendas, incentivando a adoção da melhores práticas bancárias e o uso racional dos recursos disponíveis, na busca da satisfação dos clientes do banco, da sua rentabilização e fidelização, e, conseqüentemente, de melhores resultados para a empresa.

2.4.2 Objetivos Específicos

A proposta do programa Sinergia, em consonância com o estabelecido no Plano Diretor, é a de alcançar os seguintes objetivos:

- a. Fortalecer o relacionamento com os clientes;
- b. Rentabilizar a base de clientes por meio da ampliação de negócios e conseqüente incremento da margem de contribuição de cada consumidor;
- c. Fidelizar a base de clientes por meio do aumento individual da posse de produtos;
- d. Reduzir os níveis de exposição ao risco de crédito;
- e. Garantir a competitividade dos negócios;
- f. Ampliar a participação de mercado em volume de Crédito;
- g. Ampliar a participação no Mercado de Fundos de Investimento e Captação;
- h. Incrementar o volume de faturamento de Cartões Varejo;
- i. Estar entre os cinco primeiros lugares no mercado de Seguros de Automóveis;
- j. Estar entre os três primeiros lugares no mercado de Seguros de Vida;
- k. Estar entre os três primeiros lugares no mercado de Previdência Aberta – Varejo;
- l. Alcançar o terceiro lugar na classificação do ranking BACEN de consórcio de imóveis;
- m. Manter a liderança no mercado de Capitalização;

- n. Reconhecer o desempenho das equipes;
- o. Aumentar a satisfação dos clientes, com foco no atendimento.

Os indicadores são exatamente os mesmos da Gestão de Carteiras e do Acordo de Trabalho.

O programa é composto por quatro etapas de desempenho, a saber:

- Inicial;
- Bronze;
- Prata;
- Ouro.

As etapas de desempenho sinalizam as prioridades das dependências na evolução do relacionamento/negócios ao longo do semestre e para alcançar cada etapa é necessário cumprir indicadores e requisitos específicos, conforme detalhado a seguir.

2.4.3 Etapa Inicial

Não existe nenhum pré-requisito para que a dependência atinja esta etapa, pois todas partem da etapa inicial.

2.4.4 Etapa Bronze

Para alcançar a etapa bronze a agência deve atingir, no mínimo, 350 pontos da Avaliação de Carteiras da agência, e o cumprimento de ao menos sete dos oito indicadores abaixo:

- Atingir 90% do orçamento de Recursos Administrados (Fundos de Investimento);
- Atingir 90% do orçamento de Crédito Pessoa Física;
- Atingir 90% do orçamento de faturamento de Cartões de Crédito e de Débito;
- Atingir 90% do orçamento em Crédito Direto ao Consumidor Veículos;
- Atingir 90% do orçamento de faturamento de Seguro de Vida;
- Apresentar nível de inadimplência de no máximo 1,1% - faixa um;
- Apresentar nível de inadimplência de no máximo 1,0% - faixa dois;
- Apresentar nota de conformidade de processos menor ou igual a quatro;

2.4.5 Etapa Prata

Para alcançar a etapa prata a agência deve atingir, no mínimo, 380 pontos da Avaliação de Carteiras da agência, e o cumprimento de ao menos onze dos doze indicadores abaixo:

- Atingir 95% do orçamento de Recursos Administrados (Fundos de Investimento);
- Atingir 95% do orçamento de Captação (CDB);
- Atingir 95% do orçamento de Crédito Pessoa Física;
- Atingir 95% do orçamento de faturamento de Cartões de Crédito e de Débito;
- Atingir 95% do orçamento em Crédito Direto ao Consumidor Veículos;
- Atingir 95% do orçamento de faturamento de Seguro de Vida;
- Apresentar nível de inadimplência de no máximo 1,05% - faixa um;
- Apresentar nível de inadimplência de no máximo 0,95% - faixa dois;
- Apresentar nota de conformidade de processos menor ou igual a três;
- Atingir 95% do orçamento de Crédito Imobiliário;
- Atingir 95% do orçamento de faturamento de Capitalização;
- Atingir 95% do orçamento de faturamento de Previdência;
- Atingir 95% do orçamento de Seguro Auto;

2.4.5 Etapa Ouro

Para alcançar a etapa ouro a agência deve atingir, no mínimo, 400 pontos da Avaliação de Carteiras da agência, e o cumprimento de ao menos onze dos doze indicadores abaixo:

- Atingir 100% do orçamento de Recursos Administrados (Fundos de Investimento);
- Atingir 100% do orçamento de Captação (CDB);
- Atingir 100% do orçamento de Crédito Pessoa Física;
- Atingir 100% do orçamento de faturamento de Cartões de Crédito e de Débito;
- Atingir 100% do orçamento em Crédito Direto ao Consumidor Veículos;
- Atingir 100% do orçamento de faturamento de Seguro de Vida;
- Apresentar nível de inadimplência de no máximo 1,00% - faixa um;
- Apresentar nível de inadimplência de no máximo 0,90% - faixa dois;
- Apresentar nota de conformidade de processos menor ou igual a dois;
- Atingir 100% do orçamento de Crédito Imobiliário;
- Atingir 100% do orçamento de faturamento de Capitalização;
- Atingir 100% do orçamento de faturamento de Previdência;
- Atingir 100% do orçamento de Seguro Auto;

2.5 GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL

Segundo Chiavenato (1999), a avaliação de desempenho é uma verificação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

No Banco do Brasil é um mecanismo semelhante ao Acordo de Trabalho, porém o foco é o funcionário, buscando o avaliar de acordo com as competências exigidas para o desempenho de sua função.

A Gestão de Desempenho Profissional também serve de pré-requisito para que o funcionário faça jus ao recebimento da Participação nos Lucros e Resultados, de forma que o colaborador tenha que atingir, no mínimo, quatrocentos pontos na avaliação de seu desempenho. O objetivo é avaliar o comportamental do membro da equipe nas situações inerentes ao seu trabalho, uma vez que o desempenho no atingimento de metas é avaliado através do Acordo de Trabalho da dependência e da Gestão de Carteiras, no caso de Gerentes de Conta.

2.8 MOTIVAÇÃO

Segundo Idalberto Chiavenato (1999): "a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais."

Diante de tal definição, pode-se dizer que a motivação nada mais é que despertar a vontade e o interesse de um indivíduo para uma tarefa ou ação.

A motivação é algo que não pode ser imposto, pois é inerente ao indivíduo, de forma que cada pessoa pode ser motivada de forma diferente das demais integrantes de um determinado grupo. No contexto atual de sociedade globalizada, capital humano e era do conhecimento, surge a figura da Motivação Laboral, que em uma definição simplista seria a razão para que um colaborador saia da inércia e passe a agir.

2.8.1 Motivação no Ambiente Organizacional

Para o palestrante e estudioso do tema Marcelo Marques Mota (2008), percebe-se a importância de uma pessoa motivada quando encontramos um ambiente agradável

para poder desenvolver as tarefas do dia-a-dia. As pessoas passam boa parte de suas vidas dentro de empresas. Podemos considerá-la como uma segunda casa. É importante, portanto, fazer desse ambiente um local agradável para a convivência com as demais pessoas. Um ambiente mais tranquilo facilita um melhor trabalho em equipe, aumentando assim a sinergia entre os colaboradores, propiciando também uma relação mais saudável entre os colegas. Os resultados almejados pela organização tendem a aparecer naturalmente, como consequência dessa boa relação de um ambiente mais aprazível.

Mas as organizações precisam apresentar resultados que garantam sua própria sobrevivência e a conjugação entre clima organizacional, motivação pessoal e cobranças nem sempre acontece de uma maneira eficaz. A necessidade de prover um ambiente de qualidade para o trabalho fica evidente justamente quando ocorre a ausência dessa qualidade: profissionais insalubres, que se ausentam com frequência, gerando perdas de produtividade e, por consequência, de ganhos para a organização.

Os males de uma relação abalada entre funcionário e empresa podem gerar fofoca, desmotivação, desgosto pelo trabalho, indisciplina, falta de capacidade para execução, paralisia para adquirir conhecimento e falta de foco para o lucro.

Estudos e matérias diversas encontradas, principalmente, na Internet, mostram que, ao contrário do que possa parecer, não há necessidades de grandes alterações para tornar o emprego um local agradável. Se uma empresa investe em programas de qualidade de vida, as perdas de produtividade e absenteísmo médico são drasticamente reduzidas, gerando lucro e retorno de investimento. Percebe-se que algumas empresas começam a despertar para essa realidade, porém ainda se esquecem de que todo o esforço empregado no incentivo motivacional não apresenta o resultado almejado, quando a variável meta de vendas não entra no cálculo dessa equação.

A motivação gera uma força motriz que impulsiona o agir. O colaborador, estando motivado, terá razões para atuar, e este é o segredo. A empresa deve, então, sempre incentivá-lo. Desta forma, terá colaboradores motivados e obterá resultados

esperados. Uma das maneiras mais eficazes de motivar é fazer com que o funcionário sinta que é parte do negócio, pois, assim, terá perspectiva de crescimento. Como consequência, terá comprometimento com suas funções e envolvimento com todo o processo. No entanto, é preciso ouvi-lo, deixá-lo participar, valorizá-lo; enfim, é necessário que fique claro, tanto para organização quanto para o colaborador, a questão da confiança e da credibilidade. Ambos devem acreditar e apostarem um no outro.

Quando o colaborador é reconhecido pela empresa, passa a existir maior participação, comprometimento e envolvimento nas ações, passando a ser ousado, a ter mais iniciativa, a amar o que faz, a buscar as melhores respostas para os desafios e, assim, contribuir para gerar o sucesso. Entretanto, é importante pensar que, além do bônus como recompensa, para que o funcionário sinta-se motivado, existem inúmeras formas de incentivá-lo. Algumas delas são os benefícios advindos do esforço pessoal, tais como a valorização individual, a premiação para o colaborador destaque, promoções, planos de saúde, seguro de vida, plano de cargos e carreiras, elogios, viagens, prêmios e incentivo à educação. Pode-se aqui também considerar como estímulo as capacitações realizadas de forma regular, o que faz com que o colaborador sinta que a empresa o valoriza, pois, investe nele.

O clima organizacional também representa um importante item do processo motivacional. O ambiente laboral deve ser pautado por demonstrações de respeito, confiança e de credibilidade, de forma que exista abertura para conhecer os anseios e as necessidades, capacidade de aprender com os erros, transformando-os em acertos, para assim, propiciar ao funcionário autonomia nas ações e alinhamento das ideias.

O que se observa nas empresas é que com as campanhas de incentivo, o funcionário passa a se comprometer e se envolver cada vez mais, querendo sempre ultrapassar as metas estipuladas, buscando sempre alcançar eficiência e eficácia em suas ações de forma consciente, cuidando cada vez mais da melhoria contínua, bem como da fidelização do cliente. Neste contexto, é imprescindível que cada colaborador, além do conhecimento, tenha a oportunidade de "degustar" a política

organizacional da companhia, conhecendo de fato e vivenciando seus programas e projetos; caso contrário, ficará tudo apenas no papel.

Profissionais motivados para o trabalho e que amam o que fazem é o que toda empresa busca. O desafio é atender aos anseios das pessoas, tratando-as de forma individualizada e da maneira como elas desejam. As empresas que satisfazem essas necessidades conseguem reter seus talentos, são realizadoras de sonhos; as que não perceberam isso, ainda, somente os detêm, e correm o risco de perdê-los.

A relação dos profissionais com as empresas mudou drasticamente nos últimos anos, principalmente com a revolução do conhecimento. Antes as pessoas "vestiam a camiseta", seduzidas por estabilidade, salários e assistência médica, hoje isso já não basta. Elas almejam organizações alinhadas com seus valores em um processo que precisa ser alimentado e renovado todos os dias. Os funcionários precisam ser vistos como pessoas por inteiro, não mais apenas como "mão-de-obra".

A ideia de que o profissional é quem deve se adaptar ao perfil da companhia está acabando. Hoje, é ele quem deve se informar sobre a organização na qual gostaria de trabalhar e compreender sua cultura. Assim, o alinhamento de interesses torna-se fundamental para que a pessoa desenvolva todo o seu potencial e se realize, conduzido pela motivação a produzir mais e melhor. Dinheiro, é claro, ainda é fator motivacional para muita gente. É o que move boa parte das pessoas a sair de casa para trabalhar, porque elas necessitam pagar suas contas e manter-se financeiramente. Um contracheque com valores altos pode não segurar um talento, mas a falta dele o leva para a concorrência. Mas essa ser a primeira escolha torna-se arriscado, pois, em um mercado cada vez mais agressivo e competitivo, é difícil manter-se por muito tempo em uma empresa só por dinheiro, por maior que seja o contracheque. Não há dinheiro que pague a realização pessoal. A realização no trabalho inclui mais que salário, compreende a chance de crescer e ter novos desafios. É a possibilidade das pessoas darem significado ao que fazem. É fato que salário ruim desmotiva o profissional, mas recebê-lo acima da média de mercado não é suficiente para que a pessoa se sinta estimulada para o trabalho, ou seja, não garante a satisfação do funcionário em relação à empresa.

A motivação dos funcionários é tarefa cada vez mais importante para o sucesso empresarial, pois envolve sentimento de realização, de reconhecimento e de crescimento profissional. O colaborador sente-se mais motivado quando lhes são atribuídas tarefas significativas e desafiadoras. Assim, motivar as pessoas é fazer com que sintam orgulho de trabalhar na empresa, é despertar o sentimento de afiliação, permitindo-lhes trazer seus valores para o ambiente de trabalho.

Existe uma forma correta para motivar as pessoas? Segundo especialistas, as duas principais são o bolso e a preocupação com o ser humano. Mas, qual desses dois modos de motivação é o melhor? Se levarmos em conta o desempenho financeiro, os dois lados são igualmente eficazes. O que muda é o tipo de profissional que a empresa irá atrair, ou seja, o tipo de incentivo a ser oferecido deve estar alinhado ao perfil dos profissionais que a organização gostaria de ter. Segundo o pesquisador Leon Martel (CUNHA, 2002), isso seria a transição dos valores materialistas, do apego à riqueza, para os pós-materialistas, aqueles que buscam o bem-estar.

Assim, o que importa é a criatividade e a capacidade das empresas de focar as necessidades específicas de seu pessoal, uma vez que sem os investimentos financeiros é o que vai fazer diferença para os funcionários. O fato é que não existe uma fórmula, existe sim, uma mudança no mercado de trabalho, que sinaliza para a necessidade da valorização do maior bem da empresa: o seu capital intelectual.

2.8.2 Indícios de Desmotivação no Ambiente de Trabalho

“Quando vejo a abertura do Fantástico começo a me desesperar”. Essa frase, ouvida dentro de uma das unidades do Banco do Brasil, ilustra bem uma situação de clara falta de motivação para o trabalho. A detecção das razões que causam tal sentimento deve estar num dos primeiros lugares na lista de preocupações das organizações que buscam uma equipe de alta performance.

Para Nara Souto, redatora da revista eletrônica Administradores.com e consultora de empresas, a perda de entusiasmo é um processo endógeno, ou seja, inerente ao indivíduo. Ela parte de dentro para fora e pode ser consequência de diversos fatores. Primeiro, de um trabalho desalinhado com seus propósitos, em especial missão e visão. Se a atividade não guarda sinergia com os objetivos que o profissional determina para o próprio futuro, é natural que gradualmente o interesse se desvaneça, porque o colaborador não enxerga sentido no que faz.

Além disso, há que considerar a influência do ambiente de trabalho - coisas e pessoas. Uma infra-estrutura inadequada, formada por equipamentos ultrapassados e que comprometem um bom desempenho profissional, associada a um clima de trabalho tenso, em virtude de desarmonia com os colegas, certamente prejudicam seu estado emocional.

Outra variante possível é quando mesmo dispondo de boa infra-estrutura, clima organizacional favorável e atividade sintonizada com os objetivos pessoais, a empresa mostra-se pequena para o potencial do empregado. Neste contexto, o membro do grupo se sente maior do que a estrutura que lhe é oferecida e percebe que seu crescimento está ou ficará limitado.

Todas estas circunstâncias conduzem a um crescente desestímulo. A apatia floresce, o desalento toma conta do ser e o entusiasmo se despede. E quando remetemos à raiz grega da palavra entusiasmo, que significa literalmente "ter Deus dentro de si", compreendemos a importância de cultivá-lo para alcançar o sucesso pessoal e profissional.

Já a falta de reconhecimento é uma vertente exógena, ou seja, dada de fora para dentro. Em maior ou menor grau, todas as pessoas precisam de doses de reconhecimento. Aqueles dotados de uma autoestima mais elevada conseguem saciar esta necessidade individualmente. Porém, em especial no mundo corporativo, espera-se que os pares, e mais ainda, os superiores hierárquicos, demonstrem reconhecimento pelos feitos individuais, seja como identificação ou por gratidão. Este reconhecimento pode vir travestido por um sorriso ou um abraço fraterno, congratulação pública ou privada, recompensa financeira ou promoção de cargo.

Mas é fundamental que se demonstre, pois funciona como combustível e move o profissional em direção a novas realizações, maior empenho e satisfação.

2.9 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO X SAÚDE

Eduardo Carmello, em sua palestra no IV Congresso Norte Paranaense de Recursos Humanos, definiu que, segundo a Organização Mundial da Saúde, qualidade de vida é um conjunto de percepções individuais de vida no contexto dos sistemas de cultura e de valores em que vivem, e em relação a suas metas, expectativas, padrões e preocupações.

Concluimos assim, que o propósito de um programa de Qualidade de Vida ou Promoção de Saúde nas Organizações é encorajar e apoiar hábitos e estilos de vida que promovam saúde e bem estar entre todos os funcionários e famílias durante toda a sua vida profissional.

Um programa de Qualidade de Vida existe para gerar estratégias com o intuito de promover um ambiente que estimule e dê suporte ao indivíduo e à empresa, conscientizando sobre como sua saúde está diretamente relacionada à sua qualidade e produtividade. Seu principal objetivo é gerar equilíbrio entre os diversos aspectos da vida pessoal e profissional do colaborador de uma organização, agregando os seguintes benefícios:

- Melhoria da produtividade;
- Empregados mais alertas e motivados;
- Melhoria da imagem corporativa;
- Menos absenteísmo;

- Melhoria das relações humanas e industriais;
- Baixas taxas de enfermidade;
- Melhoria da moral da força de trabalho;
- Redução em letargia e fadiga;
- Redução de turnover.

A partir do exposto acima, chega-se à conclusão de que a Qualidade de Vida no Trabalho se estende ao convívio civilizado e ao bem-estar da corporação. Isso inclui a prática da etiqueta básica em todos os níveis, respeito mútuo, higiene ambiental e a arquitetura de interiores confortáveis e com as cores favoráveis ao bem-estar coletivo.

Alguns comportamentos organizacionais se tornam desejáveis para a estimulação saudável da organização, como pontualidade, postura educada do líder, tratamento adequado, respeito mútuo e boa convivência. O tempo que se deixa uma pessoa esperar tem seu significado e faz parte da linguagem não-verbal. O atraso dá idéia de desorganização e que não é dada a devida importância àquele que fica a espera. A questão da pontualidade vale tanto para o início como para o término de um evento. Existem empresas que começam a reunião pela parte da tarde e terminam pela noite, o que leva a pensar que, ou não há foco nos pontos planejados ou mesmo que não houve planejamento algum para tal reunião, fazendo com que seus participantes se sintam cansados e desmotivados a participar da mesma, além do descaso pelas atividades pessoais e familiares dos participantes.

Das maneiras do líder para com seus subordinados, dependerão o nível de relacionamento e até a produtividade deles. A liderança, na prática, implica sutileza e psicologia na forma de o subordinado se sentir envolvido nas soluções do dia-a-dia. A inflexão da voz é importante na comunicação bem-feita. Falar alto no escritório com um subordinado denota espírito possessivo e ambiente opressivo. Atitudes como usar as palavras “por favor” e “obrigado” demonstram uma postura respeitosa

para com os colaboradores. Agradecer a solicitação cumprida, principalmente diante de terceiros, é outro sinal de cortesia. Críticas devem ser construtivas. Reclamar a toda hora é contraproducente, mas, por outro lado, não avisar que o serviço vai mal impede que seu subordinado cresça. A reclamação de trabalho deve ser feita seguindo a hierarquia da empresa.

As pessoas são sensíveis à sua identidade e valorização no grupo em que atuam. Se não são chamadas pelo nome quando este é conhecido, merecem da mesma forma um tratamento respeitoso. Da mesma forma, não parabenizar pelo aniversário de seu subordinado ou superior, não se importar quando seu subordinado está doente e a morte de um ente querido, faz com que este se sinta desvalorizado como ser humano na companhia onde atua.

As duas pontas – chefia e liderados – são unidas por uma linha de respeito. Como alguém pode ter produtividade se às tensões naturais de uma rotina profissional soma-se a sensação de não estar sendo valorizado como ser humano? Apesar de algumas empresas enfatizarem que são uma grande família, sabemos que a vida profissional não se fundamenta em relações afetivas, mas num saudável convívio competitivo. As afinidades e amizades são uma decorrência na relação que não deve ser tão íntima que facilite as brigas comuns em família e amigos. Os pontos de atrito no trabalho são resolvidos num nível mais objetivo. A discussão violenta entre dois colegas pode representar a perda de emprego para as duas partes.

O espírito de colaboração é condição para um bom resultado em um grupo de trabalho, e o companheiro prestativo credita pontos a seu favor. É preciso ter responsabilidade, inclusive de confessar seus erros sem culpar outras pessoas. Dizer “É verdade, fiz mal este contato” é uma boa estratégia que altera o tom da reclamação, despertando maior tolerância.

A Qualidade Total foi, por bastante tempo, o principal foco das empresas. Atualmente, os executivos de todo país, estão voltados para uma nova realidade. A preocupação crescente está ligada à saúde. Pois, sete entre dez trabalhadores sofrem das doenças causadas pelo estresse.

O resultado dos sintomas para a empresa é devastador, pois o grande mal dos novos tempos está gerando trabalhadores apáticos e com baixa produtividade, principalmente quando se observa a definição de estresse, que é um conjunto de desequilíbrios frente a cobranças internas e/ou externas. No aspecto bioquímico, provoca o excesso de radicais livres, aumentando o lixo químico produzido em nosso organismo. No aspecto emocional, provoca sentimentos que geram raiva, medo, frustração e tristeza. No aspecto comportamental, provoca atitudes que levam a irritabilidade, ansiedade, à depressão, à apatia e ao isolamento social.

O que deixa os brasileiros estressados segundo a fonte ISMA-BR(2007):

- 59% Medo do desconhecido;
- 42% Situação econômica;
- 34% Falta de tempo;
- 28% Relacionamentos Interpessoais;
- 17% Longa jornada de trabalho;

Segundo a pesquisa, o medo é o grande vilão, pois é o maior causador de tensão, maior até que as exigências crescentes no trabalho e os baixos salários. Qual é o melhor tratamento para combater o estresse? O melhor tratamento é aquele que abrange as três áreas do distúrbio. A bioquímica, o emocional e o comportamental.

As empresas deveriam oferecer mais programas de prevenção ao estresse disponibilizando profissionais que pudessem ajudar os colaboradores a cultivar os quatro pilares para sustentarem o equilíbrio: Auto-estima, Autoconfiança, Flexibilidade e Tolerância.

Em alguns países já começam a surgir os *spas* mentais, onde o estressado vai para descansar os neurônios, com várias tecnologias modernas visam a descarregar a tensão diária. A meta é fazer com que os “pacientes” usufruam mais do lazer, com conselhos que envolvem ir ao cinema e ao teatro, visitar um museu, ir a um concerto sinfônico, uma comédia musical, uma exposição de quadros, ver obras de arte, visitar amigos, trocar experiências e informações fora do ambiente de trabalho e

guardar cada situação junto com outras boas lembranças para usá-las em momentos difíceis e de tensão. Um poderoso aliado indicado é o uso da Internet para conhecer outras pessoas e lugares com custo praticamente zero.

Ao mesmo tempo, o repouso é fundamental, dormir o suficiente, evitar estimulantes como álcool – socialmente os vinhos são comprovadamente benéficos -, e excesso de café, de chá, e refrigerantes; tentar abolir o cigarro por meio dos adesivos na pele, orientando o funcionário a fazer parte de campanhas contra o tabagismo, facilitam e clareiam a mente para uma melhor e mais criativa performance no emprego.

Algumas tecnologias advindas da Medicina Preventiva e de trabalho, chegaram, ao ambiente de trabalho. Toda empresa tem por Lei que implantar seu plano de saúde ocupacional – o PCMSO e o plano de prevenção de riscos ambientais – o PPRA. Seria interessante que os gerentes tomassem ciência destes Planos (exames admissionais, periódicos etc) para usarem sempre que necessário, principalmente no caso de ocorrer algum acidente de trabalho. Com o surgimento da "ergonomia", que se traduz pela ciência que estuda a adaptação do ambiente e de material de trabalho ao ser humano, surgiram várias inovações que precisam ser divulgadas. O ambiente tem que ser bem arejado, com boa luminosidade e o nível de ruído suportável. O não cumprimento destes itens pode acarretar várias doenças.

Os filtros de ar condicionado têm que ser lavados periodicamente, pois são um foco de fungos e bactérias. No material de escritório deve-se evitar os alergogênicos, aqueles com excesso de tapetes e cortinas de tecido. Tabagismo nem pensar. A luminosidade deve ser adequada para evitar doenças oculares, os móveis e cadeiras devem ser ergonômicos, visando evitar as lesões de esforço repetitivas (LER) ou as Doenças Ocupacionais Relacionadas ao Trabalho (DORT) e as sempre incomodativas dores e lesões nas costas. O uso correto dos equipamentos de proteção industrial – EPI – é de responsabilidade do empregador. Os intervalos de descanso devem ser respeitados, bem como evitar o excesso de horas extras. Conta-se que falhas humanas, por excesso de jornada de trabalho e privação do sono, causaram a queda da nave espacial Challenger e o acidente nuclear de

Chernorbyll. Mais vale um funcionário descansado e com jornada normal, do que um exaurido especialista em hora extra.

Com a falência do Sistema Único de Saúde (SUS) se faz necessário, dentro das possibilidades de cada empresa, disponibilizar algum tipo de seguro complementar de saúde no plano empresarial. Uma boa nutrição, com algum tipo de exercício regular, o pronto atendimento a uma enfermidade, os check-ups periódicos e preventivos de funcionários, realizados pelos médicos do trabalho e supervisionados pelos gerentes, aliados a uma permanente campanha de vacinação leva a crer que difundir a manutenção da saúde é melhor que tratar da doença. É bem mais barato.

Com a vida agitada e sob pressão que muitos colaboradores levam, com excesso de trabalho e responsabilidades em casa, não é de se admirar que, às vezes, encontremos funcionários totalmente estressados e fora do controle de nossas vidas. Todos têm que viver com o estresse, mas se ele não for dominado, pode afetar profundamente a mente e o corpo.

O estresse não surge apenas de acontecimentos desagradáveis. Acontecimentos positivos, como se casar, começar em um novo emprego, estar grávida ou ganhar uma eleição, também podem deixar as pessoas tensas.

O estresse também não é tão ruim. Na verdade, ele protege a pessoa, em muitos casos, preparando o corpo para reagir rapidamente a situações desfavoráveis. Essa resposta de estresse agudo ajudou a manter os seres humanos vivos quando seu ambiente exigia reações físicas rápidas em resposta às ameaças. O problema nos tempos modernos é que normalmente nosso corpo reage ao estresse, mesmo que nossas vidas não estejam em perigo. A exposição crônica aos hormônios do estresse pode prejudicar o corpo.

Qualquer coisa, desde dores de cabeça, problemas de estômago, erupções na pele, perda de cabelo, batimento cardíaco acelerado, dor nas costas e dores musculares, pode estar relacionada ao estresse. A percepção do estresse é bastante individualizada. O que irrita uma pessoa pode não fazer diferença para outra de jeito

nenhum, ou vice-versa. Em outras palavras, o que importa mais não é o que acontece com o colaborador, mas sim como ele reage ao que acontece.

A medicina moderna considera que o estresse psicológico pode ser um causador ou um fator importante de uma série de sintomas físicos e processos de doenças. Existem muitas provas dessa ligação na literatura médica, assim como nas práticas médicas atuais. Por exemplo: a pesquisa médica sugere que até 90% de todas as indisposições e doenças estão relacionadas ao estresse, de acordo com os Centers for Disease Control and Prevention (Centros de Controle e Prevenção de Doenças); a prova mostra que o estresse crônico pode baixar a imunidade e deixar as pessoas mais suscetíveis a infecções. De modo contrário, as estratégias de redução do estresse, como meditação, relaxamento e exercícios, mostraram ajudar a reverter esse efeito (por exemplo, aumentando a quantidade de células T que combatem infecções e da substância do bem estar, chamada endorfina, no corpo) e prevenir as doenças. Foi comprovado que o estresse contribui para o desenvolvimento de doenças cardíacas e pressão alta. Como resultado dessas descobertas, a maioria dos programas para o coração incorpora controle do estresse e exercícios, e a redução do estresse agora tem um papel bastante importante no tratamento e na prevenção de doenças cardiovasculares. Os dermatologistas descobriram que muitas condições da pele, como urticária e eczema, estão relacionadas ao estresse.

Acredita-se que o estresse é uma causa comum de dores e problemas de saúde do dia-a-dia, como dor de cabeça, dor nas costas, dor de estômago, diarreia, insônia e perda do desejo sexual. O estresse também parece estimular o apetite e contribuir para o ganho de peso.

A melhor maneira de diminuir o estresse na vida dos colaboradores e evitar esses possíveis riscos à saúde é identificar os causadores desse estresse. O problema principal é que a equipe de gestores não possui conhecimentos para a detecção clara das perturbações causadas pelos índices elevados desse mal. As Empresas só terão a ganhar se seus gerentes tiverem noção elementar de medicina preventiva no ambiente de trabalho e por que não dizer também na dimensão pessoal.

A grande pergunta que se faz é como detectar os causadores das situações de estresse.

Os estressores geralmente estão nas categorias relacionadas a seguir.

- Os estressores emocionais, que também podem ser chamados de estressores internos, incluem medos e ansiedades (como preocupações um processo de demissão ou se o colaborador causará uma boa impressão no primeiro encontro com os superiores), assim como certas características de personalidade (como perfeccionismo, pessimismo, desconfiança ou sensação de impotência ou falta de controle sobre a vida de alguém) que podem distorcer as idéias ou percepções em relação aos outros. Esses estressores são bastantes pessoais;
- Os estressores familiares podem incluir mudanças no relacionamento com o parceiro, problemas financeiros, adolescente rebelde ou síndrome do ninho vazio.
- Os estressores sociais surgem em interações dentro da comunidade pessoal da qual a pessoa faz parte. Eles podem incluir encontros, festas e discursos em público. Assim como acontece com os estressores emocionais, os estressores sociais são bastante individualizados.
- Os estressores de mudança são sentimentos de estresse relacionados a qualquer mudança importante na vida das pessoas. Eles incluem mudar-se, arranjar um novo emprego ou outro companheiro ou ter um bebê.
- Os estressores químicos são quaisquer drogas que uma pessoa usa em excesso, como álcool, nicotina, cafeína ou tranqüilizantes.
- Os estressores do trabalho são causados pelas pressões de bom desempenho no local de trabalho. Eles podem incluir prazos apertados, um chefe imprevisível ou as necessidades intermináveis da família.

- Os estressores de decisão envolvem o estresse causado pelas tomadas de decisões importantes, como a escolha de uma profissão ou de um companheiro.
- Os estressores de fobia são aqueles causados por situações das quais a pessoa tem muito medo, como andar de avião ou estar em lugares fechados.
- Os estressores físicos são situações que sobrecarregam o corpo, como trabalhar durante horas seguidas, privar-se de uma alimentação saudável ou ficar em pé o dia inteiro. Eles também podem incluir gravidez, tensão pré-menstrual ou excesso de exercícios.
- Os estressores de doenças são os resultados de problemas de saúde de curto ou longo prazo. Eles podem causar o estresse (digamos, impedindo que a pessoa saia da cama), serem causados pelo estresse (como o aparecimento de herpes) ou serem agravados pelo estresse (como enxaquecas).
- Os estressores de dor podem incluir dor aguda ou crônica. Assim como os estressores de doenças, os estressores de dor podem causar estresse ou serem agravados por ele.
- Os estressores ambientais incluem barulho, poluição, falta de espaço ou calor ou frio excessivo.

Usando a lista acima como referência, pode-se perceber que os estressores laborais mais comuns são os emocionais, sociais, os de mudança, os de decisão e os de fobia, além do ligado ao trabalho em si.

Diminuir a intensidade dos estressores geralmente é mais viável do que eliminá-los por completo. Por exemplo, se a pessoa não está conseguindo se concentrar no trabalho devido ao barulho no escritório, pode pensar na possibilidade de comprar tampões de ouvido. Se o percurso até o trabalho faz o indivíduo dirigir duas horas diariamente em trânsito intenso, tentar outra opção, como transporte público ou

compartilhamento de veículos, e carregar com você um jornal, um bom livro ou um CD player ou MP3 player com as músicas favoritas pode ser uma boa opção.

Não há dúvida de que enfrentar os estressores é a única opção para a maioria dos itens da lista dos causadores de estresse. Entretanto, isso não deve ser tão impossível quanto possa parecer. Existem várias técnicas para aprender a ficar calmo e lúcido sob pressão. À medida que a pessoa as domina, até mesmo os maiores estressores serão cada vez menos uma ameaça.

Técnicas simples ajudam a pessoa a diminuir os impactos negativos das situações estressantes:

- Respiração. Uma das técnicas mais simples e eficazes é a de se concentrar na respiração e permitir que através do processo de inspiração e expiração as tensões sejam liberadas;
- Investir em uma agenda de compromissos. Quando a pessoa tem muita coisa para fazer e pouquíssimo tempo, é comum se sentir sobrecarregada. Embora não acabe com seus compromissos, um diário de compromissos, uma agenda eletrônica ou um caderninho de bolso simples pode ajudar a diminuir o estresse de ter que lembrar o que deve ser feito nos próximos 15 minutos. Para algumas pessoas, ser capaz de olhar rapidamente as prioridades do dia pode restabelecer a confiança e dar um sentido de direção e controle;
- Procure compromissos leves. Muitas situações estressantes - mesmo aquelas que não podem ser totalmente eliminadas - podem ser amenizadas por meio de negociações. Por exemplo, se o indivíduo está sofrendo porque seu chefe está fazendo com que fique no trabalho até tarde, tentar elaborar um plano que atenda às necessidades de ambos;
- Reorganizar a própria vida. Se a pessoa se organizar o suficiente, talvez pare de se sentir como se estivesse sendo esmagado por suas muitas responsabilidades;
- Mudar prioridades. Muitas vezes o indivíduo se vê abarrotado de tarefas a serem realizadas e se esquece de fazer uma classificação, ainda que mental, do que deve ser executado primeiro e o que pode ficar para depois, principalmente numa época em que tudo é urgente;

- Soltar as rédeas. Tentar ser perfeito pode contribuir muito para elevar o nível de estresse. Se a pessoa acha que tudo que fizer terá que ser perfeito, sofrerá muita pressão, e do pior cobrador possível, si mesmo;
- Delegar tarefas. Muitas pessoas vivem seguindo o lema "se quer bem feito, faça você mesmo". Essa atitude pode sobrecarregá-las com um volume excessivo de trabalho;
- Reservar um tempo para si mesmo. O estresse é um forte sinal do subconsciente de que alguma coisa está errada na vida da pessoa. Por alguma razão, suas necessidades não estão sendo atendidas. Certamente, o indivíduo está dedicando mais tempo ao trabalho, satisfazendo mais as necessidades de outras pessoas ou lidando com uma situação problemática (como a perda do emprego ou uma separação), do que cuidando de si mesma.

A proposta das técnicas acima não é a de eliminar o estresse da vida, mas sim o de torná-lo algo mais controlável e o de provar que com atitudes simples é possível melhorar a qualidade de vida como um todo. Um líder empresarial de sucesso será aquele que conseguir perceber na sua equipe a incidência do estresse e elaborar maneiras de criar um modelo que permita que a equipe extravase suas dificuldades.

3. ANÁLISE DA REALIDADE OBSERVADA NO ESPAÇO ESTILO DA AGÊNCIA ESTILO TRIBUNAIS

3.1 A AGÊNCIA ESTILO TRIBUNAIS

Baseado na política de expansão de sua base de clientes do segmento alta renda, o Banco do Brasil criou uma rede de agências para o atendimento desse perfil de cliente em Brasília. A rede é composta por sete unidades subdivididas em diversos Espaços Estilo espalhados por todo o Distrito Federal. A agência em questão recebeu a numeração de 4.885-2 e foi inaugurada em Junho de 2007, contando com nove Espaços Estilo localizados dentro dos principais tribunais de Brasília. Hoje são doze Espaços Estilo que possuem um total de vinte e três gerentes, além de assistentes e auxiliares administrativos para atendimento geral.

3.2 O ESPAÇO ESTILO TJDF

O Espaço Estilo Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios foi criado juntamente quando da inauguração da agência em junho de 2007, embora já existisse uma estrutura de atendimento aos servidores e magistrados do órgão em período anterior, até mesmo, ao da criação da estrutura Estilo. Atualmente, o Espaço se encontra localizado no interior do tribunal como um anexo de uma agência comum do Banco do Brasil. Sua estrutura de atendimento é composta por seis carteiras, cada um com um respectivo gerente de contas, que é o responsável pela condução dos negócios envolvendo seus clientes. Além dos gerentes, existe um assistente para cada par de gerentes, cujo papel é o de auxiliar, principalmente, nas demandas operacionais e ligadas a processos internos. Eventualmente, os assistentes são estimulados a participar do atendimento aos clientes dos gerentes aos quais estão subordinados.

3.3 PERFIL DOS CLIENTES E CARTEIRAS

Como já dito anteriormente, o espaço se encontra no interior do tribunal e seus clientes são formados, na absoluta maioria, por profissionais da ativa, como magistrados e servidores, bem como de aposentados ligados ao Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios.

Tais clientes são distribuídos em seis carteiras, sendo duas formadas, em maior grau, por magistrados, e as demais por servidores. Apesar de atenderem ao público do mesmo órgão, percebe-se que algumas carteiras tem um perfil essencialmente de aplicadores de recursos, enquanto outras são formadas por tomadores de crédito. O perfil de clientes do segmento alta renda é de pessoas com bom conhecimento de produtos e serviços financeiros, sendo multibancarizadas e que demandam soluções personalizadas às suas demandas, porém observa-se que essa não é a realidade encontrada junto aos clientes do referido espaço. O nível de cultura financeira é extremamente baixo e é notório que, apesar de uma renda elevada, os clientes não fazem idéia de como fazer um planejamento financeiro, ainda que de forma simplista.

Os próprios gerentes do espaço, advindos das regiões sudeste e sul do Brasil, comentam que em suas regiões de origem o banco é visto como um prestador de serviços e, como tal, merece ser remunerado pelos serviços prestados. O entendimento dos clientes dessas regiões é o de que se encontram em uma relação de ganha-ganha, onde o cliente ganha com soluções personalizadas e o banco ganha com as tarifas cobradas pelos serviços diferenciados. Realidade diferente da encontrada por eles no referido órgão, onde os clientes entendem que o fato de serem correntistas do Banco do Brasil já é fonte de ganho suficiente para o banco. No entendimento desses clientes, nenhuma tarifa deve ser cobrada, nem mesmo para manutenção da conta, pois o Banco do Brasil já lucraria o suficiente com o crédito do salário dos funcionários do tribunal nas contas que estes possuem na referida instituição bancária.

A situação é de tal maneira espantosa, que se percebe que a maioria dos atendimentos presenciais no espaço é de clientes que vieram ao banco para reclamar da cobrança de algum tipo de tarifa nas suas contas. Não raro, os gerentes têm que responder perguntas sobre os reais benefícios de ser um cliente estilo, pois, na percepção dos servidores do tribunal, a única vantagem palpável seria a existência de um caixa exclusivo para o seu atendimento e não as tarifas menores, crédito mais barato e maior rendimento nas aplicações financeiras. Situação que denota baixíssimo conhecimento financeiro, pois o ganho real não se encontra na existência de um caixa exclusivo para atendimento de clientes estilo, mas sim na possibilidade de tomar crédito a juros menores e obter maior rendimento em seus investimentos, até porque, a maioria das idas aos caixas com atendimento humano poderiam ser evitadas com o simples uso de soluções de Internet *banking* ou dos terminais de auto-atendimento.

A pressão exercida por esse público, muitas vezes leva o funcionário do banco à exaustão ou a crises de choro e fúria, pois ao contrário do que pode parecer, o trato desse público com os profissionais do Banco do Brasil é de extrema grosseria, que inclui desde elevação no tom da voz, tentativas de humilhação, tentativas de intimidação, por se tratarem de profissionais do judiciário e ameaças de reclamação direta dos funcionários do banco para seus superiores ou denúncias de práticas abusivas do banco junto ao BACEN, que indefere a maioria das reclamações por serem infundadas.

3.4 TAREFAS DESENVOLVIDAS PELOS GERENTES DE CONTAS

Os gerentes de contas possuem uma carga horária de oito horas diárias, com um intervalo de uma hora para almoço. O dia começa com cada um dos profissionais analisando os clientes que emitiram cheques sem fundos e que foram apresentados para compensação na noite anterior. Cabe ao gerente analisar a conveniência de entrar em contato com o cliente para que este deposite a quantia necessária ao pagamento do cheque ou a simples devolução do cheque por falta de fundos.

Em seguida, os gerentes fazem a análise dos principais devedores de cada carteira. Os inadimplentes são agrupados por faixas de atraso de acordo com o número de dias em que se encontram inadimplentes. É responsabilidade do colaborador acessar diariamente os sistemas que cuidam da adimplência e realizar anotações com justificativas para a inadimplência observada. Cabe ao gerente entrar em contato com cada devedor e oferecer alternativas para o pagamento da dívida. Após sessenta dias, as dívidas podem ser transferidas para escritórios terceirizados de cobrança. Tal medida ocorre para que a dita força de vendas fique livre para fazer negócios.

Após, é necessário o acesso diário a um aplicativo que contém a agenda da carteira. Nessa agenda são feitas anotações por diversas unidades do Banco, que vão desde avisos de vencimento de operações e de seguros contratados, aniversários de clientes e cônjuges, aniversário de tempo de relacionamento com o Banco, clientes sem contato registrado nos últimos sessenta dias, clientes com saldo em conta corrente para aplicação e outras anotações que as unidades estratégicas do conglomerado julguem necessárias.

Pontualmente às dez horas da manhã as centrais telefônicas são desbloqueadas para que o cliente consiga realizar ligações para o Banco. Um sistema, chamado de Gerenciamento de Atendimento, faz o controle das ligações recebidas, quem ligou, com quem deseja falar, hora que ligou e número de retorno. Cabe ao gerente da conta retornar cada uma das ligações com a maior brevidade possível.

Às onze horas da manhã se inicia o expediente externo e, paralelamente ao atendimento telefônico, deve ser feito o atendimento dos clientes que se encontram no interior da agência. Percebe-se, nesse momento, que toda prioridade é dada às pessoas que procuram atendimento presencial, ficando as que buscam atendimento telefônico em segundo plano.

Ainda cabe a cada gerente consultar outro sistema interno, o aplicativo Carteira, onde constam as metas para a referida carteira e onde o profissional pode consultar onde deve direcionar o seu foco, quais metas ainda estão pendentes de cumprimento.

Paralelamente, o funcionário recebe correios internos com mensagens de sua superintendência, seus superiores e diversas diretorias do Banco, numa média apurada de uma mensagem a cada trinta minutos, em média. Cada mensagem possui uma orientação para venda de um determinado produto específico, dica comercial, relatórios de desempenho comparando agências e inúmeras mensagens com conotação de cobrança pelo não atingimento de determinado item do acordo de trabalho, mesmo que a agência esteja em posição confortável na maioria absoluta dos itens que ali constam.

Assim o dia prossegue até que, às dezesseis horas, o expediente externo se encerra. Nesse momento, é dado foco às ligações que não puderam ser atendidas e retornadas durante o expediente externo e é o momento em que os gerentes aproveitam para fazer oferta ativa de produtos bancários.

No final do dia cada gerente deve encaminhar relatório de cada negócio por ele realizado ao Gerente Geral da unidade através dos sistemas de correio do Banco, sob pena de reprimenda no dia seguinte pelo não envio das informações negociais.

3.5. PESQUISA DE CAMPO

A investigação empírica foi realizada em três momentos nos quais a partir de um roteiro com perguntas abertas, foram abordados assuntos ligados ao relacionamento dos funcionários com o Banco, percepção de metas atribuídas, relacionamento com clientes e reflexos na qualidade de vida. A opção por perguntas abertas discutidas com a equipe em estudo através de rápidos debates foi o meio escolhido, por apresentar a melhor forma de uma percepção mais apurada da realidade a ser investigada.

3.5.1 Primeiro Momento – Relacionamento com o BB e a percepção de metas

O primeiro questionário foi aplicado no dia sete de outubro, aproveitando que se tratava de um período de movimento menor no espaço estilo em questão. O grupo foi reunido para um rápido debate e as perguntas foram feitas deixando a palavra aberta para quem quisesse dela fazer uso.

A primeira pergunta tinha por objetivo saber a percepção que cada gerente possuía da valorização que o Banco dava ao fator humano em seu corpo funcional. A primeira reação foi a de uma das gerentes dizendo “Nenhuma”. A reação geral foi de riso. Após a descontração inicial, a equipe, quase em coro, afirmou que, apesar da propaganda interna, não percebia qualquer valorização do funcionário enquanto pessoa e que se sentiam como sendo meros cumpridores de números. A principal queixa apresentada era a quantidade excessiva de atividades desconexas e mensagens sem importância repetidas exaustivamente ao longo dia, o que não permite que os funcionários possam trabalhar dentro de um foco de atuação.

Na segunda questão, o objetivo era saber se os membros da equipe se sentiam desafiados nas atividades diárias. Mais uma vez houve queixa geral. A equipe reclamou que suas competências são subutilizadas, pois devem cumprir exatamente com o que está sendo pedido. A liberdade criadora muitas vezes é podada, pois as operações e negócios devem ser feitos com observação extrema das normas internas, mesmo que tal procedimento leve a uma execução extremamente tediosa e sem sentido de uma rotina.

Quando abordados sobre motivação e reconhecimento, todos, sem exceção, alegaram que se sentiam desmotivados, pois a sensação que possuíam era a de que se cumprissem uma meta estavam fazendo simplesmente o esperado, mesmo no caso de excepcional superação.

3.5.2 Segundo Momento – Relacionamento com os clientes

O segundo momento da pesquisa foi realizado no dia oito de outubro. Em função da boa experiência com o formato utilizado no dia anterior, optou-se por manter o debate aberto sobre as questões apresentadas.

A primeira questão tratava do sentimento de ser respeitado pelos clientes. Todos os gerentes se queixaram de que, salvo raras exceções, não percebiam uma postura respeitosa por parte dos clientes. Relatos de elevação de tom de voz e agressões verbais por razões torpes, como cobrança de tarifas, foram reportados por todos. Um dos gerentes afirmou que apenas quando começou a receber seus clientes de forma ríspida começou a ter algum respeito. Uma das gerentes comentou que se sentia como sendo vista como uma inimiga mortal de seus clientes e que possuía grande dificuldade em lidar com a situação, no que foi concordada pelos demais.

Ao serem questionados sobre quais comportamentos dos clientes que mais os incomodavam, as respostas apontaram para a falta de uma educação básica de trato com o outro por parte da clientela. E que a postura agressiva da maioria resumia toda a sorte de maus tratos recebidos dos clientes. O que levou a pergunta seguinte, que buscava traçar um paradoxo entre relacionamento com clientes e desempenho profissional.

A equipe observada respondeu que a meta, ao atender um cliente inconveniente, era a de se livrar do mesmo o quanto antes, o que não permitia uma análise apurada das reais necessidades do público atendido, fazendo com que diversos produtos que potenciais consumidores poderiam adquirir ficassem sem ser oferecidos.

Diante de tais respostas, foram questionados se não havia clientes nas carteiras que davam prazer em atender. A resposta dada foi a de que, com o tempo, os clientes que tinham a confiança conquistada mudavam de postura e se tornavam pessoas completamente diversas daquelas dos primeiros contatos.

3.5.2 Terceiro Momento – Reflexos na Qualidade de Vida

No dia nove de outubro foi realizado o terceiro período de questionamentos, novamente em forma de debate. A primeira questão tratava sobre como cada um definia a sua qualidade de vida no trabalho e quais os motivos que levaram a projeção dada. Novamente, percebeu-se uma quantidade significativa de queixas e reclamações. A mais evidente é a de que um ambiente de pressão extrema por parte do empregador e dos clientes, aliado a falta de reconhecimento dos esforços da equipe acabavam com qualquer tentativa de melhorar a qualidade de vida no trabalho. Foi citado que o Banco fornece, semanalmente, uma sessão de quinze minutos de massagem relaxante para alívio de tensões e que, segundo a massoterapeuta, seriam insuficientes para trabalhar o alívio de tensões em função do nível de estresse detectado no grupo.

Na segunda questão foram abordados sintomas apresentados pelos gerentes e que seriam causados pelo estresse no trabalho. Os relatos foram os mais diversos, abrangendo desde irritabilidade excessiva, crises de choro sem razão aparente, vontade de “sumir”. Porém, um sintoma que se destacou foi o de problemas intestinais. Houve relatos de diarréias diárias e que ocorriam durante todo o dia e casos de prisão de ventre. Problemas dermatológicos também foram reportados por alguns membros da equipe. Alguns gerentes comentaram que começaram a sentir os problemas de forma mais intensa a partir do momento em que houve uma mudança interna, repassando o controle das unidades estilo para as superintendências de varejo do banco. Casos de perseguições ao estilo pelas superintendências foram relatados. A justificativa seria o fato de que com a criação do estilo os melhores clientes do varejo teriam sido “roubados” pela nova estrutura.

A terceira pergunta era mais direta e questionava se algum deles tomava algum medicamento de prescrição controlada. Todos, sem exceção, são usuários de medicamentos anti-depressivos, a maioria de tarja preta. Os relatos são de que em períodos de férias ou até mesmo em finais de semana, os sintomas simplesmente

desaparecem, denotando uma clara relação entre os problemas de saúde e o estresse no trabalho.

A última questão tinha por objetivo colher sugestões de melhoria da qualidade de vida laboral. As respostas dadas apontam para soluções simples, como melhor redimensionamento da carga de trabalho, redistribuição das funções dos gerentes e assistentes, um simples reconhecimento das demandas atendidas e a implantação de algum mecanismo de proteção dos funcionários quanto à postura agressiva de alguns clientes.

4. CONCLUSÃO

Muito tem se falado em equacionar da melhor maneira possível a fórmula desempenho profissional x qualidade de vida. Mas o que se percebe, é que as empresas ainda não conseguiram definir uma maneira correta de buscar os resultados, que garantem a sobrevivência da organização em um mundo cada vez mais competitivo e globalizado, e a estimulação adequada do corpo funcional para a realização da tarefa. É justamente aí que percebemos a necessidade de dar mais ênfase às reações observadas no corpo de colaboradores durante o dia a dia da organização.

No trabalho apresentado houve a preocupação de apresentar as formas adotadas pelo Banco do Brasil para avaliar os funcionários das equipes de venda do segmento estilo e o impacto dessas avaliações na motivação para as vendas. Percebe-se que urge uma alteração no método de se medir o desempenho apresentado, de forma que o funcionário se sinta reconhecido e tenha desejo de continuar em franco crescimento.

O simples ato de migrar um cliente para o segmento estilo, através dos parâmetros definidos pelo banco, não garantem a satisfação dos clientes. Percebe-se que é preciso um trabalho mais intensificado de relacionamento com o público alvo, não como fonte de lucro, fonte de consumo, mas como uma forma de aproximação que busque identificar as reais necessidades de cada pessoa, para assim adquirir confiança e respeito do cliente a ser trabalhado.

Porém, para que isso aconteça, o banco precisa melhor redimensionar as metas apresentadas. Uma queixa apresentada durante a pesquisa foi a de existia a sensação de que os que atingiam os melhores resultados eram punidos com metas cada vez maiores, enquanto aqueles que não atingiam o desempenho esperado tinham sua faixa alvo reduzida.

É notório que funcionários doentes, principalmente atacados por problemas originados pelo estresse, não conseguem apresentar um rendimento satisfatório. As

patologias enumeradas pela equipe de vendas evidenciam que o formato de trabalho precisa ser alterado. Qualidade de vida abrange, acima de tudo, satisfação com o que se faz. Da forma com que a carga laboral é posta sobre os ombros do funcionário, torna-se quase impossível o não surgimento de problemas de saúde, envolvendo aqui os físicos e emocionais.

A solução para a realidade estudada é a reestruturação da forma de avaliação de desempenho e atingimento de metas em conjunto com um mecanismo mais apurado de estabelecimento de alvos a serem atingidos. Uma forma de estabelecimento de objetivos que contemple o perfil de cada carteira de clientes e que, baseado nesse perfil, trace metas mais realistas, permitirá que os funcionários se sintam mais motivados para o trabalho e realização de tarefas. O senso de justiça e reconhecimento de esforço são importantes molas propulsoras no processo de elevação do espírito de superação para um novo patamar.

5. BIBLIOGRAFIA

BANCO DO BRASIL S.A. **Livro de Instruções Codificadas – LIC**, 2009. Brasília, 2009.

BANCO DO BRASIL S.A. **Programa Sinergia – Regulamento Estilo**, 2009. Brasília, 2009.

BORGES, R. **Os dez mandamentos da motivação**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/6258/os-dez-mandamentos-da-motivacao.html>. Acesso em: 15 nov. 2009.

BURROWS, B. **Como funciona o Estresse**. Disponível em: <http://saude.hsw.uol.com.br/como-funciona-o-stress1.htm>. Acesso em: 30 nov. 2009.

CARMELLO, E. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=a7o2sdrwi. Acesso em: 15 nov. 2009.

CASTRO, C. **Eu quero é mais! Remunerar não basta para motivar**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/6232/eu-quero-e-mais-remunerar-nao-basta-para-motivar.html>. Acesso em: 15 nov. 2009.

CHIAVENATO, idalberto. **Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DOXSEY, J. R; RIZ, J. de. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Vila Velha: ESAB, 2007.

ESCOLA SUPERIOR ABERTA DO BRASIL – ESAB. **Manual de Monografia**, 2009. Vila Velha, 2009.

FURBINO, M. **Motivação: Um alvo a ser perseguido de forma obstinada**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/5878/motivacao-um-alvo-a-ser-perseguido-de-forma-obstinada.html>. Acesso em: 15 nov. 2009.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.

LEGAL, C. **O Executivo e a Saúde na sua Empresa**. Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=bj_m_2c4a. Acesso em: 30 nov. 2009.

MOREIRA, W. **Mitos e Verdades sobre a Motivação no Trabalho**. Disponível em: http://www.bonde.com.br/bonde.php?id_bonde=1-28--3-20090306. Acesso em: 20 nov. 2009.

MOTA, M M. **Motivação no Ambiente Organizacional.** Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/5199/motivacao-no-ambiente-organizacional.html>. Acesso em: 15 nov. 2009.

SOUTO, N. **Desmotivação no Trabalho, de quem é a culpa?** Disponível em: http://www.administradores.com.br/noticias/desmotivacao_no_trabalho_de_quem_e_a_culpa/16866/. Acesso em: 12 nov. 2009.

TORRES, A B. **Relacionamento, Conhecimento e Motivação – O Tripé do Sucesso.** Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/5003/relacionamento-conhecimento-e-motivacao-o-tripe-do-sucesso.html>. Acesso em: 15 nov. 2009.

WIESE, G. **Estresse atinge sete em cada dez trabalhadores.** Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=pm8nxl2xz. Acesso em: 30 nov. 2009.