



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração
Curso de Graduação em Administração à distância

DHEISY ALVES MOREIRA

**A INFLUÊNCIA DA CAPACIDADE DE NEGOCIAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS SOBRE O DESEMPENHO DE UMA
ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA**

Palmas (TO)

2011

DHEISY ALVES MOREIRA

**A INFLUÊNCIA DA CAPACIDADE DE NEGOCIAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS SOBRE O DESEMPENHO DE UMA
ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: M.Sc. Sidnei Alexandre Graciano

Palmas (TO)

2011

Moreira, Dheisy Alves.

A Influência da Capacidade de Negociação dos Funcionários sobre o Desempenho de uma Organização Bancária / Dheisy Alves Moreira. – Palmas (TO), 2011.

51 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Prof. M.Sc. Sidnei Alexandre Graciano, Departamento de Administração.

1. Desempenho Organizacional. 2. Balanced Scorecard (BSC). 3. Capacidade de Negociação. I. Título.

DHEISY ALVES MOREIRA

**A INFLUÊNCIA DA CAPACIDADE DE NEGOCIAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS SOBRE O DESEMPENHO DE UMA
ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da
aluna

Dheisy Alves Moreira

M.Sc. Sidnei Alexandre Graciano
Professor-Orientador

Esp. James Land Carth
Professor-Examinador

Esp. Douglas Schneider de Fries
Professor-Examinador

Palmas (TO), 03 de Dezembro de 2011.

Aos meus pais, pelos valores que sustentam minha vida. Ao meu marido, Edilson, por sua paciência, amor, compreensão e disposição para viajar. As minhas filhas Brenda e Maria Helena pela compreensão nos momentos ausentes. A Deus, sempre presente.

Agradeço ao professor Sidnei pela orientação e colaboração que tornou possível a conclusão deste trabalho. Aos colegas participantes do estudo pela colaboração em responder as entrevistas.

A importância do processo de avaliação do desempenho organizacional pode ser caracterizada por meio da afirmação: tudo o que não é medido não é gerenciado (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 21 apud DUTRA 2005, p. 26).

RESUMO

Este trabalho analisa como o desempenho de uma organização bancária pode ser influenciado pelo incremento da capacidade de negociação de seus funcionários. Apresenta o medidor de desempenho utilizado pela organização, suas Perspectivas e os Objetivos de desempenho relacionados à capacidade de negociação. Verifica as necessidades e nível de treinamento de funcionários em relação à atividade de negociação de vendas de produtos e serviços da organização, bem como sua percepção quanto a importância do desenvolvimento desta capacidade para a concretização dos negócios da organização, além de apresentar propostas para a melhoria do desenvolvimento desta capacidade que possam refletir positivamente no desempenho da organização. A metodologia utilizada consiste no estudo de caso isolado, sendo a pesquisa de caráter exploratório e com tratamento de dados qualitativo. Os procedimentos utilizados para coleta de dados foram a pesquisa documental, a observação estruturada e participante e a entrevista semi-estruturada. Quanto à análise de dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. A análise dos resultados demonstrou que a organização utiliza o método de medição de desempenho BSC (Balanced Scorecard) para verificação da eficácia da estratégia e avaliação do desempenho da organização, porém, tal método apresenta algumas limitações. Verificou que os funcionários encontram-se parcialmente capacitados e que percebem parcialmente os reflexos do incremento da capacidade de negociação em outros fatores relevantes do desempenho da organização. Apresentam-se propostas de melhoria para o incremento da capacidade de negociação dos funcionários, bem como se sugerem ajustes no modelo de BSC adotado pela organização. Conclui-se que o desempenho da organização pode ser influenciado positivamente pelo incremento na capacidade de negociação de seus funcionários.

Palavras-chave: 1. Desempenho Organizacional. 2. Balanced Scorecard 3. Capacidade de Negociação.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Contextualização do Assunto.....	10
1.2	Fomulação do problema	11
1.3	Objetivo Geral	12
1.4	Objetivos Específicos.....	12
1.5	Justificativa	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	Desempenho Organizacional.....	14
2.1.1	Balanced Scorecard (BSC).....	16
2.2	Capacidade de Negociação	19
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	23
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	23
3.2	Caracterização da organização	24
3.3	Participantes do estudo.....	24
3.4	Caracterização do(s) Instrumento(s) de pesquisa	25
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	26
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	29
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	38
	REFERÊNCIAS.....	43
	APÊNDICE A - Roteiro para Coleta de Dados em Documentos Internos	47
	APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista	48
	APÊNDICE C - Roteiro de Observação	50

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Assunto

"A avaliação de desempenho é algo importante na gestão de empresas de qualquer setor de atuação, pois possibilita que a administração monitore, compare e até mesmo corrija o desempenho da organização [...]" (MACEDO, BARBOSA, CAVALCANTE 2009, p. 65).

A importância do processo de avaliação do desempenho organizacional pode ser caracterizada por meio da afirmação: tudo o que não é medido não é gerenciado. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 21, apud DUTRA 2005, p. 26). Assim, o ato ou ação de gerenciar uma organização requer um processo de avaliação de seu desempenho, mesmo que seja informal. (DUTRA 2005, p. 26).

Dutra (2005, p. 7) afirma que "historicamente, os processos de avaliação de desempenho organizacional têm passado por alterações significativas, com vistas ao ajuste e ao alinhamento a novos modelos de organização e gestão [...]".

A partir da Revolução Industrial até a segunda metade do século XX, as preocupações com a avaliação do desempenho organizacional focalizavam critérios estritamente financeiros e econômicos.[...]. Nesse período, o ambiente organizacional era caracterizado pela certeza, previsibilidade e estabilidade [...] (ULRICH, 1998; DRUCKER, 1997, 2001; KAPLAN E NORTON, 1997 apud DUTRA, 2005, p. 27).

Segundo Ulrich; Drucker; Kaplan e Norton (1998, 1997, 2001, 1997 apud DUTRA 2005, p. 27), "a partir da década de 70, do século passado, iniciaram-se mudanças fundamentais no ambiente organizacional, influenciadas, principalmente, pelos seguintes aspectos":

- processo de globalização;
- aumento da competitividade;
- concorrência em escala global;
- rápido desenvolvimento tecnológico;
- processos integrados com fornecedores e clientes;
- segmentação e enfoque nos clientes;
- conhecimento como fator de produção.

Ainda segundo o mencionado autor (p. 27, 28), tais "mudanças no ambiente organizacional, que permanecem e se tomam mais intensas nos dias de hoje, exigem das organizações":

- flexibilidade;
- agilidade;
- geração de conhecimento, por meio do processo de aprendizagem organizacional;
- criação de capital intelectual, por meio do desenvolvimento de capacidades individuais e do comprometimento dos colaboradores;
- nova forma de pensar a organização, por meio de uma visão sistêmica e não segmentada em suas partes componentes.

"Assim, as organizações que estiverem inseridas nessa configuração e praticando essas dimensões terão maior capacidade para apresentar níveis de excelência de desempenho organizacional e maior vantagem competitiva" (DUTRA 2005, p. 28).

1.2 Formulação do problema

Durante a realização de atividades junto à organização-alvo da pesquisa associada a este estudo, percebeu-se que a atividade de negociação de vendas de produtos bancários exercida pelos funcionários de diferentes níveis gerenciais ocorre sem que haja um planejamento preliminar e ou a utilização de estratégias de negociação na abordagem dos clientes e ainda que os funcionários não estão cientes da importância da utilização das estratégias de negociação para a concretização dos negócios e da sua influência no desempenho da organização.

Arveson (1999 apud HERNANDES, CRUZ e FALCÃO 2000, p. 2) abordam uma hipótese sobre a cadeia de causa e efeito que leva ao sucesso no nível estratégico:

[...] A causa fundamental para o sucesso está relacionada com as pessoas da organização, enfocadas pelo BSC na perspectiva aprendizado e crescimento. Deve-se contratar as pessoas certas, treiná-las, motivá-las e orientá-las corretamente, bem como tomar o processo de aprendizado contínuo. A cultura organizacional voltada para o aprendizado e crescimento encoraja as pessoas a fazer sugestões e questionar o *status quo*, gerando um fluxo contínuo de sugestões e idéias que permitirão o melhoramento dos processos internos [...] [que] por sua vez, levam ao aprimoramento dos produtos e serviços e possibilitam a satisfação dos clientes. [...] a melhoria na satisfação dos clientes os toma leais e aumenta a fatia de mercado da empresa, o que afeta diretamente os resultados financeiros, como o lucro, receita e retorno sobre o investimento.

Considerada a importância estratégica das pessoas e do seu aprendizado para as organizações bancárias, define-se o seguinte problema de pesquisa para direcionar este trabalho monográfico: Como o desempenho de uma organização bancária pode ser influenciado pelo incremento da capacidade de negociação dos seus funcionários?

1.3 Objetivo Geral

- Analisar como o desempenho de uma organização bancária pode ser influenciado pelo incremento na capacidade de negociação de seus funcionários.

1.4 Objetivos Específicos

- Identificar os indicadores de desempenho utilizados pela organização, seus principais desdobramentos e impactos.
- Diagnosticar necessidades e nível de treinamento de funcionários em relação à atividade de negociação de vendas de produtos / serviços da organização.
- Investigar a percepção dos funcionários sobre a importância do desenvolvimento da capacidade de negociação para a concretização de negócios.
- Apresentar propostas para a melhoria do desenvolvimento da capacitação de negociação dos funcionários e que possam refletir positivamente sobre o desempenho organizacional.

1.5 Justificativa

A discussão do tema desempenho organizacional é relevante para que se demonstre às organizações que fatores estratégicos, como os conhecimentos e as habilidades dos funcionários, podem ser potencializados através do incremento na sua capacidade de negociação o que poderá influenciar positivamente o desempenho geral da organização.

Organizações atentas em relação a seu desempenho tendem a cuidar em prestar melhores serviços e produtos à sociedade, como, por exemplo, a disponibilização de atendimento, produtos e ambientes personalizados e ou de tecnologias inovadoras a preços mais baixos e acessíveis que os prestados pelos concorrentes.

A discussão do problema em questão poderá suscitar possíveis novas formas de incrementar a capacidade de negociação dos funcionários o que poderá contribuir com o desenvolvimento científico de novas abordagens sobre o tema em questão.

A execução da pesquisa poderá ser facilitada pelo acesso autorizado ao ambiente físico da organização, à disponibilidade de informações documentais sobre tema e problema em questão, bem como, espera-se, pela contribuição obsequiosa do público-alvo da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Desempenho Organizacional

Para Melnick et. al., (2004 apud SELLITO, BORCHARDT, PEREIRA 2004, p. 340), "medição de desempenho é o elemento que conecta estratégia e realidade: estratégia sem medição é inútil, medição sem estratégia não faz sentido".

Pereira (2008, p. 117) diz que:

Estratégia expressa como uma organização emprega seus pontos fortes e seus pontos fracos tanto os existentes como os potenciais a fim de alcançar seus objetivos, sem deixar de considerar as oportunidades e ameaças que o meio ambiente lhe impõe.

Estratégia é uma maneira de a organização afetar seu comportamento organizacional na busca de sucesso, no entanto, a realização de uma não significa, necessariamente, a obtenção da outra (PEREIRA 2008, p. 116).

Deduz-se dessa afirmativa que não basta implementar estratégias; é necessário geri-las, e geri-las com eficácia.

De acordo com Feijó (2007, p. 31) "a gestão da estratégia é um conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma organização a longo prazo [...]".

Lebas (1995 apud GEROLAMO 2003, p. 51) define desempenho como "o potencial futuro para a implementação bem sucedida de ações para atingir os objetivos e metas".

Outra definição para o termo desempenho apresentada por Kaydos (1991 apud GEROLAMO 2003, p. 51) é que "é o resultado das decisões tomadas pelos gerentes e está diretamente relacionada à quantidade e qualidade das informações disponíveis".

Dessa forma pode-se compreender que o termo desempenho organizacional está relacionado tanto ao resultado de decisões já tomadas como ao potencial para a tomada de decisões no presente que irão influenciar o desempenho futuro.

Gerolamo (2003, p. 50) diz que, se "por um lado, é necessária, uma forma de avaliação do desempenho, por outro lado, os Sistemas de Medição de Desempenho (SMD's) por si só não garantem a melhoria contínua do desempenho da organização".

"A medição do desempenho é um subsistema da gestão do desempenho, sendo a melhoria do desempenho dependente de outros elementos organizacionais além do seu SMD" (GEROLAMO, 2003, p. 50).

Dessa forma o autor diferencia medição de desempenho de gestão do desempenho e conclui que não se pode atribuir a melhoria do desempenho organizacional unicamente a utilização de determinado SMD ou modelo de medição de desempenho.

"A medição de desempenho pode ser definida como o processo de quantificar a eficiência e a eficácia de uma ação" (NELLY et. al. 1995, p. 80 e 81 apud GEROLAMO, 2003, p. 57), e é vista "como o sistema de informação que proporciona ao processo de gestão do desempenho funcionar de forma eficiente e eficaz" (BITITCI et. al. 1997a e 1997b apud GEROLAMO 2003, p. 56).

O processo de gestão de desempenho é um ciclo que recebe feedback constante das informações de desempenho obtidas. Esse desempenho deve ser comparado com o que se pretendia alcançar. Com posse dessa informação, a empresa revê seus objetivos e metas possibilitando uma orientação estratégica para definição das ações necessárias para continuar o ciclo (GEROLAMO 2003, p. 55).

"[...] a gestão do desempenho está suportada, entre outros fatores, por um Sistema de Medição de Desempenho." (BITITCI et. al. 1997a e 1997b apud GEROLAMO 2003, p. 56).

Clarck; Bititci et. al.; Neely et al. (1995, 2000, 2002 apud FIGUEIREDO et. al. 2005, p. 306) definem Sistema de Medição de Desempenho - SMDO como:

[...] o conjunto de pessoas, processos, métodos, ferramentas e indicadores estruturados para coletar, descrever e representar dados com a finalidade de gerar informações sobre múltiplas dimensões de desempenho, para seus usuários dos diferentes níveis hierárquicos. Com base nas informações geradas pelo SMDO, os usuários podem avaliar o desempenho de equipes, atividades processos e da própria organização, para tomar decisões e executar ações para melhoria do desempenho.

De acordo com a análise de Gerolamo (2003, p. 58, 59) sobre os trabalhos de "Dixon, Nanni e Vollman (1990), Kaydos (1991), Lebas (1995), Neely et. al. (1997) e Macedo-Soares e Ratton (1999) entende-se que os SMD's devam estar construídos sobre medidas que:

- sejam derivadas da estratégia;
- sejam orientadas para os clientes;
- permitam aos gerentes enxergar o relacionamento entre as variáveis;
- reflitam a relação de causa-e-efeito entre as medidas;

- sirvam de base para saber onde e quando ações de corretivas são necessárias;
- tornem visíveis os efeitos das melhorias incrementais e incentivem o pessoal;
- desenvolvam as pessoas e a organização promovendo feedback constante, melhoria das habilidades e mudanças de comportamentos;
- comprometam e envolvam os funcionários;
- estimulem o comportamento desejado e possibilitem o reconhecimento e recompensa dos funcionários.

Martins (2002 apud GEROLAMO 2003, p. 59) considera que, não basta ter um sólido conjunto de medidas, pois geralmente dados de desempenho são somente informação que se não for entendida ou corretamente seguida não ajudará a organização a melhorar.

"Ser capaz de analisar corretamente os dados e usá-los para boas tomadas de decisões são a essência da gestão de desempenho" (MARTINS 2002 apud GEROLAMO, 2003, p. 59).

2.1.1 Balanced Scorecard (BSC)

Gerolamo (2003, p. 51) diz que "a literatura sobre medição de desempenho pode ser dividida em duas fases":

- a primeira que começou na década de 1880 e terminou na década de 1980 e enfatizava medidas de desempenho financeiras como lucro, retorno sobre investimento (ROI) e produtividade; e
- a segunda fase que começou no início da década de 1980 como resultado da competição global, que mudou as exigências do consumidor e forçou a implementação de novas tecnologias e filosofias de produção e gerenciamento.

As novas exigências dos consumidores e as tecnologias associadas revelaram as limitações das medidas de desempenho tradicionais conduzindo a necessidade de desenvolvimento de novos sistemas de medição de desempenho. (GHALAYINI et. al. 1997 apud GEROLAMO, 2003 p. 51).

De acordo com Macedo-Soares e Ratton (1999, p. 48 apud GEROLAMO 2003 p. 57) Sistema de Medição de Desempenho pode ser definido como:

[...] o conjunto de pessoas, processos, métodos e ferramentas que conjuntamente geram, analisam, expõem, descrevem, avaliam e revisam dados e informações sobre as múltiplas dimensões do desempenho nos níveis individual, grupal, operacional e geral da organização, em seus diversos elementos constituintes.

Depreende-se das afirmativas acima que os novos sistemas de medição de desempenho inserem outras perspectivas consideradas relevantes para o sucesso organizacional além das tradicionais medidas financeiras e que a inserção dessas perspectivas e seus elementos aos sistemas de medição de desempenho tradicionais trouxe consigo novos modelos de medição de desempenho.

"Os modelos de medição de desempenho podem ser vistos como benéficos na medida em que proporcionam uma visão holística do desempenho de uma organização, esclarecendo, portanto, seu entendimento" (GEROLAMO, 2003, p. 59).

Dentre os novos modelos de medição de desempenho destaca-se nesse estudo o Balanced Scorecard (BSC):

[...] criado com a finalidade de desenvolver um novo grupo de medidas de desempenho, a partir da percepção de que a gestão empresarial baseada somente nas medidas financeiras estava se tornando obsoleta e que a dependência dessas medidas estava prejudicando a capacidade da empresa de criar valor econômico futuro (KAPLAN; NORTON 1997 apud MACEDO, BARBOSA, CAVALCANTE 2009, p. 69).

Segundo Roest (1997 apud ALMEIDA, MARÇAL e KOVALESKI 2004, p. 1191), o Balanced Scorecard (BSC):

[...] é uma metodologia que busca avaliar, medir e otimizar o desempenho empresarial através de um conjunto de medidas balanceadas de desempenho, aplicando diversos indicadores financeiros e não-financeiros. Tais medidas são agrupadas em quatro dimensões [...]: financeira, cliente, processos internos que devem ser reavaliados permanentemente, analisando as possibilidades de crescimento e aprendizado, assim como os investimentos em capacitação de recursos humanos (RH) e sistemas de informação que poderão contribuir de forma substancial na melhoria de todas as atividades realizadas na organização, ligadas por relações de causa-efeito. Esta metodologia de gestão foi desenvolvida em 1992 por Robert S. Kaplan, professor da Harvard Business School com sede em Boston, EUA e David P. Norton, presidente da Balanced Scorecard Collaborative com sede em Lincoln, Massachusetts, EUA.

Suas perspectivas podem assim ser descritas, segundo Macedo, Barbosa, Cavalcante (2008, p. 69, 70):

- Perspectiva financeira: as medidas financeiras na abordagem BSC, deixam de ser o foco principal, mas são preservadas devido à sua importância;

- Perspectiva dos processos internos: está relacionada à identificação dos processos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência, oferecendo proposta de valor que atraíam e retenham clientes em segmentos-alvo de mercado e satisfaçam, certamente, as expectativas financeiras dos acionistas;
- Perspectiva do cliente: está relacionada à identificação de segmentos de clientes e mercados nos quais a organização competirá e as medidas de desempenho nesses segmentos-alvo.
- Perspectiva do aprendizado e crescimento: está relacionada à identificação da infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria no longo prazo.

De acordo com a experiência dos idealizadores do BSC as principais categorias de indicadores para a perspectiva de aprendizado e crescimento são (KAPLAN e NORTON, 1997, 132 apud HERNANDES, CRUZ, FALCÃO, 2000, p. 8):

- capacidades dos funcionários;
- capacidades dos sistemas de informação;
- motivação, empowerment e alinhamento.

Arveson (1999 apud HERNANDES, CRUZ e FALCÃO, 2000, p. 2) dizem que os autores do BSC formulam uma hipótese sobre a cadeia de causa e efeito que leva ao sucesso no nível estratégico:

[...] A causa fundamental para o sucesso está relacionada com as pessoas da organização, enfocadas pelo BSC na perspectiva aprendizado e crescimento. Devem-se contratar as pessoas certas, treiná-las, motivá-las e orientá-las corretamente, bem como tomar o processo de aprendizado contínuo. A cultura organizacional voltada para o aprendizado e crescimento encoraja as pessoas a fazer sugestões e questionar o *status quo*, gerando um fluxo contínuo de sugestões e idéias que permitirão o melhoramento dos processos internos [...] [que] por sua vez, levam ao aprimoramento dos produtos e serviços e possibilitam a satisfação dos clientes. [...] a melhoria na satisfação dos clientes os toma leais e aumenta a fatia de mercado da empresa, o que afeta diretamente os resultados financeiros, como o lucro, receita e retorno sobre o investimento.

Depreende-se da afirmativa acima que o BSC é uma metodologia de desempenho que considera o valor estratégico das pessoas e do seu aprendizado para a organização. Assim, pode-se considerar que funcionários com maior nível de competência podem influenciar positivamente outros fatores considerados relevantes para a organização como os clientes e os processos internos afetando diretamente os resultados financeiros.

2.2 Capacidade de Negociação

"O assunto competências é usualmente tratado pelo termo 'capacidade' ou 'competências'" (BITENCOURT 2009, p. 4).

Gramign (2002, p. 15 apud MEDEIROS 2005, p. 4) diz que "competências são repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações, dominam melhor que outras, fazendo eficazes em uma determinada situação".

De acordo com Morcerf, et. al. (2004, p. 6) as "competências individuais estão relacionadas ao comportamento das pessoas [...] e podem ser traduzidas de forma simplificada na forma de:

- liderança;
- inter-relacionamento pessoal;
- orientação para resultados;
- iniciativa;
- foco no cliente;
- criatividade;
- visão sistêmica;
- negociação;
- atuação estratégica;
- capacidade de decisão.

Entende-se dessa forma que o conceito de competências diz respeito ao domínio que a pessoa tem sobre alguma capacidade, como a capacidade de negociação, que a torna mais eficaz que outras em uma determinada situação.

Mintzberg (1973 apud ALMEIDA e SOBRAL 2005, p. 10), afirma que as funções-chave da gestão identificam a negociação como tarefa fundamental na atividade empresarial: "é, portanto, aceitável admitir que a capacidade para negociar eficazmente seja uma competência indispensável para o êxito da atuação de qualquer gestor ou gerente empresarial."

Segundo Karrass (1996 apud MACAGNAN, LINDEMANN 2009, p. 98, 99), "[...] a negociação é um processo decisório compartilhado, no qual as pessoas decidem em conjunto e os resultados obtidos dependem da habilidade dos

negociadores [...] Ela se desenvolve por um processo composto por diferentes etapas:

- diagnóstico da situação;
- planejamento;
- tratativas, que resultarão em acordo ou sem acordo".

O planejamento é um dos fatores que influi diretamente no resultado das negociações. O processo de planejamento requer a obtenção de informações que possibilitem estimar comportamentos nas tratativas, sejam informações sobre o mercado, sobre as características da outra parte envolvida na negociação ou até de aspectos legais que limitam as possibilidades de ação. (MACAGNAN, LINDEMANN, 2009, p. 99).

Sem um planejamento, os resultados no processo de negociação serão obras do acaso e menos da eficiência técnica dos negociadores. A falta de informações reduz a possibilidade de desenvolver uma estratégia de negociação assertiva. O desenvolvimento de uma estratégia interfere diretamente nos resultados. A estratégia pode ser definida como uma forma ou um plano que contempla sequências de ações, durante o processo de negociação.(LEWICKI et al. apud MACAGNAN, LINDEMANN, 2009, p. 98).

Macagnan, Lindeman (2009, p. 99) dizem que "as informações que se obtém no planejamento auxiliam no desenvolvimento da estratégia de negociação e as obtidas durante as tratativas podem contribuir para o ajustamento da estratégia, favorecendo um comportamento que possibilite a construção de um acordo eficaz".

Wulff (2007, p. 13-16) aponta alguns requisitos para um bom desempenho da atividade de negociação de vendas:

- Conhecer para vender: Indivíduos bem informados podem alcançar melhor relacionamento com os clientes e proporcionar melhores condições de satisfação de seus desejos e necessidades, pela comunicação eficaz;
- Conhecer o cliente: é necessário conhecer aspectos demográficos, psicográficos e comportamentais, o que só se consegue através de perguntas estrategicamente formuladas.
- Comunicar-se eficazmente: Para fidelizar o cliente através da aquisição de produtos e serviços é necessário que o representante do banco

consiga transmitir ao cliente um correto entendimento da situação que está vivenciando.

Segundo Las Casas (2004, 2006 apud WULFF 2007, p. 16-17) é necessário ainda:

- Conhecer o produto: O profissional de vendas desempenha papel crítico na difusão de inovações, quer sob a forma de novos produtos, quer de novos serviços ou idéias, sendo ele importante fonte de informações sobre usos e aplicações desses novos elementos.
- Conhecer o mercado: conhecer o mercado é, obviamente, necessário para o vendedor profissional. A concorrência lança novos produtos e utiliza novas formas de comercialização, entre outras inovações, e o bom profissional de vendas deve ter conhecimento de todos esses movimentos para poder dialogar com seus clientes.
- Conhecer a empresa onde trabalha: há necessidade de conhecer dentro da empresa os nomes dos principais profissionais, as áreas de comandos, a estrutura organizacional, as áreas de responsabilidade, os objetivos, as filosofias, as hierarquias, etc.

De acordo com Bispo (2006, p. 43 apud WULFF 2007, p. 18) "toda abordagem que objetiva uma venda deve vir precedida de uma estratégia. A estratégia consiste em definir a forma de se fazer essa abordagem para cada um dos clientes."

Segundo Richardson (2006 apud WULFF 2007, p. 18), o diálogo de vendas é mais do que simplesmente uma conversa. Trata-se de uma troca de informações que começa e termina no cliente cujas necessidades estão sendo avaliadas.[...] Para que a apresentação de vendas seja bem-sucedida, é necessário que sejam observados alguns procedimentos,[...] tais como (LAS CASAS, 2004, p. 101 apud WULFF, 2007, p. 19):

- Despertar a atenção do cliente;
- Formular perguntas antes de iniciar a apresentação;
- Ser bom ouvinte;
- Conquistar a confiança do cliente;
- Usar linguagem clara e objetiva, falando o mesmo "idioma" do cliente;
- Não vender produtos, mas benefícios;

- Chamar o cliente pelo nome;
- Conduzir a entrevista de vendas num clima amigável;
- Concentrar a apresentação nas necessidades do cliente;
- Demonstrar entusiasmo;
- Utilizar recursos visuais;
- Manter a entrevista sob controle;
- Conduzir a entrevista para o fechamento, respondendo às objeções.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Determinados métodos e técnicas de pesquisa foram escolhidos para nortear o desenvolvimento deste trabalho de modo a possibilitar a coleta de informações ainda não conhecidas pela pesquisadora e que poderão surgir ao longo da pesquisa científica a ser realizada.

Optou-se pelo estudo de caso devido à maior possibilidade de aprofundamento do assunto, sendo que Fernandes e Gomes (2006, p.15) dizem que o estudo de caso constitui-se em um método amplamente utilizado para a execução da pesquisa exploratória, tratando-se de um estudo em profundidade de uma unidade de interesse, que pode ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ser uma ou mais pessoas, família(s), produto(s), empresa(s) ou unidade(s) da empresa, um órgão público, ou mesmo um país ou vários países, enfim, trata-se do estudo de casos isolados, em que a análise deve ser feita com profundidade, detalhadamente e de forma exaustiva, considerando as influências internas e externas.

Será utilizada a pesquisa de caráter exploratório, que, de acordo com Gil (1991, p.45 apud FERNANDES e GOMES 2006, p. 6), "visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a tomá-lo explícito ou a construir hipóteses, tendo como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições."

O método utilizado para tratamento dos dados será o qualitativo, uma vez que as informações consideradas mais importantes para o desenvolvimento da pesquisa serão extraídas de dados coletados diretamente no ambiente natural, através da observação, seleção e interpretação desses dados; também serão coletados dados de documentos internos da organização que sustentarão informações contidas no trabalho (ZANELLA, 2006, p. 100).

Bogdan apud Triviños (1987 apud ZANELLA 2006, p. 100) diz que uma das características do estudo qualitativo é que este tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave; os estudos qualitativos têm como preocupação básica o mundo empírico em seu ambiente natural.

Outra característica apontada por Zanella (2006, p. 100) é que os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não com os resultados e produtos; a preocupação está em conhecer como determinado fenômeno manifesta-se.

3.2 Caracterização da organização

O objeto de estudo desta pesquisa é uma agência bancária da cidade de Araguaína (TO) que cognominaremos de Agência Bancária Alfa, devido a não recepção de autorização para divulgação do nome do estabelecimento.

A Agência Bancária Alfa é integrante de uma instituição financeira de expressiva atuação no cenário nacional, que têm como natureza jurídica sua composição como sociedade de economia mista, instituída na forma de sociedade anônima, tendo como principal finalidade atuar como agente financeiro do Tesouro Nacional.

A Agência Bancária Alfa possui 46 (quarenta e seis) funcionários e sua estrutura organizacional é composta por 1 (um) Gerente Geral, 1 (um) Gerente de Administração, 12 (doze) Gerentes de Relacionamento, 9 (nove) Assistentes de Negócio, 8 (oito) Caixas-Executivos e 15 (quinze) Escriturários.

A pecuária e o comércio são as principais atividades realizadas na região onde a agência está localizada, sendo a Agência Bancária Alfa uma importante fomentadora dessas atividades, destacando-se o atendimento aos produtores rurais de médio e grande porte bem como as grandes, médias e pequenas empresas.

A agência possui grande potencial de crescimento em termos de aumento na base de clientes uma vez que vêm atendendo cada vez mais pecuaristas de outras regiões, como o sul do Pará, e novas empresas instaladas na região.

3.3 Participantes do estudo

Será escolhido um total não superior a 15 (quinze) funcionários, entre os Gerentes de Relacionamento, os Assistentes e os Escriturários para participarem da pesquisa. A escolha de um número limitado de funcionários deve-se ao fato de ser

presumível que alguns funcionários não disponham de tempo suficiente para colaborarem com o estudo.

Optou-se pela escolha desses funcionários, pois os mesmos desenvolvem diariamente as atividades negociais e de vendas de produtos e serviços bancários (ORGANIZAÇÃO-ALVO, 2011):

- Os Gerentes de Relacionamento são responsáveis pelo resultado do Módulo sob sua gestão e pela viabilização de condições para que sejam cumpridos os objetivos definidos para o Módulo, entre outras responsabilidades. A viabilização dessas condições também está relacionada à atuação direta desses funcionários no processo de negociação junto aos clientes estabelecendo relacionamentos e parcerias.
- Os Assistentes de Negócios são responsáveis pelo desenvolvimento das atividades necessárias ao apoio administrativo e negocial da Unidade. Percebe-se assim que dentre as responsabilidades dos Assistentes estão inseridas o suporte ao processo de negociação através da execução dos procedimentos necessários à concretização dos negócios.

3.4 Caracterização do(s) Instrumento(s) de pesquisa

O instrumento de coleta de dados utilizado será um roteiro de entrevista, na forma semi-estruturada, a ser aplicado aos participantes da pesquisa, um roteiro para coleta de dados dos documentos utilizados e um roteiro para registro das principais informações obtidas através da observação.

Zanella (2006, p. 118) diz que a entrevista semi-estruturada segue um roteiro estipulado pelo entrevistador, mas sem se prender rigidamente à sequência das perguntas, sendo que a conversa segue conforme os depoimentos do entrevistado, sem obedecer rigidamente ao roteiro de entrevista.

Ainda de acordo com Lakatos; Marconi (1990 apud ZANELLA 2006, p. 117) a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto.

A entrevista semi-estruturada será composta por 6 (seis) questões que buscam verificar informações a respeito do tema e do problema de pesquisa a partir da visão dos funcionários participantes do estudo (vide Apêndice B).

No roteiro para análise documental (vide Apêndice A), bem como no roteiro para registro das informações obtidas através da observação (vide Apêndice C), constará uma síntese com as principais informações que estão sendo buscadas pela pesquisadora.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os procedimentos utilizados para a coleta de dados serão:

- 1) Pesquisa documental, que procurará buscar informações em documentos internos da organização e é definido por Gil (1991, p. 51 apud FERNANDES e GOMES 2006, p. 16) como o que se vale de materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa; são os chamados documentos de "primeira mão", pois não receberam ainda nenhum tratamento analítico.
 - a) Identificação, mediante documentos internos da organização (alguns de acesso livre, outros de acesso restrito), de quais são os indicadores de desempenho utilizados pela organização, tendo como foco o BSC (Balanced Scorecard).
 - b) Identificação, também mediante documentos internos da organização, de quais são os cursos oferecidos que guardam relação específica com a capacidade de negociação em vendas de produtos e serviços bancários e quais e ou quantos dos participantes do estudo possuem tais cursos.
- 2) Observação estruturada e participante das atividades de negociação realizadas no ambiente da organização; Triviños (1987 apud ZANELLA 2006, p. 123) diz que a observação é uma técnica que utiliza os sentidos para obter informações da realidade, afirmando ainda que a observação não consiste simplesmente em olhar, mas destacar de um conjunto, objetos, pessoas, animais, por exemplo, algo específico, prestando atenção em suas características, como cor, tamanho; a observação estruturada é sistemática e controlada, o observador sabe o que procura, planeja essa busca e sistematiza as informações; na observação

participante, o observador faz parte do grupo observado e confunde-se com ele, vivenciando diretamente a situação observada.

a) Coleta de dados a partir da observação direta da situação real de negociação de vendas de produtos e serviços bancários entre funcionários participantes do estudo e clientes da agência bancária estudada.

3) Entrevista semi-estruturada que se dará com os funcionários participantes do estudo.

Quanto à análise de dados, será utilizada a técnica de análise de conteúdo, que, segundo Chizzotti (2001, p. 98 apud ZANELLA 2006, p. 125), consiste em um método de tratamento de informações colhidas por meio de técnicas de coleta de dados, consubstanciadas em um documento, sendo aplicável à análise de textos escritos ou de qualquer comunicação (oral, visual, gestual) reduzida a um texto ou documento.

Ressalta-se que serão realizados registros dos dados e informações coletadas, sejam estas provenientes de documentos de fontes primárias, da observação direta da realidade e da entrevista semi-estruturada, que serão posteriormente analisados e interpretados.

Desse modo a organização da análise do conteúdo envolverá três fases (ZANELLA, 2006, p. 126):

- Na primeira fase será realizada uma pré-análise que consistirá na escolha e organização dos documentos intemos a serem utilizados na pesquisa.
- O processo de validação do roteiro de entrevista será realizado por alguns dos participantes do estudo que avaliarão as questões propostas quanto à forma de apresentação e conteúdo podendo sugerir alterações, inserções ou exclusão de perguntas.
- Após a coleta de dados, ou seja, com as informações obtidas nas entrevistas, nos documentos e nas anotações resultados das observações a pesquisadora inicia o processo de análise com uma leitura geral de onde emergiram as unidades de registro, que são as palavras, temas.
- Após isto passa-se à descrição analítica do conteúdo e à interpretação dos resultados que consiste na correlação entre o conteúdo do material analisado com a base teórica referencial.

Finalmente, serão apresentadas considerações relativas ao tema e ao problema de pesquisa, bem como propostas para a melhoria do desempenho da capacitação de negociação dos funcionários que possam refletir positivamente sobre o desempenho da organização.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Serão apresentadas e discutidas inicialmente as informações obtidas através da pesquisa documental, em seguida as informações coletadas nas entrevistas e posteriormente as informações obtidas com a observação real da atividade de venda de produtos/serviços da organização.

A pesquisa documental foi realizada no período de 15 a 30/09/2011 e teve como fonte documentos relacionados ao tema / problema proposto neste trabalho, contidos nas Normas Institucionais disponíveis no ambiente virtual corporativo da organização.

Verificou-se nos documentos pesquisados que o Balanced Scorecard (BSC) é um dos instrumentos de gestão utilizados pela organização.

No ambiente virtual corporativo da organização foi encontrada uma breve apresentação sobre o BSC:

O BSC (Balanced Scorecard) é um instrumento de gestão que tem por objetivo oferecer explicações sobre a eficácia da estratégia empresarial aos gestores nos diversos níveis decisórios da empresa, analisando o desempenho observado e subsidiando a tomada de decisão quanto a eventuais mudanças necessárias. O BSC fornece a organização uma visão de desempenho integrada, visto que engloba indicadores financeiros a outras perspectivas de desempenho: cliente, processos internos, além de aprendizado e crescimento. A introdução de componentes menos tangíveis nos objetivos e indicadores do BSC traz dificuldades naturais de mensuração que serão reduzidas à medida que novas quantificações forem sendo realizadas ao longo do tempo. Isto permitirá clarificar as relações de causa e efeito entre os indicadores e introduzir alterações para que estes representem cada vez melhor o desempenho da empresa (ORGANIZAÇÃO-ALVO, 2011).

A apresentação acima permite afirmar que as diretrizes do BSC apresentadas pela organização estão alinhadas as diretrizes do BSC originalmente proposta pelos seus idealizadores, Kaplan e Norton, uma vez que a organização utiliza o BSC como ferramenta de gestão para verificação da eficácia da estratégia, através da comparação e análise do desempenho observado com o desempenho esperado, auxiliando os gestores na tomada de decisão quanto a eventuais mudanças necessárias. Esse alinhamento ainda pode ser observado quando se percebe que a organização está ciente das dificuldades de mensuração de alguns dados que poderiam contribuir com a representação mais consistente do seu desempenho.

O modelo de BSC adotado pela organização é orientado pelas seguintes premissas (ORGANIZAÇÃO-ALVO, 2011):

- Estão alinhadas aos temas e documentos estratégicos da organização.
- Visam acompanhar o desempenho nas Perspectivas estabelecidas.
- São compostas por indicadores passíveis de aferição.
- Têm abrangência de 1 (um) ano, com apurações semestrais.

Este modelo está dividido em seis Perspectivas compostas por objetivos e indicadores, semelhantes aos do modelo de BSC proposto por Kaplan e Norton (ORGANIZAÇÃO-ALVO, 2011):

- Perspectiva Resultado Econômico: busca o atingimento dos objetivos relativos à performance de resultados (rentabilidade, eficiência);
- Perspectiva Estratégia e Operações: busca estabelecer estratégias que induzam algum aspecto econômico-financeiro considerado relevante;
- Perspectiva Processos Internos: envolve objetivos de inovação e mudança nos produtos e processos operacionais;
- Perspectiva Sociedade: estão relacionadas à condução ética dos negócios ao compromisso com o desenvolvimento social e com as questões relacionadas à responsabilidade socioambiental;
- Perspectiva Clientes: envolve objetivos relacionados aos clientes que contribuem para potencializar resultados financeiros e sustentabilidade dos negócios;
- Perspectiva Comportamento Organizacional: envolve indicadores que sustentam e potencializam os resultados das demais perspectivas e estão relacionados ao desenvolvimento profissional, carreira, relação de trabalho, saúde e qualidade de vida.

Os documentos verificados e que dispõem sobre cada uma das Perspectivas do modelo de BSC adotado pela organização não evidenciam a interligação existente entre tais Perspectivas ou entre os objetivos de uma e outra Perspectiva, sugerindo assim que não são avaliadas as relações de causa-efeito existentes entre elas.

Este fato confronta a ideia de Gerolamo (2003, p. 58, 59) que entende que os SMD's (Sistemas de Medição de Desempenho), que podem envolver ferramentas de gestão como BSC, devam estar construídos sobre medidas que, além de outras, reflitam a relação de causa-e-efeito entre elas.

Ressalta-se, porém, que os documentos verificados informam que as diretrizes em que se baseiam cada uma das Perspectivas são elaboradas conjuntamente pelos responsáveis por cada uma delas e considerando sua interdependência.

Neste estudo serão apresentados apenas os indicadores:

- Capacitação para o Atendimento;
- Capacitação para Gestão e;
- Capacitação Presencial.

Estes indicadores integram o objetivo Capacitação da Perspectiva Comportamento Organizacional e são os indicadores que contém informações relacionadas ao tema / problema em questão.

Os demais objetivos e indicadores desta Perspectiva serão mencionados apenas quando necessário para auxiliar o entendimento de alguma informação, uma vez que não se relacionam ao fator capacitação.

A Perspectiva Comportamento Organizacional tem como premissa que o relacionamento e o comprometimento entre a organização e os funcionários produzem reflexos no desempenho organizacional.

A Perspectiva Comportamento Organizacional é composta por metas que são atribuídas semestralmente à agência. Cada meta está vinculada a um único indicador, o qual está vinculado a um único objetivo. Cada meta é representada por números ou valores orçados a que são atribuídos determinados pesos e que corresponde ao desempenho esperado para o respectivo indicador.

Os indicadores da Perspectiva Comportamento Organizacional têm como fonte as informações oriundas dos aplicativos informatizados a eles vinculados. As informações são transformadas em números ou valores realizados que representam o desempenho observado de cada Indicador.

A metodologia utilizada para verificação de desempenho da agência na Perspectiva Comportamento Organizacional consiste na comparação e análise entre o desempenho esperado e o desempenho observado da respectiva Perspectiva, conforme ilustrado na tabela abaixo.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Peso	Meta
Comportamento Organizacional	Capacitação	Capacitação para o Atendimento	20	90% dos funcionários com no mínimo 2(dois) cursos da área temática Atendimento realizados ao final do 2º semestre.

Comportamento Organizacional	Capacitação	Capacitação Presencial	20	Percentual sobre o valor orçado. Este último é obtido pelo total de funcionários existentes na dependência x 30 horas. 2º semestre de 2011 - 40%.
------------------------------	-------------	------------------------	----	---

Tabela 1 - Perspectiva Comportamento Organizacional (ORGANIZAÇÃO-ALVO, 2011).

O indicador Capacitação para o Atendimento visa incentivar a capacitação em temas voltados à melhoria de atendimento e à satisfação dos clientes. Esse indicador apresenta uma relação de cursos específicos que devem ser realizados pelos funcionários.

O indicador Capacitação para Gestão visa capacitar funcionários da alta-gerência para o exercício da Gestão. Esse indicador também apresenta uma relação de cursos específicos que devem ser realizados pelo seu público-alvo; alguns dos quais estão relacionados ao tema / problema proposto neste trabalho. Não foram atribuídas metas a este indicador para o 2º semestre de 2011, não tendo sido divulgado o motivo disto.

O indicador Capacitação Presencial visa incentivar a participação dos funcionários em cursos presenciais. Os cursos realizados pelos funcionários são registrados nos aplicativos informatizados, gerando um número de horas de treinamento para o funcionário que o realizou de acordo com o total de horas estabelecidas para realização de cada curso.

Verifica-se com a análise das informações acima descritas que os indicadores que compõem o objetivo Capacitação apresentados neste trabalho, bem como os demais objetivos e respectivos indicadores que integram a Perspectiva Comportamento Organizacional do modelo de BSC adotado pela organização, não mensuram dados que permitam verificar de forma consistente o nível de habilidade comercial dos funcionários na atividade de venda de produtos e serviços bancários, bem como não é possível verificar a influência direta dessa habilidade com as receitas geradas pela organização e com seu desempenho geral.

Este fato confronta o pensamento de Gerolamo (2003, p. 58, 59), que entende que os SMD's devem estar construídos sobre medidas que, além de outras, permitam aos gerentes enxergar o relacionamento entre as variáveis.

Apresentadas e discutidas as informações extraídas da pesquisa documental, passa-se agora a apresentar e analisar os resultados obtidos com as entrevistas

realizadas e com a observação real da atividade de vendas de produtos e serviços da organização.

Foi verificado com as entrevistas realizadas com os funcionários da agência que todos possuem algum treinamento relacionado à atividade de negociação de vendas de produtos e serviços da organização. Ressalta-se que não foi possível apresentar a nomenclatura dos cursos oferecidos pela organização tendo em vista que a pesquisadora não foi autorizada a divulgar tais dados. Para possibilitar o desenvolvimento deste trabalho os cursos e ou treinamentos foram divididos em 4 (quatro) áreas conforme o conhecimento relacionado a cada um.

Dentre os cursos e outras formas de treinamento mais citados e realizados por todos os funcionários estão os relacionados a:

- conhecimento de produtos e serviços da organização; conhecimento e atendimento ao cliente;
- conhecimento da organização;
- outros conhecimentos não relacionados à atividade de negociação.

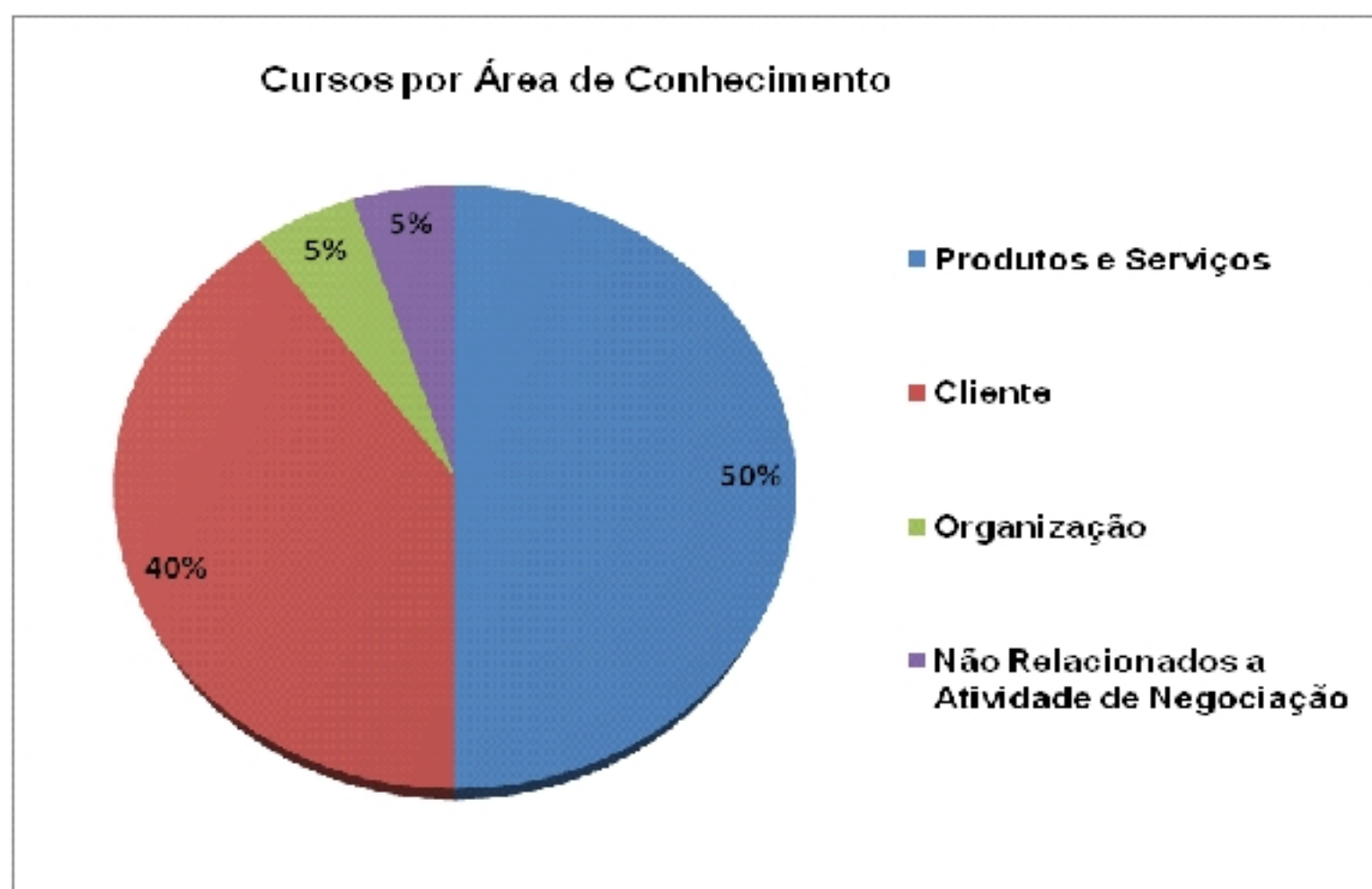


Gráfico 1: Cursos por Área de Conhecimento.

Todos os entrevistados informaram que possuem todos os cursos relacionados à área temática de Atendimento que integram o indicador Capacitação para o Atendimento. Ressalta-se que estes funcionários não são público-alvo dos cursos relacionados ao indicador Capacitação para Gestão.

Os entrevistados concordam que os treinamentos realizados contribuíram de alguma forma com a melhoria da prática da atividade de negociação de vendas de produtos e serviços da organização, sendo que a principal contribuição citada foi quanto ao conhecimento dos produtos ofertados pela organização, quanto às ferramentas tecnológicas disponibilizadas pela organização para atendimento e conhecimento do cliente e quanto ao conhecimento da organização.

Os relatos dos funcionários não deram indícios de que os cursos e ou outras formas de treinamento oferecidas pela organização tenham agregado conhecimento relevante e ou informações atualizadas quanto ao mercado e quanto à utilização de técnicas e ou estratégias negociais, bem como os tenha capacitado para exercer uma comunicação eficaz com o cliente.

Este fato desvia-se da ideia de Wulff (2007, p. 13-16) que aponta a comunicação eficaz como um dos requisitos para um bom desempenho da atividade de negociação de vendas, da ideia de Las Casas (2004, 2006 apud WULFF 2007, p. 16-17), que acrescenta ser necessário conhecer o mercado e da ideia de Bispo (2006, p. 43 apud WULFF 2007, p. 18) que afirma que "toda abordagem que objetiva uma venda deve vir precedida de uma estratégia".

Quando perguntados se era realizado algum planejamento preliminar antes da abordagem dos clientes na atividade de vendas de produtos e serviços da organização todos responderam que sim e que buscavam no momento da abordagem, em uma ferramenta virtual disponibilizada pela organização, a qual traz informações sobre as características pessoais dos clientes, propensão ao consumo e demais dados que possam auxiliar o processo de negociação.

Considera-se que os principais motivos para não realização do planejamento prévio pelos funcionários estão relacionados principalmente a fatores como:

- ausência de estímulo da organização para adoção de uma postura diferente;
- falta de motivação e comodismo dos funcionários, em parte conseqüências da facilidade proporcionada pela ferramenta virtual disponibilizada pela organização;
- falta de tempo devido à sobrecarga de trabalho.

Todos os entrevistados responderam que não utilizam nenhuma estratégia na abordagem dos clientes e que não têm clareza sobre o significado desse assunto.

Este fato confronta a ideia de Bispo (2006, p. 43 apud WULFF 2007, p. 18) que afirma que "toda abordagem que objetiva uma venda deve vir precedida de uma estratégia. A estratégia consiste em definir a forma de se fazer essa abordagem para cada um dos clientes."

Richardson (2006 apud WULFF 2007, p. 18) acrescenta ainda que para que a apresentação de vendas seja bem-sucedida, é necessário observar alguns procedimentos, tais como (LAS CASAS, 2004, p. 101 apud WULFF, 2007, p. 19):

- Despertar a atenção do cliente;
- Formular perguntas antes de iniciar a apresentação;
- Ser bom ouvinte;
- Conquistar a confiança do cliente;
- Usar linguagem clara e objetiva, falando o mesmo "idioma" do cliente;
- Não vender produtos, mas benefícios;
- Chamar o cliente pelo nome;
- Conduzir a entrevista de vendas num clima amigável;
- Concentrar a apresentação nas necessidades do cliente;
- Demonstrar entusiasmo;
- Utilizar recursos visuais;
- Manter a entrevista sob controle;
- Conduzir a entrevista para o fechamento, respondendo às objeções.

Os entrevistados consideram importante o desenvolvimento da capacidade de negociação dos funcionários para a concretização dos negócios da organização, relatando que o desenvolvimento desta capacidade trouxe maior segurança na abordagem dos clientes tendo em vista os conhecimentos agregados com a capacitação aplicados na prática. Também percebem que o incremento da capacidade de negociação influencia no desempenho da organização através do aumento nas vendas dos produtos e serviços gerando uma melhoria do resultado financeiro.

A pesquisadora entende que as ideias de Mintzberg (1973 apud ALMEIDA e SOBRAL 2005, p. 10), podem representar o entendimento dos funcionários quanto à importância do desenvolvimento da capacidade de negociação quando o autor citado afirma que: as funções-chave da gestão identificam a negociação como tarefa fundamental na atividade empresarial, sendo aceitável admitir que a capacidade

para negociar eficazmente seja uma competência indispensável para o êxito da atuação de qualquer gestor ou gerente empresarial.

Quanto à observação real da atividade de venda de produtos / serviços da organização, estas ocorreram no período de 01 a 15/10/2011 e foram consideradas 2 (duas) abordagens aos clientes, realizadas por cada um dos 5 (cinco) participantes observados na pesquisa.

Verificou-se com a observação real de todas as abordagens realizadas pelos funcionários que:

- estes não realizam nenhum diagnóstico preliminar da situação;
- o planejamento utilizado ocorre de forma reativa e improvisada buscando atender a demanda momentânea do cliente;
- apesar de utilizarem algumas técnicas de negociação na abordagem dos clientes não o fazem de forma consciente; e
- tais técnicas não estão relacionadas com os cursos ofertados pela organização visto que os participantes observados não realizaram cursos que os habilitassem a utilizar técnicas de negociação.

Este fato confronta a ideia de Karrass (1996 apud MACAGNAN, LINDEMANN 2009, p. 98, 99), que diz que a negociação se desenvolve por um processo composto por diferentes etapas que envolvem o diagnóstico da situação e o planejamento.

O planejamento é um dos fatores que influi diretamente no resultado das negociações e requer a obtenção de informações que possibilitem estimar comportamentos, sejam informações sobre o mercado, sobre as características da outra parte envolvida na negociação ou até de aspectos legais que limitam as possibilidades de ação. (MACAGNAN, LINDEMANN, 2009, p. 99).

Observa-se, porém, que os funcionários entendem que se forem melhor capacitados para negociar poderão desenvolver a atividade de negociação com maior facilidade e obter mais êxito na concretização dos negócios da organização.

Tendo por base o resultado das entrevistas e a observação realizada considera-se que os funcionários não estão totalmente capacitados para o exercício da atividade de negociação de vendas de produtos e serviços da organização, uma vez que não dispõem de informações e conhecimentos suficientes, oriundos dos cursos e ou treinamentos realizados, como os relativos ao mercado e a utilização de técnicas e ou estratégias negociais ou ainda quanto ao estabelecimento de uma

comunicação eficaz com o cliente, que os capacite a realizar um planejamento adequado, um dos recursos dessa atividade. Porém, mesmo os funcionários não dispendo de todas as informações e conhecimentos para a realização de planejamento adequado poderiam fazê-lo com as ferramentas de que dispõe.

Observou-se ainda que os funcionários não são motivados pela organização para realizarem o planejamento prévio na abordagem dos clientes, bem como a utilizar as ferramentas disponibilizadas pela organização que informam sobre as atualidades do mercado bancário.

Considera-se ainda que os participantes observados percebem parcialmente a importância do incremento da capacidade de negociação para o desempenho geral da organização uma vez que seus relatos demonstram que associam os reflexos deste incremento a fatores estritamente financeiros, como o aumento nas vendas dos produtos e serviços e a melhoria do resultado financeiro, não evidenciando que percebam os possíveis reflexos deste incremento na satisfação dos clientes, na sustentabilidade e condução ética dos negócios, no desenvolvimento social e na responsabilidade socioambiental, fatores relevantes do desempenho da organização.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Procurou-se neste estudo analisar como o desempenho de uma organização bancária pode ser influenciado pelo incremento na capacidade de negociação de seus funcionários.

Para possibilitar essa análise foi identificado o medidor de desempenho utilizado pela organização, seus desdobramentos e impactos, foram diagnosticadas as necessidades e o nível de treinamento de funcionários em relação à atividade de negociação de vendas de produtos / serviços da organização, bem como foi investigada a percepção dos funcionários sobre a importância do desenvolvimento da capacidade de negociação para a concretização de negócios da organização.

Considera-se que o objetivo geral proposto neste trabalho foi integralmente alcançado, tendo sido consideradas todas as informações propostas nos objetivos específicos, visto que:

- Identificou-se o medidor de desempenho utilizado pela organização (BSC), suas Perspectivas (as apresentadas), o Objetivo de desempenho (Capacitação) relacionado ao tema/problema proposto e seus possíveis impactos, observando com base nos documentos analisados que estes sugerem que tal medidor não afere as relações de causa-e-efeito entre as Perspectivas, bem como não mensura dados que permita verificar de forma consistente o nível de habilidade comercial dos funcionários na atividade de vendas de produtos e serviços bancários.
- Verificou-se que os funcionários encontram-se parcialmente treinados necessitando realizar treinamentos que envolvam outros conhecimentos relevantes relacionados à capacidade de negociação. Observou que os funcionários percebem parcialmente os reflexos do incremento da capacidade de negociação em outros fatores relevantes do desempenho da organização uma vez que o associam à melhoria dos aspectos financeiros, não percebendo o impacto deste incremento em fatores não-financeiros.
- A análise das informações acima possibilitou a pesquisadora apresentar sugestões de melhoria no incremento da capacidade de negociação dos funcionários que possam refletir positivamente sobre seu desempenho e

de ajustes no modelo de BSC utilizado pela organização, bem como deram suporte ao alcance do objetivo geral proposto neste trabalho.

A pesquisadora considera como limitações do estudo o fato de não obter acesso a documentos e/ou ferramentas que permitissem uma visualização holística do modelo de BSC adotado pela organização, a não recepção de autorização da organização para apresentação de informações relevantes contidas nos documentos internos que poderiam contribuir para ainda maior clareza do texto redigido, bem como a exígua disponibilidade de tempo da pesquisadora para realização de um estudo mais aprofundado sobre o tema / problema apresentado.

A apresentação das sugestões de incrementos na capacidade de negociação dos funcionários, inclusive em termos de ajustes no modelo de BSC utilizado pela organização, podem suscitar novas reflexões sobre o assunto, o que poderá contribuir com o desenvolvimento científico de novas abordagens sobre o tema em questão.

Conclui-se que o desempenho da organização pode ser influenciado positivamente pelo incremento da capacidade de negociação de seus funcionários, podendo isto ser evidenciado mediante aferição da melhoria da satisfação dos clientes e dos funcionários e da melhoria do resultado econômico-financeiro da organização, com reflexos positivos sobre o desenvolvimento sustentável dos negócios da organização e a prestação de serviços de excelência à sociedade.

A pesquisadora sugere que informações e conhecimentos sobre o mercado, sobre técnicas e ou estratégias de negociação, bem como sobre formas eficazes de comunicação devam ser inseridas nos cursos e ou treinamentos oferecidos pela organização o que irá potencializar a capacidade de argumentação dos funcionários e contribuir com o desenvolvimento de um planejamento eficaz, incrementos que seriam relevantes para a capacidade de negociação dos funcionários e que contribuiriam com a concretização dos negócios da organização e com seu desempenho geral.

Ressalta que estes cursos e ou treinamentos devam ser realizados por todos os funcionários que de alguma forma desenvolvam a atividade de negociação de venda de produtos e serviços da organização.

É necessário ainda que a organização motive os funcionários a realizar tais cursos e ou treinamentos, bem como o planejamento prévio antes da abordagem

aos clientes e a utilização das ferramentas disponibilizadas pela organização que informam sobre as atualidades do mercado bancário.

Desta forma, a inclusão de novos conhecimentos aos cursos e ou treinamentos já ofertados pela organização, a criação de novos cursos que incluam estes conhecimentos, a inclusão de todos os funcionários que atuem na atividade de negociação como público-alvo destes cursos, a motivação por parte da organização para que os funcionários realizem tais cursos e ou treinamentos, bem como o planejamento preliminar e as ferramentas disponibilizadas pela organização que informam sobre atualidades do mercado de produtos e serviços bancários, além da conscientização destes funcionários quanto á importância do desenvolvimento desta capacidade para o desempenho geral da organização são os principais ajustes necessários para se obter incrementos na capacidade de negociação dos funcionários em que a organização deveria investir.

Sugere ainda que a capacidade de negociação dos funcionários seja aferida pela organização através da verificação e avaliação do impacto desta capacidade em outros fatores relevantes do desempenho da organização como a satisfação dos clientes, a agilidade no atendimento e a concretização dos negócios. Isto poderia ocorrer inicialmente com a realização de ajustes no modelo de BSC adotado pela organização com a inserção de novos Objetivos e Indicadores nas Perspectivas já existentes. A realização destes ajustes deveria contar com a colaboração dos gestores de perspectivas, da área de tecnologia da organização e das demais áreas envolvidas.

Na Perspectiva Comportamento Organizacional poderiam ser inseridos o objetivo "Capacitação" e o indicador "Capacitação para a Negociação". As informações que alimentariam o indicador "Capacitação para Negociação" seriam oriundas dos aplicativos informatizados que disponibilizariam dados sobre a quantidade de funcionários capacitados em cursos e treinamentos relacionados à atividade de negociação, aí considerando todos os funcionários envolvidos com atividade de negociação junto aos clientes seria público-alvo, sendo a meta que 100% dos funcionários deveriam estar capacitados em até 6 (seis) meses, numa perspectiva conservadora.

Na Perspectiva Processos Internos poderiam ser inseridos o objetivo "Agilidade" e o indicador "Tempo de Atendimento ao Cliente". As informações que alimentariam o indicador "Tempo de Atendimento ao Cliente" seriam oriundas dos

aplicativos informatizados que disponibilizaria dados sobre o tempo decorrido no atendimento ao cliente relativo aos negócios concretizados, contados desde a data de entrada da proposta de negócio na organização até a liberação do crédito ao cliente. Isto possibilitaria verificar se os funcionários capacitados atenderiam os clientes de forma mais ágil que os funcionários não capacitados.

Na Perspectiva Clientes poderiam ser inseridos o objetivo "Satisfação" e o indicador "Satisfação com o Atendimento / Produto". As informações que alimentariam o indicador "Satisfação com o Atendimento / Produto" seriam oriundas dos aplicativos informatizados, que resgatariam dados de pesquisas disponibilizadas nos terminais de Auto-Atendimento da organização que aferissem a satisfação dos clientes quanto ao produto / serviço adquirido e quanto ao atendimento recebido do funcionário público-alvo da capacitação. Isto permitiria verificar se os funcionários capacitados compreendem e atendem melhor as necessidades dos clientes que os funcionários não capacitados.

Na Perspectiva Resultado Econômico poderiam ser inseridos o objetivo "Negócio" e o indicador "Negócios Concretizados". As informações que alimentariam o indicador "Negócios Concretizados" também seriam oriundas dos aplicativos informatizados que disponibilizariam dados sobre a quantidade de vendas de produtos e serviços realizadas pelos funcionários público-alvo das capacitações. Com isso seria possível verificar a relação existente entre as vendas concretizadas e as capacitações realizadas.

Com a adoção de tais sugestões, acredita-se que os resultados apresentados em cada uma das Perspectivas do modelo de BSC adotado pela organização e que aferem o seu desempenho geral tenderiam a demonstrar que os funcionários eficazmente capacitados para a realização da atividade de negociação de vendas de produtos e serviços compreenderiam e atenderiam melhor às necessidades dos clientes, além do que desenvolveriam a atividade de forma mais ágil e harmoniosa, o que resultaria em clientes satisfeitos. Esta satisfação traria benefícios, como a fidelização dos clientes, a concretização de um maior número de negócios, o aumento nas receitas e no resultado financeiro da organização. Com isto, a pesquisadora demonstra que o desempenho da organização pode ser influenciado positivamente pelo incremento na capacidade de negociação de seus funcionários.

As propostas apresentadas não esgotam inúmeras outras possibilidades de incrementos da capacidade de negociação dos funcionários, bem como na forma de aferição dessa capacidade que podem ser realizados pela organização.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. J. R.; SOBRAL, F. J. B. A. **Emoções, Inteligência e Negociação: um Estudo Empírico sobre a Percepção dos Gerentes Portugueses**. RAC, Curitiba, v. 9, n. 4, p. 09-30, Out./Dez. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v9n4/v9n4a02.pdf>>. Acesso em: mai 2011.
- ALMEIDA, S.; MARÇAL, R. F. M.; KOVALESKI, J. L. **Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional**. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção, 03 a 05 de Nov de 2004, Florianópolis, SC, Brasil, p. 1188-1194. Disponível em: <<http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS/3.pdf>>. Acesso em: mai 2011.
- BAHRY, C. P.; TOLFO, S. R. **A Gestão de Competências e a Obtenção de Vantagem Competitiva Sustentável em Organizações Bancárias**. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, ano 5, m. 2, p. 37-54, 2004. Disponível em: <<http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/view/61/61>>. Acesso em: mai 2011.
- BITENCOURT, C. A. **A Gestão por Competências: Uma Análise da Mobilização entre Competências, Capacidades e Recursos**. Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração, Vol. 1, n. 1, p. 126-136, Mai/2009. Disponível em: <<http://www.facec.edu.br/seer/index.php/docenciaepesquisaemadministracao/article/viewFile/13/22>>. Acesso em: mai 2011.
- DUTRA, A. **Metodologias para Avaliar o Desempenho Organizacional: Revisão e Proposta de uma Abordagem Multicritério**, Revista Contemporânea de Contabilidade, Florianópolis, ano 02, v. 01, p. 25-34, jan/jun 2005. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/732/597>>. Acesso em: mai 2011.
- FEIJÓ, J. E. O. **Análise dos Objetivos e Indicadores Estratégicos da Perspectiva Aprendizado e Crescimento do Balanced Scorecard de um Centro de**

Pesquisas. 2007, p. 95, Dissertação, Mestrado em Administração, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Seropédica/RJ, 20 de Agosto/2007. Disponível em:

<<http://www.ufrj.br/posgrad/ppgen/07/19.pdf>>. Acesso em: mai 2011.

FERNANDES, L. A.; GOMES, J. M. **Relatório de pesquisa nas Ciências Sociais: Características e Modalidades de Investigação**, ConTexto, Porto Alegre, v.3, n.4, p. 1-23, 1º Semestre 2003. Disponível em:

<<http://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/11638>>. Acesso em: mai 2011.

FIGUEIREDO, M. A. D. et. al. **Definição de Atributos Desejáveis para Auxiliar a Auto-Avaliação dos Novos Sistemas de Medição de Desempenho**

Organizacional, Gestão e Produção, Rio de Janeiro, v.12, n.2, p.305-315, mai.-ago.,2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v12n2/26096.pdf>>. Acesso em: mai 2011.

GEROLAMO, M. C. **Proposta de Sistematização para o Processo de Gestão de Melhorias e Mudanças de Desempenho**. Dissertação, Mestrado em Engenharia da Produção, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2003. Disponível em:

<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27092004-165114/pt-br.php>>. Acesso em mai 2011.

HERNANDES, C. A. M.; CRUZ, C. S.; FALCÃO, S. D. **Combinando o Balanced Scorecard com a Gestão do Conhecimento**. São Paulo, Caderno de Pesquisas em Administração, v. 01, nº 12, p. 1-9, 2º trim./2000. Disponível em:

<<http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/C12-art01.pdf>>. Acesso em: mai 2011.

MACAGNAN, C. B.; LINDEMANN, A. **Gestão da Informação e o Processo de Negociação Bancária**. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistema de Informação, São Paulo, v.6, Nº 1, p. 93-110, 2009. Disponível em:

<<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/jistem/v6n1/06.pdf>>. Acesso em: mai 2011.

MACEDO, M. A. S.; BARBOSA, A. C. T. A. M.; CAVALCANTE, G. T. **Desempenho de agências bancárias no Brasil**: aplicando análise envoltória de dados (DEA) a indicadores relacionados às perspectivas do BSC. Revista Economia & Gestão, Belo Horizonte, v. 19 n. 19, p. 65-84, jan/abril 2009. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos82008/339.pdf>>. Acesso em: mai 2011.

MEDEIROS, I. B. O. **Competências individuais**: um estudo de caso da gestão por competências em sua dimensão humana em pequena empresa. [2005], Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) Curso de Administração - Santa Maria, Brasil. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos06/715_Artigo%20Competencias%20Individuais%20-%20Igor%20Medeiros.pdf>. Acesso em: mai 2011.

MORCERF, S. O., ET. AL. **Gestão de Competências - Um estudo de Caso**. III SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, [2004], Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios, Universidade Federal Rural do Estado do Rio de Janeiro - UFRRJ. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos06/669_GESTAO%20DE%20COMPETENCIAS%20-%20DOM%20BOSCO.pdf>. Acesso em mai 2011.

ORGANIZAÇÃO-ALVO. **Instruções Normativas Corporativas**: Disponível em: <<http://intranet1.organizacao-alvo.com.br>>. Acesso em: mai 2011.

PEREIRA, M. F. **O Processo de Planejamento Estratégico**: Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas, O conceito de estratégia In: Universidade Federal de Santa Catarina/Sistema UAB, p. 116-121, 2008. Disponível em: <<http://uab.unb.br/admeadnorte/mod/resource/view.php?inpopup=true&id=1400>>. Acesso em: mai 2011.

SELLITTO, M. A.; BORCHARDT, M.; PEREIRA, G. M. **Avaliação multicriterial de desempenho**: um estudo de caso na indústria de transporte coletivo de passageiros. Gestão e Produção, São Carlos, vol.13 nº 2, p. 339-352, mai.-ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n2/31178.pdf>>. Acesso em: mai 2011.

WULFF, C. R. **Treinamento em Vendas - Ferramenta Estratégica para Alavancar Negócios-Banco do Brasil - Agência Iriú**. Especialização, MBA Gestão de Negócios Financeiros, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Joinville, 2007. Disponível em:
<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/13901/000649623.pdf?sequence=>
>. Acesso em: mai 2011.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da Pesquisa**. Secretaria de Educação a Distância, Universidade Federal de Santa Catarina, p. 1-128, 2006. Disponível em:
<<http://uab.unb.br/admeadnorte/mod/resource/view.php?inpopup=true&id=2446>>.
Acesso em: mai 2011.

APÊNDICE A - Roteiro para Coleta de Dados em Documentos Internos

1. Indicador de desempenho utilizado pela organização:
2. Desdobramentos do indicador de desempenho:
3. Desdobramento relacionado ao fator capacidade de negociação em vendas de produtos e serviços bancários:
4. Dados que alimentam o desdobramento:
5. Cursos oferecidos pela organização com relação específica com o fator capacidade de negociação em vendas de produtos e serviços bancários:
6. Total de funcionários participantes do estudo que possuem no mínimo um dos cursos ofertados pela organização:

As questões apresentadas buscam fornecer uma estrutura seqüencial lógica e sintética das principais informações que serão coletadas nos documentos internos selecionados, bem como orientar a análise dos dados e a apresentação dos resultados obtidos. As questões 1, 2, 3 e 4 buscam identificar os indicadores de desempenho utilizados pela organização, seus principais desdobramentos e impactos da seguinte forma:

Busca-se verificar se o desdobramento relacionado ao fator capacidade de negociação em vendas de produtos e serviços bancários realmente é alimentado por dados que permita diagnosticar o nível de habilidade negocial dos funcionários, a influência direta dessa habilidade com as receitas geradas pela organização e com seu desempenho financeiro. Busca-se ainda verificar se existe uma relação direta entre os desdobramentos do indicador de desempenho que evidencie de forma clara a influência de uns sobre outros.

As questões 5 e 6 buscam diagnosticar necessidades e nível de treinamento de funcionários em relação à atividade de negociação de vendas de produtos/serviços da organização mediante comparação do número de cursos ofertados pela organização com o número total de participantes do estudo que possuem no mínimo um dos cursos, identificando percentuais de funcionários treinados e não treinados entre os participantes do estudo.

APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista

Nome do Funcionário Participante do Estudo e número atribuído:

Cargo ocupado na organização:

Função desempenhada na organização:

Motivo da escolha do funcionário/participante do estudo:

1. Possui algum treinamento relacionado à atividade de negociação de vendas de produtos/serviços da organização? Qual (is)?
2. Considera que o treinamento realizado contribuiu com a melhoria da prática da atividade de negociação de vendas de produtos/serviços da organização? De que forma?
3. É realizado algum planejamento preliminar antes da abordagem dos clientes na atividade de vendas de produtos/serviços da organização? Como isto ocorre?
4. É utilizada alguma estratégia durante a abordagem dos clientes na atividade de negociação de vendas de produtos/serviços da organização? Qual (is)? De que tipo? Com que objetivo?
5. Considera ser importante o desenvolvimento da capacidade de negociação dos funcionários para a concretização dos negócios da organização? Por quê?
6. Consegue perceber a influência do incremento da capacidade de negociação dos funcionários no desempenho da organização? De que forma?

As questões propostas buscam verificar a percepção dos funcionários sobre sua própria atuação na atividade de negociação, bem como sua percepção sobre a influência desse processo no desempenho da organização.

As questões 1, 3 e 4 visam diagnosticar necessidades e nível de treinamento de funcionários em relação à atividade de negociação de vendas de produtos/serviços da organização mediante verificação quanto a se o funcionário que possui algum treinamento e utiliza os conhecimentos vinculados realiza planejamento preliminar e ou utiliza alguma estratégia na abordagem dos clientes na atividade de negociação de vendas de produtos/serviços bancários da organização, bem como se entende que obtém maior êxito nas vendas

As questões 2, 5 e 6 buscam investigar a percepção dos funcionários sobre a importância do desenvolvimento da capacidade de negociação para a concretização de negócios, buscando verificar se o funcionário considera que os conhecimentos transmitidos/apreendidos no treinamento contribuíram com a melhoria prática da atividade de negociação de vendas de produtos e serviços bancários, bem como se estes funcionários estão cientes da importância do desenvolvimento da capacidade de negociação para concretização de negócios e para o desempenho da organização.

APÊNDICE C - Roteiro de Observação

1. Número de funcionários participantes:
2. Número máximo de abordagens aos clientes consideradas para cada funcionário:
3. Nome e número atribuído ao funcionário participante:
4. Houve diagnóstico preliminar da situação?
5. Houve planejamento prévio?
6. Houve a utilização de técnicas/estratégias de negociação? Se sim, as técnicas utilizadas possuem relação com os cursos oferecidos pela organização e realizados pelo participante do estudo?
7. Considera que os funcionários percebem a importância do desenvolvimento da capacidade de negociação para a concretização dos negócios da organização? Por quê?
8. Considera que os funcionários percebem a influência do incremento da capacidade de negociação no desempenho da organização? De que forma?

As questões propostas buscam expor a percepção da pesquisadora sobre a situação real de como ocorre a atividade de negociação de venda de produtos/serviços bancários dentro da organização, procurando verificar se há relação entre a forma como é desenvolvida a atividade e os cursos e treinamentos oferecidos pela organização e realizados pelos funcionários, bem como a visão da pesquisadora sobre a importância atribuída pelos funcionários ao fator capacidade de negociação e a influência do incremento dessa capacidade no desempenho da organização.

Os objetivos a serem atendidos são os mesmos descritos no Roteiro de Entrevista.