



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA - CAEN
MESTRADO PROFISSIONAL EM ECONOMIA - MPE

LUIS AUGUSTO SILVA VIVAS

DETERMINANTES DA PRODUTIVIDADE DOS GERENTES DE NEGÓCIOS NO
SETOR FINANCEIRO – UM ESTUDO DE CASO

FORTALEZA

2016

LUIS AUGUSTO SILVA VIVAS

**DETERMINANTES DA PRODUTIVIDADE DOS GERENTES DE NEGÓCIOS NO
SETOR FINANCEIRO – UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Economia – Mestrado Profissional – da Universidade Federal do Ceará - UFC, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Economia. Área de Concentração: Finanças e Seguros.

Orientador: Prof. Dr. Andrei Gomes Simonassi

FORTALEZA

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca de Pós Graduação em Economia - CAEN

-
- V664d Vivas, Luis Augusto Silva
Determinantes da produtividade dos gerentes de negócios no setor financeiro – um estudo de caso / Luis Augusto Silva Vivas. – 2016.
36f. il. color., enc. ; 30 cm.
- Dissertação (Mestrado Profissional) – Programa de Pós-Graduação em Economia, CAEN, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2016.
Orientador: Prof. Dr. Andrei Gomes Simonassi
1. Capital humano 2. Gerentes de negócios 3. Modelos econométricos I. Título.

CDD 657.4

LUIS AUGUSTO SILVA VIVAS

**DETERMINANTES DA PRODUTIVIDADE DOS GERENTES DE NEGÓCIOS NO
SETOR FINANCEIRO – UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Economia – Mestrado Profissional – da Universidade Federal do Ceará - UFC, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Economia. Área de Concentração: Finanças e Seguros.

Aprovada em: **10 de março de 2015.**

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Andrei Gomes Simonassi (Orientador)
Universidade Federal do Ceará - UFC

Prof. Dr. Francisco José Silva Tabosa
Universidade Federal do Ceará - UFC

Prof. Dr. Vitor Borges Monteiro
Universidade Federal do Ceará - UFC

RESUMO

Este estudo investiga os fatores determinantes da produtividade de gerentes de negócios de um grande banco internacional em um estudo de caso, para uma amostra de 89 gerentes da Superintendência Regional de Fortaleza-CE. Modelos Econométricos foram estimados em dois períodos, 2013 e 2014, e os resultados permitem inferir que variáveis como metas, formação, quantidade de clientes e tempo na função foram significativas para o aumento da produtividade dos gerentes. Gestores e profissionais da área de recursos humanos das empresas, através deste estudo, poderão se beneficiar com uma maior assertividade na gestão do seu capital humano, maximizando as oportunidades de aumento de sua produtividade, reduzindo a rotatividade de pessoas, bem como melhorando a qualidade nos processos seletivos de transferências internas, promoções e contratações.

Palavras-chave: Produtividade. Gerentes de negócios. Modelos Econométricos. Qualidade.

ABSTRACT

The study investigates relevant factors on business managers' productivity of a large international bank, in a case study for a sample of 89 managers of the regional Fortaleza. Econometric models were estimated in two periods which were 2013 and 2014 and the results enable us to conclude that variables such goals, training, number of customers and time in the position were significant for the increasing of managers' productivity. Managers and professionals in the field of human resources of companies, through this study, can benefit from greater assertiveness in managing their human capital, maximizing the opportunities of increasing their productivity, reducing turnover of people and improving the quality of hiring processes for internal transfers, promotions and hiring.

Keywords: Productivity. Business Managers. Econometric models. Quality.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantidade de agências e gerentes da SRF por município.....	13
Tabela 2 - Volumes de ativos e passivos das instituições financeiras por Município dos Estados do Ceará e Piauí.....	13
Tabela 3 - Volumes de ativos e passivos das três principais instituições financeiras privadas dos Estados do Ceará e Piauí.....	15
Tabela 4 - Estatísticas descritivas dos gerentes de negócios da SRF.....	19
Tabela 5 - Estatísticas descritivas dos gestores da SRF.....	20
Tabela 6 - Matriz de correlações produtividade e características dos gerentes de negócios, dos gestores e das agências da SRF.....	21
Tabela 7 - Modelos para os determinantes da produtividade dos gerentes de relacionamento.....	26
Tabela 8 - Matriz de correlações das variáveis do modelo econométrico 2014.....	31
Tabela 9 - Volumes de ativos e passivos no mercado.....	34

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BACEN	Banco Central do Brasil
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
MQG	Mínimos quadrados generalizados
MQO	Mínimos quadrados ordinários
RH	Recursos humanos
SAC	Serviço de atendimento ao cliente
SRF	Superintendência Regional de Fortaleza

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	10
3	UM BREVE HISTÓRICO DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE FORTALEZA DO SETOR BANCÁRIO.....	13
4	GOVERNANÇA CORPORATIVA E FATORES QUE INCENTIVAM A PRODUTIVIDADE E MOTIVAÇÃO DOS GERENTES.....	16
5	METODOLOGIA.....	19
5.1	Caracterização da pesquisa e base de dados.....	19
5.2	Estatísticas descritivas das variáveis.....	19
5.3	Matriz de correlações das variáveis do modelo econométrico 2014.....	20
5.4	Especificação do modelo econométrico.....	22
6	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	24
6.1	Modelos econométricos estimação Newey-West.....	24
6.2	Modelos econométricos MQO.....	25
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
	REFERÊNCIAS.....	30
	APÊNDICES.....	31
	ANEXOS.....	34

1 INTRODUÇÃO

No novo cenário nacional de número de trabalhadores empregados, provenientes dos investimentos das empresas para a ampliação de suas receitas, o aumento da produtividade deste fator de produção torna-se o grande desafio das organizações. Nessa perspectiva, faz-se necessário analisar que variáveis são relevantes para que os gerentes de negócios do setor financeiro (banco) atinjam performance de resultados em 100% do proposto como meta comercial, e com isto desenvolver modelo econométrico que contribua para o aumento da produtividade dos gerentes que ainda não atingiram este patamar de produção.

Após a estabilização da economia em 1994 com o Plano Real, os bancos foram obrigados a reposicionarem suas formas de atuações, saindo de lucros com o aproveitamento das elevadas taxas de juros à época, realizando gestão estratégica em suas tesourarias, principalmente no refinanciamento da dívida pública (na aquisição de títulos públicos), para a cobrança de tarifas sobre serviços (até então isentavam a maior parte delas), e um foco maior na geração de receitas sobre vendas de produtos financeiros (empréstimos e financiamentos) e não financeiros (seguros, capitalizações, fundos de investimentos, consórcios, etc.).

Segundo o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômico - DIEESE (2013),

No primeiro semestre de 2013, os seis maiores bancos do país tiveram diferentes atuações na concessão de crédito para a população, desde que o Governo Federal iniciou, através dos bancos públicos, uma política de redução dos juros e spreads. Para se adequar a essa nova realidade, os grandes bancos privados compensaram os menores ganhos com a intermediação financeira mediante ajustes de custos, em busca da chamada “eficiência operacional”. Entre os ajustes, observou-se o fechamento de postos de trabalho nos bancos privados e incremento das receitas com prestação de serviços e tarifas.

Dada a relevância da análise dos fatores relacionados com a produtividade dos gerentes, as variáveis de formação acadêmica e profissional apresentam efeito positivo relevante sobre a produtividade dos gerentes de negócios? Os prêmios e bônus de incentivos de produtividade dos gerentes exercem efetivamente um impacto significativo na produtividade deles e contribuem para aumentar significativamente a lucratividade das suas respectivas agências? Os gerentes de negócios que apresentam maior produtividade têm maior impacto positivo sobre a lucratividade/ rentabilidade da sua respectiva agência?

O aumento da produtividade por gerente além de permitir um maior ganho para o banco, o que minimiza a possibilidade de fechamento de mais postos de trabalho, dá ao funcionário uma remuneração variável, complementando sua renda mensal.

A produtividade dos gerentes de negócios é positivamente afetada (tem relação direta) por variáveis relacionadas à formação acadêmica e qualificação em capital humano. Além disso, o fator experiência também está fortemente relacionado com melhores níveis de produtividade desses profissionais.

Essa dissertação objetivou analisar alguns dos fatores determinantes que contribuem para aumentar a produtividade dos gerentes de negócios do setor financeiro (banco) através da análise de significância de algumas variáveis endógenas e exógenas dos gerentes que têm performance dentro do esperado pelo banco, ou seja, que atinjam o mínimo de 100% da meta comercial estabelecida. Complementarmente, essa pesquisa buscou desenvolver um modelo econométrico que contribua para o aumento da produtividade dos gerentes de negócios que ainda não atingiram 100% da meta comercial proposta pelo banco, ajudando-os a migrar de quartil, garantindo assim um maior resultado para a empresa e maior satisfação da equipe comercial, visto que receberão remunerações variáveis por performance. Além disso, teve-se como outro objetivo específico apoiar os gestores e a equipe de RH com uma melhor qualificação do perfil profissional esperado para a área comercial, contribuindo para uma melhor seleção e contratação, bem como promoções e transferências entre agências, aumentando o potencial de resultados esperados.

Essa dissertação fez uso de dados secundários a partir da exploração de bases de dados de sites especializados da área de economia e finanças e tendo como principal fonte de pesquisa de dados o grupo dos gerentes pertencentes à Superintendência Regional de Fortaleza.

O modelo econométrico de regressão linear múltipla para os determinantes da produtividade dos gerentes da SRF foi estimado empregando-se o método de mínimos quadrados ordinários (MQO) e os estimadores Newey-West para correção de heterocedasticidade.

Além dessa introdução, esse trabalho é composto de uma revisão de literatura, e na segunda seção é feito um breve histórico da Superintendência Regional de Fortaleza. Na terceira seção, analisam-se alguns aspectos inerentes à gestão e governança corporativa, bem como fatores motivacionais e de produtividade dos gerentes de negócios. Na seção de metodologia, mostra-se a base de dados empregada nessa dissertação, assim como as estatísticas descritivas e a matriz de correlações das variáveis do modelo econométrico. Além disso, tem-se a seção de resultados na qual são apresentados os resultados das estimações assim como os testes econométricos para o modelo de regressão múltipla elaborado nessa dissertação. Finalmente, na última seção tem-se a conclusão da pesquisa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Muitos são os estudos na literatura de economia acerca de modelos sobre produtividade e fatores que afetam a remuneração dos trabalhadores. Nessa perspectiva podemos apontar como possíveis enfoques teóricos para essa abordagem, algumas linhas de trabalhos/pesquisas voltados para ramos da economia tal como economia do trabalho e teoria microeconômica. Dentre esses enfoques pode-se destacar, entre outros, os jogos de sinalização, a teoria dos contratos, bem como a informação assimétrica e incentivos na Microeconomia e Governança Corporativa que são vastamente abordados em economia do trabalho.

A ideia de jogos de sinalização, incluindo a sinalização aplicada ao mercado de trabalho, tem suas bases clássicas no trabalho de Spence (1974). A sinalização, no caso das aplicações relacionadas com mercado de trabalho, está diretamente relacionada às formas com as quais os empregadores buscam tentar observar as habilidades dos trabalhadores e para isso utilizam sinais, como por exemplo, o nível de educação (formação acadêmica) desses trabalhadores, dado que na prática as habilidades do trabalhador não são *a priori* observáveis.

Ainda na perspectiva microeconômica das questões ligadas à dinâmica mercado de trabalho, tem-se adicionalmente aos jogos de sinalização a relação de agência (modelos agente-principal) e os modelos de incentivos, cujo foco principal é um cenário no qual os empregadores buscam obter a maior produtividade possível dos trabalhadores e para isso procuram criar mecanismos de incentivos que façam com que os trabalhadores empreendam o máximo de esforço nas suas atividades. Os incentivos consistem em criar algum mecanismo para que um indivíduo faça algo por outro, no contexto da relação empregador-empregado, os empregadores procuram motivar os empregados a produzirem em um nível que maximize a lucratividade da empresa. Conforme observa Varian (2003, p. 729):

Um plano de produção pode implicar em pagar ao trabalhador uma taxa de montante fixo, independentemente de quanto ele produza. Mas, assim, ele terá pouco incentivo para produzir. Em geral, um bom plano de incentivo fará com que o pagamento do trabalhador dependa de alguma forma do que ele produza. O problema da idealização do sistema de incentivos consiste em determinar com clareza até que ponto o pagamento deve ser sensível à produção.

Além disso, dada a relação e interação no mercado de trabalho entre os objetivos de empregados e empregadores dos vários setores de atividade econômica existe a ideia de que há uma relação direta entre a remuneração de um profissional e sua respectiva produtividade. Os fatores que influenciam a remuneração e produtividade dos empregados

nos diversos setores de atividade econômica dependem de variáveis ligadas ao ambiente de trabalho, características pessoais e acúmulo de capital humano (cursos de qualificação profissional, treinamento, formação acadêmica, etc).

Dentre os trabalhos que tratam de questões relacionadas com os fatores determinantes da produtividade e a motivação da produtividade e incentivos para a remuneração dos profissionais das mais diversas áreas, pode-se citar, por exemplo, Larrate *et al.* (2011), que analisa como ferramentas gerenciais relacionadas a incentivos e governança corporativa afetam a produtividade de uma firma a partir de uma amostra constituída por 142 companhias brasileiras com relação aos fatores de capital e trabalho. Os autores realizaram estimações a partir de um modelo de regressão múltipla com painel balanceado. Os autores utilizaram variáveis de controle relacionadas à estrutura de capital, à natureza da firma e à disciplina do mercado. Quanto aos resultados, eles obtiveram uma correlação positiva e significativa entre remuneração variável e produtividade. Além disso, eles concluíram que o pagamento de opções mostrou ser o principal instrumento de incentivo gerencial relacionado com o desempenho das firmas brasileiras.

Campos e Souza (2011) abordaram, a partir de uma pesquisa de caráter descritivo, a influência dos fatores relacionados ao clima organizacional da empresa na motivação e produtividade de seus profissionais. Eles observaram a relevância do clima organizacional para a empresa a partir de seu estudo sobre a maneira, positiva ou negativa, de como os colaboradores, influenciados por fatores internos ou externos à organização, percebem e reagem num determinado momento, ao conjunto de variáveis e fatores como as políticas, os procedimentos, usos e costumes existentes e praticados pela organização.

Segundo Gheno e Berlitz (2011), a questão da remuneração é variável para o caso de uma multinacional. O estudo teve como foco a forma como as empresas buscam profissionais mais produtivos e que conseqüentemente melhor contribuam para a lucratividade da empresa a partir da implementação de mecanismos de remuneração estratégica. Elas procuraram identificar o nível de satisfação dos funcionários do nível operacional com relação às formas de remuneração estratégica e ao pacote de benefícios adotados em uma multinacional localizada na região metropolitana de Porto Alegre. Elas utilizaram um estudo de caso e uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa e verificaram que o pacote de benefícios conta com a maior satisfação, ao passo que o programa ideias possuiu a menor satisfação. Ademais, elas também obtiveram que o programa ideias (programa que estimulava os funcionários a darem sugestões para a melhoria contínua nas condições do trabalho) apresentou o maior número de colaboradores insatisfeitos, já o pacote

de benefícios possui somente uma pessoa muito insatisfeita, seguido do GSP (Grupo de soluções de problemas) com duas pessoas insatisfeitas.

No entanto, Araujo (2009) analisou a influência da remuneração no desempenho dos funcionários do Banco do Brasil em Salvador na Bahia. Ele realizou observações diretas e pesquisa documental para identificar os modelos de remuneração e de avaliação de desempenho utilizados pelo Banco do Brasil. Além disso, também realizou a aplicação de questionários que contemplaram uma série de indicadores, adotados para mensurar a percepção dos funcionários a respeito dos temas, e adicionalmente foram utilizadas variáveis como idade, escolaridade, sexo, tempo de banco, localização, porte da dependência, grupamento funcional e comissão exercida para analisar possíveis influências dessas variáveis, na percepção dos respondentes. A partir da análise dos resultados, foi possível perceber com clareza os modelos de remuneração e de avaliação de desempenho utilizados pelo Banco, assim como a percepção dos seus funcionários em relação aos sistemas de remuneração e de avaliação de desempenho, ele concluiu que houve insatisfação desses funcionários com relação a diversas questões, principalmente quanto à utilidade do sistema de avaliação e ao modelo de remuneração.

Através do modelo proposto nesta dissertação, os gestores da SRF poderão ser mais assertivos em suas políticas de contratações, desligamentos, transferências internas, promoções, aumentos por méritos e desenvolvimento de planos de carreira, melhorando a performance potencial de profissionais atuais e futuros, gerando maior valor à empresa.

3 UM BREVE HISTÓRICO DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE FORTALEZA DO SETOR BANCÁRIO

A Superintendência Regional Fortaleza iniciou suas atividades em 2003, tendo como sede a cidade de Fortaleza. Naquela época sua área de atuação abrangia os estados do Ceará, Piauí, Maranhão e Rio Grande do Norte. Houve alteração em sua estrutura de atendimento no ano de 2009, quando passou a atuar apenas nos estados do Ceará e Piauí. No Ceará as agências se situam nos municípios de Fortaleza, Maracanaú e Sobral, e no Piauí apenas na cidade de Teresina. Atualmente possui 27 (vinte e sete) agências, sendo 19 (dezenove) na cidade de Fortaleza-CE, 01 (uma) em Maracanaú-CE, 01 (uma) em Sobral e 06 (seis) em Teresina-PI. Possui em seu quadro de funcionários 107 gerentes de relacionamento, divididos por municípios, conforme tabela 1.

Tabela 1 – Quantidade de agências e gerentes da SRF por município

Município	Quantidade de Agências	% Participação	Quantidade de Gerentes	% Participação
Fortaleza	19	70,4%	77	72,0%
Maracanaú	1	3,7%	3	2,8%
Sobral	1	3,7%	5	4,7%
Teresina	6	22,2%	22	20,6%
Total	27	100,0%	107	100,0%

Fonte: Controladoria Abril 2014

A SRF possui relevância em todos os mercados em que atua, conforme exposto na tabela 2, que demonstra os volumes de Ativos e Passivos por instituição financeira (a SRF está representada pela Instituição A), e suas participações nos mercados, o que lhe permite servir como benchmarking às outras instituições que venham a utilizar os modelos econométricos aqui elaborados.

Tabela 2 – Volumes de ativos e passivos das instituições financeiras por Município dos Estados do Ceará e Piauí

Instituição Financeira	Nº de Agências	Volume de Ativos (R\$)	% Participação	Volume de Passivos (R\$)	% Participação
Fortaleza					
Instituição A	19	669.595.157	4,9%	628.698.724	4,4%
Instituição B	41	1.945.747.101	14,2%	2.812.211.458	19,7%
Instituição C	26	1.234.692.983	9,0%	925.284.224	6,5%
Instituição D	5	413.390.652	3,0%	316.216.724	2,2%
Instituição E	29	4.378.620.141	31,9%	4.272.824.052	29,9%
Instituição F	42	3.630.162.653	26,4%	4.476.177.955	31,3%

Continua

Conclusão

Tabela 2 – Volumes de ativos e passivos das instituições financeiras por Município dos Estados do Ceará e Piauí

Instituição Financeira	Nº de Agências	Volume de Ativos (R\$)	% Participação	Volume de Passivos (R\$)	% Participação
Demais Instituições	16	1.467.391.821	10,7%	851.414.921	6,0%
Total	178	13.739.600.508	100,0%	14.282.828.058	100,0%
Sobral					
Instituição A	1	22.156.216	4,2%	19.121.006	3,6%
Instituição B	2	90.398.231	16,9%	71.398.856	13,6%
Instituição C	1	12.847.466	2,4%	25.903.387	4,9%
Instituição D	0	0	0,0%	0	0,0%
Instituição E	2	241.563.896	45,3%	216.001.116	41,1%
Instituição F	2	132.849.002	24,9%	171.180.246	32,6%
Demais Instituições	1	33.797.065	6,3%	21.917.186	4,2%
Total	9	533.611.876	100,0%	525.521.797	100,0%
Maracanaú					
Instituição A	1	17.316.321	6,3%	4.661.186	2,1%
Instituição B	2	52.795.630	19,2%	49.402.738	22,6%
Instituição C	3	38.041.600	13,8%	44.305.168	20,2%
Instituição D	0	0	0,0%	0	0,0%
Instituição E	1	16.728.591	6,1%	6.145.663	2,8%
Instituição F	2	96.029.909	34,8%	78.690.409	35,9%
Demais Instituições	1	54.728.627	19,9%	35.829.630	16,4%
Total	10	275.640.678	100,0%	219.034.794	100,0%
Teresina					
Instituição A	6	178.393.462	4,0%	138.490.172	4,1%
Instituição B	5	274.379.986	6,1%	160.994.973	4,7%
Instituição C	5	179.875.328	4,0%	98.664.156	2,9%
Instituição D	2	97.098.712	2,2%	29.249.535	0,9%
Instituição E	10	1.582.553.431	35,1%	1.344.664.860	39,6%
Instituição F	18	1.620.413.876	36,0%	1.461.962.313	43,0%
Demais Instituições	6	571.348.051	12,7%	164.232.566	4,8%
Total	52	4.504.062.846	100,0%	3.398.258.575	100,0%
Total dos Municípios					
Instituição A	27	887.461.156	4,7%	790.971.088	4,3%
Instituição B	50	2.363.320.948	12,4%	3.094.008.025	16,8%
Instituição C	35	1.465.457.377	7,7%	1.094.156.935	5,9%
Instituição D	7	510.489.364	2,7%	345.466.259	1,9%
Instituição E	42	6.219.466.059	32,6%	5.839.635.691	31,7%
Instituição F	64	5.479.455.440	28,8%	6.188.010.923	33,6%
Demais Instituições	24	2.127.265.564	11,2%	1.073.394.303	5,8%
Total	249	19.052.915.908	100,0%	18.425.643.224	100,0%

Fonte: BACEN (data base março/2013)

Tabela 3 – Volumes de ativos e passivos das três principais instituições financeiras privadas dos Estados do Ceará e Piauí

Instituição Financeira	Nº de Agências	Volume de Ativos (R\$)	% Participação	Volume de Passivos (R\$)	% Participação
Instituição A	27	887.461.156	18,8%	790.971.088	15,9%
Instituição B	50	2.363.320.948	50,1%	3.094.008.025	62,1%
Instituição C	35	1.465.457.377	31,1%	1.094.156.935	22,0%
Total	112	4.716.239.481	100,0%	4.979.136.048	100,0%

Fonte: BACEN (data base março/2013)

Considerando apenas os três principais players privados do mercado financeiro nacional, representados pelas instituições A, B e C, tem-se ainda maior clareza da relevância da SRF em seu mercado, chegando a 18,8% em volumes de Ativos e 15,9% em Passivos, conforme apresentado na Tabela 3. Os públicos alvos destas três instituições financeiras privadas são muito semelhantes nos municípios onde atuam. Em Fortaleza cada um dos bancos possui em média três agências para atendimento ao público de alta renda (renda superior a R\$ 4 mil/mês), duas agências que atuam com médias empresas (faturamento acima de R\$ 10 milhões/ano) denominadas de Plataformas de Atendimento, ficando as demais agências para atendimentos aos clientes com rendas e faturamentos menores. Em Sobral, Maracanaú e Teresina não há agências para o público de alta renda, e apenas em Teresina há plataformas de atendimento nas Instituições B e C.

4 GOVERNANÇA CORPORATIVA E FATORES QUE INCENTIVAM A PRODUTIVIDADE E MOTIVAÇÃO DOS GERENTES

Num mundo em que a globalização faz-se cada vez mais intensa e consolidada, as relações no mercado de trabalho exigem uma flexibilidade crescente da parte dos profissionais das mais diversas áreas de atuação no mercado, de forma que é requerido dos trabalhadores que eles sejam multitarefa, assumindo diferentes funções na sua respectiva profissão. Nessa perspectiva, no mundo corporativo e empresarial, os diretores, executivos e gerentes jogam um papel bastante importante, dado que eles são responsáveis diretos pelo sucesso de uma empresa num determinado mercado, isso se deve em boa parte ao fato de que os donos e acionistas das empresas e multinacionais em geral delegam responsabilidades de gestão direta das empresas como um todo para os executivos e gerentes dessas empresas, e disso os gerentes incorporam ao seu salário remunerações variáveis na forma de bônus conforme o desempenho financeiro da empresa no mercado em relação aos seus resultados de lucratividade e rentabilidade, por exemplo. Esse cenário torna cada vez mais relevante o fato de verificarmos os principais fatores que influenciam a motivação e, por conseguinte, a produtividade dos gerentes em grandes empresas nos vários ramos de atividade econômica.

A governança corporativa constitui um elemento fundamental para longevidade e sustentabilidade das empresas nos mercados, que se tornam cada vez mais exigentes e demandam profissionais altamente competitivos. A empresa não tem como objetivo central necessariamente a maximização do seu lucro, mas também a maximização do valor de mercado da empresa. Nesse cenário, os gerentes, executivos e administradores em geral, buscam não simplesmente a participação no lucro da empresa, mas a consecução de vantagens em relação a sua posição nas empresas.

O fato de oferecer apenas uma remuneração mensal fixa para o trabalhador pode levá-los a não se esforçarem tanto na sua atividade laboral, de modo que para buscar extrair a máxima produtividade dos trabalhadores em geral os empregadores podem criar alguns incentivos na forma de uma remuneração variável para esses trabalhadores caso eles alcancem certa meta para a empresa.

Conforme argumenta Borjas (2012, p. 505):

Algumas empresas, por exemplo, escolhem oferecer aos trabalhadores um salário por tarefa pela sua produção, ao passo que outras oferecem um salário por hora. Assim, o empregado “trabalha duro pelo dinheiro”, pois o salário por tarefa depende exclusivamente de quanto o funcionário produz. O salário por trabalhador é, portanto, independente do esforço atual, de forma que ele provavelmente negligenciará o trabalho.

As políticas de remuneração das empresas muitas vezes não recompensam especificamente a produtividade do trabalhador, mas sim tem como foco a lucratividade da empresa, e para isso ela institui incentivos na forma de bônus. Porém, esse tipo de compensação quando oferecido para grupos de trabalhadores pode resultar em problemas de caroneiro (*free-riding*) de modo que um membro da equipe pode aproveitar-se de outro e se esforçar menos, conforme observa Borjas (2012, p. 513):

Muitos programas de bônus não estão relacionados ao desempenho de um trabalhador específico, mas o desempenho da empresa no mercado. Nesses casos o bônus é efetivamente uma forma de **participação nos lucros**. Um plano de participação nos lucros redistribui parte dos lucros da empresa para os trabalhadores. Podemos interpretar a renda desses planos de participação nos lucros como um pagamento por tarefa sobre a produção de um grupo de trabalhadores. No entanto diferentemente dos sistemas de pagamento por tarefa, aplicados aos trabalhadores individuais, os programas de participação nos lucros sofrem com os problemas de incentivos que afligem todo o esforço da equipe especialmente o **problema do carona** (*free-riding problem*). Pelo fato do pagamento de um único trabalhador não está relacionado com sua produtividade, ele não tem muito incentivo para alocar esforço em seu trabalho e, em vez disso, dependerá da “bondade dos outros”. Se todos os trabalhadores se comportarem dessa maneira, a força de trabalho não será muito produtiva e haverá pouco lucro para ser compartilhado.

A produtividade tem uma relação com a remuneração dos profissionais em geral, de modo que os empregadores trabalhadores com salário mais alto terão incentivos para permanecer no emprego, o que pode contribuir para reduzir a rotatividade no setor e reduzirá os custos de recrutamento de mão-de-obra para os empregadores. Conforme argumenta Borjas (2012, p. 532):

Um salário alto torna oneroso para os trabalhadores negligenciarem o trabalho. Se certo funcionário que está negligenciando o trabalho for pego, perderá o emprego que lhe pagava bem e ficará desempregado. O medo do desemprego, portanto, mantém o trabalhador na linha. As pessoas que são mais bem pagas poderão trabalhar mais arduamente mesmo se não houver ameaça de demissão. Os trabalhadores nessas empresas veem o salário alto como um presente do empregador e se sentem obrigados a devolver o presente trabalhando mais intensamente. A probabilidade de os trabalhadores com salários altos se demitirem é menor. Os salários eficiência reduzem a taxa de demissão e aumentam a produção e os lucros.

Podemos perceber que intuitivamente a produtividade dos profissionais os vários ramos da atividade econômica são influenciados, além da remuneração, por uma série de fatores/variáveis, sendo a maioria delas relacionadas com características pessoais (sexo, idade, estado civil, etc.) e com a formação profissional e acadêmica. As empresas e corporações em geral buscam mecanismos para incentivar a produtividade de seus empregados na perspectiva de obterem a partir disso a máxima lucratividade possível e também elevar o valor de mercado da empresa. Nesse sentido essa dissertação procurou analisar alguns dos principais

fatores, que influenciam e/ou incentivam melhorias de produtividade com ênfase no caso dos gerentes de negócios da SRF.

5 METODOLOGIA

5.1 Caracterização da pesquisa e base de dados

Essa dissertação pode ser caracterizada como uma pesquisa exploratória e secundária a partir de dados para uma amostra com 89 gerentes de negócios obtida da Superintendência Regional de Fortaleza (Instituição A). Ademais, foram feitas estatísticas descritivas e uma matriz de correlações das variáveis dos dois modelos econométricos, cujas estimações abrangem o primeiro trimestre de 2013 e o primeiro trimestre de 2014.

A base de dados é proveniente de uma instituição financeira multinacional (banco), onde foram analisadas as performances de atingimento do seu modelo de incentivos denominado *Super Ranking* (SRK). A análise foi feita comparando-se os resultados alcançados entre o 1º trimestre de 2013 e o 1º trimestre de 2014. O público analisado foi constituído pelos gerentes de negócios da Superintendência Regional Fortaleza, que compreende agências no estado do Ceará e Piauí.

5.2 Estatísticas descritivas das variáveis

Para as estatísticas descritivas da produtividade e as características dos gerentes de negócios da SRF, podemos observar a partir da tabela 4, uma alta dispersão nos dados das variáveis de PRODUTIVIDADE, DMETA, DUMMYFORMACAO e QTCLIENT, enquanto as demais variáveis apresentaram uma baixa dispersão, dados os valores de seus respectivos desvios-padrão.

Tabela 4 – Estatísticas descritivas dos gerentes de negócios da SRF

	PRODUTIVIDADE	DMETA	DUMMYFORMAÇÃO	QTCLIENT
Média	90,35	0,30	0,53	1.230,00
Mediana	90,76	0,00	1,00	382,00
Máximo	139,82	1,00	1,00	21.113,00
Mínimo	24,17	0,00	0,00	1,00
Desvio-Padrão	21,86	0,46	0,50	2.511,00
Observações	89,00	89,00	89,00	89,00

Fonte: Elaboração do autor

Analisando a tabela 5 relacionada às estatísticas descritivas das características dos gestores da SRF, percebemos grande variabilidade entre os dados da amostra para as variáveis de idade dos gestores e tempo do gestor na função, enquanto a variável de formação do

gestor, dada sua natureza de variável binária (*dummy*), apresenta uma variabilidade muito baixa. As variáveis de idade dos gestores e tempo na função apresentaram as maiores amplitudes para os dados das características dos gestores da SRF na amostra.

Tabela 5 – Estatísticas descritivas dos gestores da SRF

	GDUMMYFORM	GIDADE	GTEMPFUNC
Média	0,90	39,19	4,98
Mediana	1,00	38,00	2,00
Máximo	1,00	57,00	2,50
Mínimo	0,00	29,00	1,00
Desvio-Padrão	0,30	7,70	6,27
Observações	89,00	89,00	89,00

Fonte: Elaboração do autor

5.3 Matriz de correlações das variáveis do modelo econométrico 2014

Podemos notar pela análise da tabela 6 uma correlação positiva entre a variável produtividade e as variáveis de meta e quantidade de clientes. Por outro lado, ocorre uma correlação negativa, porém fraca, entre a variável produtividade e formação acadêmica (curso superior de graduação) dos funcionários.

Tabela 6 – Matriz de correlações produtividade e características dos gerentes de negócios, dos gestores e das agências da SRF

VARIÁVEL	PRODUTIVIDADE	DMETA	DUMMYFORMAÇÃO	QTCLIENT	GDUMMYFORM	GIDADE	GTEMPFUNC
PRODUTIVIDADE	1,0000	0,7451	-0,1289	0,1157	-0,2593	0,0337	0,0219
DMETA		1,0000	-0,1265	0,1119	-0,1840	0,0250	-0,1035
DUMMYFORMAÇÃO			1,0000	0,0642	-0,0185	0,1294	0,1555
QTCLIENT				1,0000	0,0168	0,0635	0,0078
GDUMMYFORM					1,0000	-0,1279	0,1184
GIDADE						1,0000	0,7464
GTEMPFUNC							1,0000

Fonte: Elaboração do autor

Ainda na tabela 6, observamos as correlações entre a variável dependente produtividade e os fatores relacionados com características dos gestores das agências da SRF. É notório pelos resultados dessa matriz de correlações que existe uma relação direta (positiva) entre a medida de produtividade e as variáveis representativas da idade dos gestores e tempo do gestor na função. Ademais, observamos também uma correlação negativa e de baixa intensidade entre a produtividade dos gerentes a variável formação dos gestores.

5.4 Especificação do modelo econométrico

Foram utilizados dados comparativos em que consta o desempenho no *Super Ranking* (SRK) dos gerentes da amostra selecionada com relação ao primeiro trimestre dos anos de 2013 e 2014.

O modelo econométrico utilizado para a estimação dos fatores determinantes da produtividade dos gerentes apresenta a seguinte especificação:

$$Y_i = \alpha + \beta X_i + \varepsilon_i$$

onde:

Y_i = Variável dependente do modelo econométrico representada pela produtividade dos gerentes de negócios da SRF dada em termos da pontuação de cada um dos 89 gerentes da amostra em relação ao *Super Ranking*

$i = 1, 2, \dots, 89$ representa o i -ésimo gerente da amostra de todas as agências da SRF escolhidas.

ε_i = Termo de erro aleatório ou perturbação estocástica. Refere-se ao conjunto de outros fatores que afetam a variável dependente que não estão inclusos no conjunto das variáveis explicativas desse modelo econométrico.

X_i = Engloba o conjunto de todas as variáveis explicativas do modelo, dadas em relação às características dos gerentes de negócios e dos gestores imediatos da SRF, conforme as seguintes variáveis características escolhidas abaixo, a saber:

- ✓ **Dos Gerentes de Negócios e das agências da SRF:** idade; formação acadêmica; tempo na função; tempo na empresa; quantidade de clientes na carteira; tipo de segmento; nota do clima organizacional da agência; nota da qualidade operacional da agência (indicador de conformidade com as regras bancárias regidas pelo Banco Central do Brasil); quantidade de reclamações no Serviço de Atendimento ao Cliente.

✓ **Do gestor imediato:** idade; tempo na função e formação acadêmica.

Os modelos econométricos cujos resultados das estimativas estão mostrados na seção seguinte apresentam a seguinte especificação:

✓ **MODELO I – PRODUTIVIDADE NO PRIMEIRO TRIMESTRE DE 2013**

$$PRODUTIVIDADE_t = \beta_1 + \beta_2 DMETA_t + \beta_3 DUMMYFORMACAO_t + \beta_4 QTCLIENT_t + \epsilon_t$$

✓ **MODELO II – PRODUTIVIDADE NO PRIMEIRO TRIMESTRE DE 2014**

$$PRODUTIVIDADE_t = \beta_1 + \beta_2 DMETA_t + \beta_3 GDUMMYFORM_t + \beta_4 GIDADE_t + \beta_5 GIDADEQUADR_t + \beta_6 GTEMPFUNC_t + \beta_7 GTEMPFUNCAOQUADR_t + \epsilon_t$$

onde:

PRODUTIVIDADE_t = Representa a medida de produtividade dos gerentes de negócios com base na pontuação obtida no *Super Ranking da SRF* e igual a zero nos demais casos;

DMETA_t = Variável *dummy* que é igual a 1 caso o gerente atinja mais de 100 pontos no no *Super Ranking* e zero caso contrário;

DUMMYFORMACAO_t = Variável *dummy* Variável *dummy* de formação acadêmica do i-ésimo gerente da SRF sendo igual a 1 se o gestor possui formação superior e zero caso contrário;

QTCLIENT_t = Número de clientes relacionado com o i-ésimo gerente;

GDUMMYFORM_t = Variável *dummy* de formação acadêmica do i-ésimo gestor sendo igual a 1 se o gestor possui formação superior e zero caso contrário;

GIDADE_t = Indica a idade do i-ésimo gestor;

GIDADEQUADR_t = Representa o quadrado a idade do i-ésimo gestor;

GTEMPFUNC_t = Refere-se ao tempo do i-ésimo gestor na sua atual função profissional;

GTEMPFUNCAOQUADR_t = Refere-se ao tempo do i-ésimo gestor na sua atual função profissional

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1 Modelos econométricos estimação Newey-West

Os modelos econométricos estimados a partir de Newey-West consistente para heterocedasticidade são utilizados para corrigir possíveis problemas relacionados com heterocedasticidade e autocorrelação nos modelos econométricos. Na computação dos estimadores Newey-West, passa-se a considerar o método de estimação por mínimos quadrados generalizados (MQG) em detrimento aos estimadores clássicos de mínimos quadrados ordinários (MQO).

Conforme os resultados apresentados na tabela 7 para estimações Newey-West, para o modelo econométrico de 2013, a variável explicativa DMETA apresentou-se como estatisticamente significativa ao nível de significância de 1%, enquanto a variável QTCLIENT, mostrou-se estatisticamente significativa ao nível de significância de 5%. As variáveis DUMMYFORMACAO, GIDADE e GIDADEQUADR são estatisticamente significantes ao nível de 10%, o que pode ser comprovado pelos respectivos p-valores dessas variáveis. Apesar da variável DUMMYFORMACAO ter um sinal contrário à expectativa ela foi estatisticamente significativa apenas ao nível de 10%. O coeficiente de determinação, que está relacionado com o grau de ajuste das variáveis explicativas do modelo, é igual a 0,5317, o qual pode ser interpretado como cerca de 53% das variações da variável dependente produtividade, em torno da média, são explicadas por variações na variável dependente do modelo econométrico.

A partir da análise dos resultados mostrados na tabela 7, com foco no modelo econométrico para o ano de 2014, nota-se que as variáveis explicativas DMETA e GDUMMYFORM, apresentaram-se como estatisticamente significativas ao nível de significância de 1%, enquanto as variáveis GIDADE, GIDADEQUADR, GTEMPFUNC e GTEMPFUNCAOQUADR são estatisticamente significantes ao nível de significância de 10%. Porém, observa-se um sinal negativo inesperado, de certa feita contra intuitivo, para as variáveis explicativas GDUMMYFORM, GIDADE e GTEMPFUNCAOQUADR. A medida do coeficiente de determinação foi igual a 0.6667, logo podemos afirmar que cerca de 67% das variações totais da variável dependente produtividade, em torno da média, são explicadas pelas variações nas variáveis explicativas do modelo econométrico conforme mostrado na tabela 7.

6.2 Modelos econométricos MQO

Os modelos econométricos a seguir foram estimados com base nos mesmos tipos variáveis para as diferentes amostras para o primeiro trimestre de 2013 e 2014, respectivamente, sendo que o modelo relacionado à amostra para o primeiro trimestre de 2014 mostrou-se melhor ajustado com a presença de mais variáveis explicativas estatisticamente significantes.

Conforme os resultados apresentados na tabela 7 a seguir, para o modelo econométrico do ano de 2013 a variável DMETA foi estatisticamente significativa ao nível de significância de 1%, enquanto as variáveis explicativas DUMMYFORMACAO e QTCLIENT foram estatisticamente significativas ao nível de significância de 10%. Porém, surpreendentemente, a variável explicativa DUMMYFORMACAO de formação acadêmica dos gerentes de negócios apresentou um sinal negativo diferente do esperado, sendo esse resultado contra intuitivo ao indicar que há uma relação inversa entre produtividade do gerente e sua formação acadêmica. Ademais, cabe notar que a quantidade de clientes, apesar de estatisticamente significativa, ainda assim apresentou um impacto muito pequeno sobre a variável dependente do modelo, dado o valor de seu coeficiente igual a 0,0016. O coeficiente de determinação igual a 0,5317, indica que cerca de 53% das variações da variável dependente produtividade, em torno da média, são explicadas por variações na variável dependente do modelo econométrico apresentado na tabela 7.

Analisando os resultados apresentados na tabela 7, para ao modelo econométrico do ano de 2014, nota-se que as variáveis explicativas DMETA, GDUMMYFORM, GIDADE, GIDADEQUADR, GTEMPFUNC e GTEMPFUNCAOQUADR apresentaram-se como estatisticamente significativas, sendo que as variáveis DMETA e GDUMMYFORM foram estatisticamente significantes ao nível de significância de 1%. GIDADE, GIDADEQUADR e GTEMPFUNC estatisticamente significantes ao nível de significância de 5%, e a variável explicativa GTEMPFUNCAOQUADR foi estatisticamente significativa ao nível de 10%. Porém, observa-se um sinal negativo inesperado a variável explicativa GTEMPFUNCAOQUADR referente ao quadrado do tempo dos gestores na função, cabendo destacar ainda que o coeficiente dessa variável apresenta uma magnitude pequena para o seu coeficiente cujo valor foi igual a -0,0710. Ademais, cabe notar que a variável GDUMMYFORM também apresentou sinal diferente do esperado. O grau de ajuste do modelo dado em termos do coeficiente de determinação foi igual a 0,6667, então podemos afirmar que cerca de 67% das variações totais da variável dependente produtividade, em torno

da média, são explicadas por variações nas variáveis explicativas do modelo econométrico conforme mostrado na tabela 7.

De acordo com o teste de especificação de Wald mostrado no anexo dessa dissertação, verificamos uma adequação dos dados amostrais à especificação linear em ambos os modelos econométricos, de modo que pelos resultados das probabilidades evidencia-se que é admissível a especificação linear para esse modelo de regressão.

Tabela 7 – Modelos para os determinantes da produtividade dos gerentes de relacionamento

Variável	2013			
	Modelo MQO		Modelo MQG	
	Coefficiente	P-Valor	Coefficiente	P-Valor
C	79,0552	0,3486	79,0552	0,3833
DSEGMENTO	-2,4500	0,6071	-2,4500	0,6211
DMETA	38,9084	0,0000	38,9084	0,0000
DUMMYFORMACAO	-8,3410	0,0537	-8,3410	0,0764
IDADE	2,1948	0,4861	2,1948	0,4057
IDADEQUADR	-0,0350	0,4498	-0,0350	0,3497
QTCLIENT	0,0016	0,0624	0,0016	0,0179
TEMPFUNC	1,6658	0,2934	1,6658	0,1237
TEMPFUNCQUADR	-0,0340	0,6333	-0,0340	0,3875
TEMPOEMP	0,2078	0,6960	0,2078	0,7097
GDUMMYFORMACAO	-3,2117	0,6580	-3,2117	0,4889
GIDADE	-3,2873	0,3022	-3,2873	0,0991
GIDADEQUADR	0,0444	0,2762	0,0444	0,0635
GTEMPFUNC	1,1505	0,3492	1,1505	0,2618
GTEMPFUNCQUADR	-0,0737	0,1418	-0,0737	0,0554
CLIMAORG	0,2329	0,2294	0,2329	0,3613
SAC	0,0298	0,4410	0,0298	0,3155
QUALID	-0,2532	0,9389	-0,2532	0,9256
R ²	0,5317		0,5317	
Observações	89		89	
Estatística F	4,7425		4,7425	
Variável	2014			
	Modelo MQO		Modelo MQG	
	Coefficiente	P-Valor	Coefficiente	P-Valor
C	186,2235	0,0087	186,2235	0,0042
DSEGMENTO	4,0825	0,2652	4,0825	0,3008
DMETA	32,7780	0,0000	32,7780	0,0000
DUMMYFORMACAO	-5,3581	0,1123	-5,3581	0,1366
IDADE	2,0876	0,4175	2,0876	0,4095
IDADEQUADR	-0,0265	0,4745	-0,0265	0,4840
QTCLIENT	0,0005	0,4412	0,0005	0,3485
TEMPFUNC	-1,7065	0,2023	-1,7065	0,2588
TEMPFUNCQUADR	0,0595	0,2872	0,0595	0,3914
TEMPOEMP	0,1243	0,7606	0,1243	0,7920
GDUMMYFORMACAO	-16,5891	0,0048	-16,5891	0,0017

Continua

Conclusão

Tabela 7 – Modelos para os determinantes da produtividade dos gerentes de relacionamento

Variável	2014			
	Modelo MQO		Modelo MQG	
	Coefficiente	P-Valor	Coefficiente	P-Valor
GIDADE	-6,0318	0,0201	-6,0318	0,0512
GIDADEQUADR	0,0674	0,0366	0,0674	0,0631
GTEMPFUNC	2,1524	0,0307	2,1524	0,0506
GTEMPFUNCQUADR	-0,0710	0,0838	-0,0710	0,0861
CLIMAORG	-0,0234	0,8831	-0,0234	0,8796
SAC	-0,0133	0,6451	-0,0133	0,5597
QUALID	0,1397	0,9530	0,1397	0,9451
R ²	0,6667		0,6667	
Observações	89		89	
Estatística F	8,3559		8,3559	

Fonte: Elaboração do autor

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho investigou alguns fatores que influenciam a produtividade dos gerentes de negócios com ênfase para o caso da Superintendência Regional de Fortaleza (SRF), a partir de uma amostra constituída por 89 gerentes para o primeiro trimestre de 2013 e de 2014.

Com relação aos resultados obtidos para as estimações Newey-West, nota-se que para o modelo econométrico do ano de 2013 as variáveis DMETA, DUMMYFORMACAO, QTCLIENT, GIDADE e GIDADEQUADR foram estatisticamente significativas, sendo que DMETA apresentou-se como estatisticamente significativa ao nível de significância de 1%, enquanto a variável QTCLIENT, mostrou-se estatisticamente significativa ao nível de significância de 5%, enquanto as variáveis DUMMYFORMACAO, GIDADE e GIDADEQUADR são estatisticamente significantes ao nível de 10%. A variável DUMMYFORMACAO tem um sinal contrário à expectativa, e foi estatisticamente significativa apenas ao nível de 10%.

Para o modelo econométrico do ano de 2014, as variáveis explicativas DMETA, GDUMMYFORM, apresentaram-se como estatisticamente significativas ao nível de significância de 1%, enquanto as variáveis GIDADE, GIDADEQUADR, GTEMPFUNC e GTEMPFUNCAOQUADR são estatisticamente significantes ao nível de significância de 10%. Observou-se um sinal diferente do esperado para as variáveis explicativas GDUMMYFORM, GIDADE e GTEMPFUNCAOQUADR.

A partir das estimações obtidas nos modelos econométricos pelo método de MQO utilizando a pontuação do *Super Ranking* dos gerentes da SRF como medida de sua produtividade obteve-se os sinais esperados para os coeficientes dos modelos de regressão linear múltipla, com exceção das variáveis DUMMYFORMACAO no modelo econométrico para o ano de 2013, além de GDUMMYFORM e GTEMPFUNCAOQUADR, no modelo econométrico para o ano de 2014, que apresentaram sinais diferentes da expectativa, porém a variável GTEMPFUNCAOQUADR apresentou um efeito marginal muito pequeno próximo de zero, indicando um impacto bastante reduzido sobre a variável dependente PRODUTIVIDADE. Além disso, notou-se que as variáveis QTCLIENT, DMETA e DUMMYFORMACAO, para o ano de 2013, e as variáveis GIDADE, GTEMPFUNC, GDUMMYFORM e DMETA, no modelo de 2014, foram estatisticamente significativas, além disso, as variáveis relacionadas com as características dos gerentes de negócios – DSEGMENTO, IDADE, IDADEQUADR, TEMPOEMP, TEMPFUNC e

TEMPFUNQUADR, as características das agências – CLIMAORG, SAC e QUALID, em ambos os modelos não foram estatisticamente significativas na explicação das variações da variável dependente de PRODUTIVIDADE, conforme matriz no anexo desta pesquisa.

Essa pesquisa limitou-se analisar os possíveis fatores determinantes da produtividade dos gerentes de negócios com ênfase no estudo do caso da SRF, porém esse modelo econométrico pode ser estendido para analisar os fatores determinantes da produtividade em qualquer outro setor de atividade econômica. Além disso, espera-se que essa pesquisa possa constituir-se como uma referência para a análise de tomada de decisões de empresas em relação à gestão de pessoas, políticas de contratação, transferências e promoções de seus profissionais, gerando maior assertividade e consistência, visto disponibilizar indicadores estatísticos relevantes. Como exemplo pode-se citar que para contratação de um profissional em uma agência com quantidade de clientes elevada os gestores deverão considerar a formação do candidato como ponto fundamental para o aumento da assertividade nos resultados. Outros estudos poderiam analisar a relação entre a produtividade dos profissionais, a remuneração e os impactos disso para a melhoria nos indicadores financeiros das empresas. Outras pesquisas poderiam analisar quais as chances de um grupo de profissionais alcançarem sucesso em determinados limites e intervalos de metas de produtividade nas suas empresas.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, I. A. **A influência da remuneração no desempenho dos funcionários do Banco do Brasil**. 2009. 129 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdade de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.
- BORJAS, George J. **Economia do trabalho**. 5. ed. Porto Alegre: editora AMGH, 2012.
- CAMPOS, F.A. F. G.; SOUZA, M. A. O impacto do clima organizacional na produtividade: um estudo de caso numa agência bancária. **E-civitas - Revista Científica do Departamento de Ciências Jurídicas, Políticas e Gerenciais**, UNI-BH Belo Horizonte, v. IV, n. 1, jul-2011.
- DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Disponível em: <www.dieese.org.br>.
- GHENO, R.; BERLITZ, J. Remuneração estratégica e pacote de benefícios: Um estudo de caso aplicado nível operacional de uma multinacional. **Revista de Administração**, Universidade Federal de Santa Maria, v. 4, n. 1, p. 268-287, maio-agosto, 2011.
- LARRATE, A. R. L.; OLIVEIRA, F. N.; CARDOSO, A. S. Governança Corporativa, Remuneração dos gestores e produtividade da firma. **Revista do BNDES**, n. 36, dez. 2011.
- SPENCE, Michael. **Market Signaling**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1974.
- VARIAN, Hall R. **Microeconomia - Princípios Básicos**. Uma abordagem moderna. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 4ª Reimpressão.

APÊNDICES

APÊNDICE A – TABELA 8

Tabela 8 – Matriz de correlações das variáveis do modelo econométrico 2014

VARIÁVEL	PRODUTIVIDADE	DSEGMENTO	DMETA	DUMMYFORMACAO	IDADE	IDADEQUADR
PRODUTIVIDADE	1.000.000	0.285925	0.745124	-0.128916	0.014898	0.007269
DSEGMENTO		1.000.000	0.269545	-0.276677	0.107808	0.125079
DMETA			1.000.000	-0.012653	0.095775	0.085674
DUMMYFORMACAO				1.000.000	-0.113687	-0.123965
IDADE					1.000.000	0.993101
IDADEQUADR						1.000.000
QTCLIENT						
TEMPFUNC						
TEMPFUNCQUADR						
TEMPEMP						
GDUMMYFORMACAO						
GIDADE						
GIDADEQUADR						
GTEMPFUNC						
GTEMPFUNCQUADR						
CLIMAORG						
SAC						
QUALID						
VARIÁVEL	QTCLIENT	TEMPFUNC	TEMPFUNCQUADR	TEMPEMP	GDUMMYFORM	GIDADE
PRODUTIVIDADE	0.115689	-0.022713	-0.034010	0.091771	-0.259280	0.033665
DSEGMENTO	-0.096319	0.172335	0.197858	0.058170	-0.059338	0.186196
DMETA	0.111858	0.053337	0.019592	0.092454	-0.183996	0.025035
DUMMYFORMACAO	0.064258	-0.080820	-0.072160	-0.178699	-0.018454	0.129406

Continua

Continuação

Tabela 8 – Matriz de correlações das variáveis do modelo econométrico 2014

VARIÁVEL	QTCLIENT	TEMPFUNC	TEMPFUNCQUADR	TEMPEMP	GDUMMYFORM	GIDADE
IDADE	-0.068495	0.700264	0.672040	0.471476	0.092992	-0.020460
IDADEQUADR	-0.071358	0.735402	0.718803	0.482073	0.086292	-0.024207
QTCLIENT	1.000.000	-0.127083	-0.116728	-0.022716	0.016785	0.063479
TEMPFUNC		1.000.000	0.985408	0.313128	-0.041732	0.047598
TEMPFUNCQUADR			1.000.000	0.268404	-0.024877	0.016596
TEMPEMP				1.000.000	-0.084839	0.072593
GDUMMYFORMACAO					1.000.000	-0.127917
GIDADE						1.000.000
GIDADEQUADR						
GTEMPFUNC						
GTEMPFUNCQUADR						
CLIMAORG						
SAC						
QUALID						
VARIÁVEL	GIDADEQUADR	GTEMPFUNC	GIEMPFUNCQUADR	CLIMAORG	SAC	QUALID
PRODUTIVIDADE	0.033125	0.021851	-0.052779	0.068731	-0.096873	0.164724
DSEGMENTO	0.173199	0.096611	0.081155	0.009334	0.029426	0.045424
DMETA	0.004486	-0.103491	-0.174348	0.010093	-0.055761	0.170423
DUMMYFORMACAO	0.141756	0.155470	0.180989	0.140764	-0.017937	-0.073099
IDADE	-0.048270	-0.153951	-0.187300	-0.126073	0.047846	0.093831
IDADEQUADR	-0.051552	-0.150294	-0.181474	-0.139688	0.048545	0.093609
QTCLIENT	0.056509	0.007797	-0.026021	0.007246	0.082732	0.162840
TEMPFUNC	0.025579	-0.079270	-0.113349	0.007565	-0.141055	0.043530
TEMPFUNCQUADR	-0.003387	-0.084316	-0.101725	0.022364	-0.096997	0.055530
TEMPEMP	0.066409	-0.004399	0.004621	-0.181524	-0.017443	0.034659
GDUMMYFORMACAO	-0.098891	0.118368	0.117961	-0.123492	0.054817	-0.035631
GIDADE	0.994667	0.746380	0.692188	0.088268	0.015892	-0.013458
GIDADEQUADR	1.000.000	0.784297	0.738460	0.099472	0.002914	-0.013852

Continua

Tabela 8 – Matriz de correlações das variáveis do modelo econométrico 2014

VARIÁVEL	GIDAEQUADR	GTEMPFUNC	GTEMPFUNCQUADR	CLIMAORG	SAC	QUALID
GTEMPFUNC		1.000.000	0.957623	0.131620	-0.042001	-0.052817
GTEMPFUNCQUADR			1.000.000	0.099452	-0.016212	-0.071886
CLIMAORG				1.000.000	-0.338910	0.149114
SAC					1.000.000	-0.105866
QUALID						1.000.000

Fonte: Elaboração do autor

ANEXOS

ANEXO A – TABELA 9

Tabela 9 – Volumes de ativos e passivos no mercado

Instituição Financeira	Nº de Agências	Volume de Ativos (R\$)	% Participação	Volume de Passivos (R\$)	% Participação
Instituição A	19	669.595.157	4,9%	628.698.724	4,4%
Instituição B	41	1.945.747.101	14,2%	2.812.211.458	19,7%
Instituição C	26	1.234.692.983	9,0%	925.284.224	6,5%
Instituição D	5	413.390.652	3,0%	316.216.724	2,2%
Instituição E	29	4.378.620.141	31,9%	4.272.824.052	29,9%
Instituição F	42	3.630.162.653	26,4%	4.476.177.955	31,3%
Demais Instituições	16	1.467.391.821	10,7%	851.414.921	6,0%
Total	178	13.739.600.508	100,0%	14.282.828.058	100,0%
Instituição A	1	22.156.216	4,2%	19.121.006	3,6%
Instituição B	2	90.398.231	16,9%	71.398.856	13,6%
Instituição C	1	12.847.466	2,4%	25.903.387	4,9%
Instituição D	0	0	0,0%	0	0,0%
Instituição E	2	241.563.896	45,3%	216.001.116	41,1%
Instituição F	2	132.849.002	24,9%	171.180.246	32,6%
Demais Instituições	1	33.797.065	6,3%	21.917.186	4,2%
Total	9	533.611.876	100,0%	525.521.797	100,0%
Instituição A	1	17.316.321	6,3%	4.661.186	2,1%
Instituição B	2	52.795.630	19,2%	49.402.738	22,6%
Instituição C	3	38.041.600	13,8%	44.305.168	20,2%
Instituição D	0	0	0,0%	0	0,0%
Instituição E	1	16.728.591	6,1%	6.145.663	2,8%
Instituição F	2	96.029.909	34,8%	78.690.409	35,9%
Demais Instituições	1	54.728.627	19,9%	35.829.630	16,4%
Total	10	275.640.678	100,0%	219.034.794	100,0%
Instituição A	6	178.393.462	4,0%	138.490.172	4,1%
Instituição B	5	274.379.986	6,1%	160.994.973	4,7%
Instituição C	5	179.875.328	4,0%	98.664.156	2,9%
Instituição D	2	97.098.712	2,2%	29.249.535	0,9%
Instituição E	10	1.582.553.431	35,1%	1.344.664.860	39,6%
Instituição F	18	1.620.413.876	36,0%	1.461.962.313	43,0%
Demais Instituições	6	571.348.051	12,7%	164.232.566	4,8%
Total	52	4.504.062.846	100,0%	3.398.258.575	100,0%
Instituição A	27	887.461.156	4,7%	790.971.088	4,3%
Instituição B	50	2.363.320.948	12,4%	3.094.008.025	16,8%
Instituição C	35	1.465.457.377	7,7%	1.094.156.935	5,9%
Instituição D	7	510.489.364	2,7%	345.466.259	1,9%
Instituição E	42	6.219.466.059	32,6%	5.839.635.691	31,7%
Instituição F	64	5.479.455.440	28,8%	6.188.010.923	33,6%
Demais Instituições	24	2.127.265.564	11,2%	1.073.394.303	5,8%
Total	249	19.052.915.908	100,0%	18.425.643.224	100,0%

Continua

Tabela 9 – Volumes de ativos e passivos no mercado

Instituição Financeira	Nº de Agências	Volume de Ativos (R\$)	% Participação	Volume de Passivos (R\$)	% Participação
Instituição A	27	887.461.156	18,8%	790.971.088	15,9%
Instituição B	50	2.363.320.948	50,1%	3.094.008.025	62,1%
Instituição C	35	1.465.457.377	31,1%	1.094.156.935	22,0%
Total	112	4.716.239.481	100,0%	4.979.136.048	100,0%

Fonte: BACEN (data base março/2013)