

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE

MARLON ARONSON DA SILVA

A FORÇA DA MOTIVAÇÃO – UM CASO PRÁTICO NA ABREUBROKERS

NATAL/RN

2009

MARLON ARONSON DA SILVA

A FORÇA DA MOTIVAÇÃO – UM CASO PRÁTICO NA ABREU BROKERS

Monografia para Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração com Habilitação em Marketing da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório para a obtenção do título de Bacharel em Administração com Habilitação em Marketing.

Orientador: Marco Antonio F. Albuquerque.

MARLON ARONSON DA SILVA

MOTIVAÇÃO DOS CORRETORES DA ABREU BROKERS

Monografia para Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração com Habilitação em Marketing da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN e aprovado em _____, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Marco Antonio de F. Albuquerque
Orientador

Membro examinador

Membro examinador

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Maria Aparecida e Manuel Pereira da Silva, aos meus irmãos, Marcus, Marcondes, Márcio e Max da Silva, pessoas igualmente belas e admiráveis em essência, que me deram estímulos, os quais me impulsionaram à buscar vida nova a cada dia. Meus sinceros agradecimentos por terem aceito se privar tantas vezes da minha companhia pelos estudos, concedendo-me a oportunidade de me realizar ainda mais como pessoa e profissional, pela paciência, carinho, afeto e por tamanha sabedoria que fizeram com que trilhasse o meu caminho.

Agradecimentos

Primeiramente à Deus, por estar presente em todos os dias de nossas vidas, por todas as benções que nos concedeu o que muitas pessoas chamam de sorte ou de coincidência. Por ter nos dado sabedoria, tranquilidade e perseverança, permitindo-nos chegar aonde chegamos hoje e que certamente irá nos levar ainda mais longe.

Ao meu orientador Marcus Albuquerque, desprovidas de palavras que possam fielmente retratar minha gratidão, desejo retribuir a amizade, a competência, a sensibilidade e a disponibilidade com que sempre me orientou, contribuindo para o aprimoramento intelectual, profissional e pessoal que acredito ter adquirido através do vínculo estabelecido.

A todos os professores do Curso de Administração com Ênfase em Marketing pelos ensinamentos.

A Karina Sousa, pelo companheirismo, paciência nos momentos turbulentos do processo de aprendizagem e aprimoramento da minha vida profissional, compreensão nos meus dias ausentes e força diária para a conclusão deste trabalho. Dedico a você todo o meu carinho e amor.

A todas as outras pessoas que contribuíram de alguma forma, para a realização deste trabalho.

“Que nossos esforços desafiem as
impossibilidades.”

RESUMO

Este trabalho é uma reflexão sobre a importância que a motivação exerce sobre a satisfação das pessoas dentro das organizações. Devido ao seu potencial econômico e atrativos turísticos o mercado de negócios imobiliários em Natal cresce a cada dia com altos investimentos. O ritmo que o mercado imobiliário tem crescido na capital e em sua região metropolitana é tão intenso, que torna-se impossível ignorá-lo. O elevado índice de funcionários e contratados da Abreu Brokers revela problemas e desafios a serem superados. A perda de pessoas significa perda de conhecimento, do capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios. Sintetizando, o alto turnover da Abreu Brokers é sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional. Impacta na motivação das pessoas, no comprometimento, que acaba gerando ainda mais absenteísmo. O presente trabalho teve como objetivo avaliar a qualidade do clima motivacional existente na empresa, utilizando o método de pesquisa, denominado estudo de caso, pois apresenta características em uma problemática específica da fidelização de clientes dentro da organização. Utilizou-se como instrumento de coleta um questionário com perguntas fechadas e abertas, com uma amostra de 65 corretores com um percentual de variação tanto para mais ou menos de 8%, e confiabilidade da pesquisa de 95%.

Palavras-chave: Motivação, Clima organizacional, Endomarketing

ABSTRACT

This research is a reflection about the motivation importance on the people satisfaction within organizations. Because of its economic potential and tourist attractions in the city, the real estate market in Natal is growing every day with high investments. The velocity that house marketing has been growing in the capital and its metropolitan area is so intense that it becomes impossible to ignore it. The high rate of employees and hired Abreu Brokers reveals problems and challenges to be overcome. The loss of people means losing knowledge, intellectual capital, intelligence, understanding and mastery of processes, loss of connections with customers, market and business. In summary, the high turnover of Abreu Brokers is synonymous with loss of productivity, profitability and organizational health. Impacts on the motivation of people, the commitment, which ends up generating more absenteeism. This study aimed to evaluate the quality of the motivational climate existing in the company, using the research method called case study. It has characteristics in a specific problem of loyalty the organization. It was used a questionnaire as a collection instrument which contains open and closed questions. The sample was of 65 brokers with a percentage of variation for both more or less than 8%, and reliability of the research 95%.

Key words: motivation, organizational climate, endomarketing.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1- Gestão me mantêm informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na empresa	54
GRÁFICO 2- A Gestão deixa claro suas expectativas em relação ao sua performance	54
GRÁFICO 3- Posso fazer qualquer pergunta razoável a gestão e obter respostas diretas.....	54
GRÁFICO 4- É fácil se aproximar da liderança e é também fácil falar com eles.....	54
GRÁFICO 5- A Gestão confia que as pessoas fazem um bom trabalho sem precisar vigiá-las.....	54
GRÁFICO 6- Os colaboradores percebe que a gestão tem uma clara convicção de missão e visão organizacional.....	54
GRÁFICO 7- A Gestão cumpre o que prometem.....	54
GRÁFICO 8- A Gestão age de acordo com o que falam.....	54
GRÁFICO 9- A empresa oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o seu crescimento.....	54
GRÁFICO 10- Os colaboradores recebe os equipamentos e recursos necessários para realizar seu trabalho.....	54
GRÁFICO 11- A Gestão demonstra reconhecimento pelo bom trabalho, pelo esforço extra e pelos resultados obtidos.....	54
GRÁFICO 12 A Gestão reconhece erros não intencionais como necessários para se tocar o negócio e o apóia na busca da solução.....	54
GRÁFICO 13- A Gestão incentiva idéias e sugestões e as levam em consideração de forma sincera.....	54
GRÁFICO 14- A Gestão envolvem as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho.....	55
GRÁFICO 15- Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar.....	55
GRÁFICO 16- Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar.....	55
GRÁFICO 17- Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho.....	55
GRÁFICO 18- A Gestão mostra interesse sincero por você como pessoa e não somente como prestador de Serviço?.....	55
GRÁFICO 19 - Temos benefícios especiais e personalizados aqui.....	55
GRÁFICO 20 - As pessoas GRÁFICO 26 As pessoas são bem tratadas independentemente de sua idade.	55

GRÁFICO 21 - Acredito que a quantia que recebo como comissão da empresa e justa.....	56
GRÁFICO 22 - Todos têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial.....	56
GRÁFICO 23 - Eu sou considerado importante independentemente de minha posição na empresa	56
GRÁFICO 24 - As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem.....	56
GRÁFICO 25 - As pessoas evitam fazer "politicagem" e intrigas como forma de obter resultados.....	56
GRÁFICO 26 – As pessoas são bem tratadas independentemente de sua idade.	56
GRÁFICO 27 - As pessoas são bem tratadas independentemente de cor ou raça?	56
GRÁFICO 28 - As pessoas são bem tratadas independentemente de sexo?	56
GRÁFICO 29 - As pessoas são bem tratadas independentemente de sua opção (ou orientação) sexual?	56
GRÁFICO 30 - Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei recebendo um tratamento justo:	56
GRÁFICO 31 - Sinto que eu faço a diferença.	57
GRÁFICO 32 – Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é só "mais um emprego".	57
GRÁFICO 33 - As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho.....	57
são pagas adequadamente pelo serviço que fazem.....	57
GRÁFICO 34 – Quando vejo o que fazemos, sinto orgulho.....	57
GRÁFICO 35 - Pretendo trabalhar na empresa por muito tempo.....	57
GRÁFICO 36 – Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho na Abreu imóveis.	57
GRÁFICO 37 - As pessoas têm vontade de vir para o trabalho.....	57
GRÁFICO 38 - Posso ser eu mesmo na empresa.....	57
GRÁFICO 39 - Sempre comemoramos eventos especiais.....	57
GRÁFICO 40 - As pessoas se importam umas com as outras.....	57
GRÁFICO 41 – Este é um lugar amistoso para trabalhar.....	58
GRÁFICO 42 - Este é um lugar descontraído para trabalhar.....	58
GRÁFICO 43 - Quando se entra nesta empresa, fazem você se sentir bem-vindo.....	58
GRÁFICO 44 - Existe um sentimento de "família" ou de "equipe" na empresa.....	58
GRÁFICO 45 - Sinto que estamos todos "no mesmo barco".....	58

GRÁFICO 46 - Você se sente motivado trabalhando na Abreu Brokers.....	58
GRÁFICO 47 - Você se sente parte importante da empresa.....	58
GRÁFICO 48 - Você conhece as normas e procedimentos, bem como visão e a missão da empresa.....	58
GRÁFICO 49 - Você já participou de algum programa de incentivo de vendas.....	58
GRÁFICO 50 - O que você achou? Foi recompensado.....	58
GRÁFICO 51 - Você já sofreu alguma punição devido ao mau desempenho.....	59
GRÁFICO 52 – E já recebeu um reconhecimento.....	59
GRÁFICO 53 - Na sua opinião, a premiação era atraente e razoável comparada ao seu desempenho.....	59
GRÁFICO 54 - Pode-se contar com a colaboração das pessoas	59
GRÁFICO 55 - Levando-se tudo em conta, eu diria que este é um excelente lugar para trabalhar.....	59
GRÁFICO 56 - Cite 3 ações que implementadas pela Abreu Imóveis que lhe motivou e no mínimo 1 que menos lhe motivou.....	62-61
GRÁFICO 57 - Sugira o que poderemos agregar de valor para tornar a Abreu Imóveis um lugar onde melhor para se trabalhar.....	63
GRÁFICO 58 – Sexo.....	60
GRÁFICO 59 - Faixa Etária.....	60
GRÁFICO 60 - Estado Civil.....	60
GRÁFICO 61 – Grau de Instrução.....	60
GRÁFICO 62 – Renda Mensal Familiar (em salários mínimos).....	60
GRÁFICO 63 – Há quanto tempo você presta serviço para a Abreu Imóveis.....	60
PLANILHA – Oportunidade do mercado imobiliário de Natal/RN.....	64

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	01
1.1. CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	02
1.2. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	03
1.3. OBJETIVO GERAL	05
1.3.1. Objetivos Específicos	05
1.4. JUSTIFICATIVA.....	05
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	07
2.1. FUNDAMENTO DO ENDOMARKETING	07
2.2. CONCEITO DO EDOMARKETING	07
2.3 MOTIVAÇÃO NA EMPRESA	10
2.4 FATORES MOTIVACIONAIS	12
2.5 MOTIVAÇÃO PARA REALIZAÇÃO	16
2.6 TEORIA DA MOTIVAÇÃO.....	17
2.7 TEORIA DO ERC	22
2.7.1 A MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA.....	24
2.7.2 A MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA.....	25
2.7.3 TRÊS NECESSIDADES ESPECIFICAS	27
2.8 OS INCENTIVOS MOTIVACIONAIS	29
3. METODOLOGIA	32
3.1. TIPO DE PESQUISA.....	32
3.2. Universo e Amostra.....	33
3.3. Instrumento e Coleta de Dados.....	33
3.4. Tratamento para Análise de Dados.....	34
4. ANALISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS.....	35

4.1.PERFIL DOS COLABORADORES DA ABREU BROKERS.....	35
4.2. GRAU DE ATENÇÃO	38
4.3. CREDIBILIDADE	39
4.4. RESPEITO	40
4.5. IMPARCIALIDADE	41
4.6 ORGULHO	41
4.7 MOTIVAÇÃO	42
4.8. OPORTUNIDADES NO MERCADO IMOBILIÁRIO	43
4.9. INTERESSES MOTIVACIONAIS DA EQUIPE DE VENDAS	44
5.0 CONCLUSÃO	45
REFERÊNCIAS.....	47
APÊNDICE.....	51

1 INTRODUÇÃO

A capital do RN, Natal, é uma cidade de vocação turística, possui uma região metropolitana com mais de 1 milhão de habitantes, conhecida por sua beleza e recursos naturais tendo uma economia pautada no crescimento. Segundo mercado imobiliário com o metro quadrado construído mais valorizado do Nordeste, perdendo apenas para Salvador, empatando com Fortaleza e ganhando do Recife, Natal vive, hoje, um dilema de crescimento. Os negócios super aquecidos, diante da crescente presença de investidores e consumidores estrangeiros

O ritmo em que o mercado imobiliário tem crescido em Natal e na sua Região Metropolitana é tão intenso que é impossível de ser ignorado: os lançamentos surgem em todos os pontos, independente de bairro ou poder aquisitivo da população local. Um cenário que toma proporções ainda maiores quando se considera os empreendimentos nas áreas litorâneas do estado. Tudo isso, porém, ainda é pouco: profissionais ligados diretamente à área dizem que o Rio Grande do Norte ainda está no começo da boa fase dos investimentos em imóveis.

Dados do Sindicato da Indústria da Construção Civil do Rio Grande do Norte (Sinduscon) mostram que a expectativa de lançamentos por parte das principais construtoras do estado aumentou mais de 11 vezes nos últimos três anos, batendo a casa dos R\$ 1,15 bilhão (veja quadro na próxima página). A diretora executiva da entidade, Ana Adalgisa Dias Paulino, diz que fatores como a entrada de mais empresas entre as informantes e a quantidade de empreendimentos não concretizados colaboram muito para este recorde. Devido ao seu potencial econômico e atrativos turísticos, em Natal o mercado de negócios imobiliários em natal cresce a cada dia com altos investimentos no seu setor.

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

Ultimamente temos ouvido falar na crise do mercado imobiliário, principalmente nos Estados Unidos, causada principalmente pela má administração nos financiamentos bancários, da para reconhecer que os efeitos da crise chegou no Rio Grande do Norte, o setor passou por um esfriamento entre os meses de setembro de 2008 a janeiro de 2009, um dos motivos para essa baixa no setor foi a suspensão na abertura de financiamentos, nesse momento foi quando se deu o alto nível de rotatividade no setor comercial da Abreu Brokers, avaliamos positivamente o momento já que o mercado voltou a aquecer no mês de fevereiro. Os financiamentos retomaram e tivemos avanço de 17% em relação a dezembro de 2008.

Construtoras e imobiliárias reorganizaram suas estruturas e já sentem o aquecimento do mercado, com o aumento da procura de clientes e investidores pela carteira imobiliária disponibilizada para venda. O prognóstico é feito com base na demanda que o mercado começa a apresentar. Segundo o diretor comercial e de marketing da Capuche, Luis Fernando Dias, comemora o que classifica de “excelente índice de negociações” realizados nos 15 primeiros dias de fevereiro, que representam, segundo ele calcula, um incremento superior a 120%, quando comparado com o mesmo período do mês anterior.

O mercado demonstra que deverá retomar seu ritmo de crescimento gradativo e explica que o imóvel voltou a ser o investimento mais seguro do momento. “O país está passando por uma retomada de crédito em patamares seguros e sustentáveis. E o imóvel continua sendo o melhor investimento. Aconteceu que algumas pessoas estavam temerosas de investir ou onde investir. Agora a situação se acalmou”, explica Adalgisa que também destaca a retomada das operações de crédito no mercado financeiro como grande impulsionador desse crescimento.

Na opinião do vice-presidente do CRECI/RN, a crise que abala os mercados internacionais, de uma certa forma, faz com que o setor imobiliário brasileiro, e conseqüentemente o natalense, desponte como alternativa de investimento para grupos estrangeiros. O elevado índice de perda de pessoas na Abreu Brokers revela problemas e desafios a serem superados. A perda de pessoas significa perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios.

Sintetizando, alto *turnover da Abreu Brokers* é sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional. Impacta na motivação das pessoas, no comprometimento, que acaba gerando ainda mais absenteísmo - improdutividade, mais rotatividade, interferindo na credibilidade junto aos clientes, uma "bola de neve" potencializando seus concorrentes. Quando a empresa perde talentos, suas operações desequilibram-se, seus clientes ficam confusos, contribuindo, assim, para o enriquecimento dos seus competidores e o que é mais sensível, com forte impacto no seus resultados.

1.2 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

Presente no mercado desde 1973, quando o Sr. Anderson Abreu Neto, fundou a Abreu Imóveis, trabalhando inicialmente apenas com loteamento. Em 1986, a organização passou a administrar imóveis adquirindo algumas carteiras de outras imobiliárias. Em 1991 deu outra reviravolta passando a trabalhar com a venda de empreendimento, firmando parcerias com grande construtoras do estado. Após 5 anos de liderança também no setor de vendas, criou-se a expectativa de um novo desafio: implantar uma administradora de condomínios, necessidade aparente na cidade de Natal, com o crescimento do número de edifícios.

Maior anunciante nos classificados dos jornais do RN e única empresa do setor que administra imóveis e condomínios, incorpora, lança e vende, ou seja, atua em todos os segmentos imobiliários, inclusive na consultoria de imóveis, negócios e investimentos imobiliários. Foi a Primeira empresa do estado a administrar para a Caixa Econômica Federal, em caráter de exclusividade, todos os imóveis do PAR (Programa de Arrendamento Residencial). Após uma história de décadas de sucesso realizando os sonhos dos norte rio-grandenses, a Abreu Imóveis continua em busca constante pelo crescimento com qualidade e inovação, sendo o primeiro nome lembrado no Estado quando se fala em mercado imobiliário. Em busca de novos desafios, no final de 2007, a organização passou a integrar o Grupo Brasil Brokers, o maior de consultoria e intermediação imobiliária do Brasil, que atua nas cinco regiões do país.

Assim Abreu Imóveis passou a ser a primeira imobiliária do estado a se fazer presente na Bolsa de Valores de São Paulo, em 29 de outubro de 2007, antes passou a se chamar Abreu Brokers Serviços Imobiliários S.A.

Sediada na Av. Prudente de Moraes, 2900 – Lagoa Seca, nesta cidade, e no mercado a 35 anos, a empresa atualmente é líder em seu seguimento, sua marca é a mais lembrada nas pesquisas regionais de jornais e revistas. Atualmente com cerca de 200 colaboradores, sendo 60 funcionários com carteira assinada, 10 estagiários e 130 corretores que não tem vínculo empregatício com a empresa.

A Empresa tem como missão proporcionar as melhores soluções imobiliárias com qualidade e segurança, e visão Praticar a excelência no relacionamento comercial com o segmento imobiliário local, nacional e internacional, com enfoque na preservação do meio ambiente e na inserção social do homem como finalidade principal, segue os seguintes valores: qualidade através da melhoria contínua, ética e transparência em todas as ações, inovação e criatividade para fazer a diferença, clientes e colaboradores plenamente satisfeitos, conhecimento e aprendizado constante como instrumento de mudança.

1.3 OBJETIVO GERAL

Identificar a força motivacional da equipe de vendas e Propor ferramentas motivacionais, que adequado a equipe de vendas da Abreu Imóveis, proporcione a manutenção do comprometimento e com consequência influencia sobre seus resultados.

1.3.1 OBJETIVO ESPECÍFICOS

- * Diagnosticar o Perfil atual da equipe de vendas.
- * Identificar as oportunidades do mercado profissional imobiliário
- * Identificar o nível motivacional da equipe de vendas
- * pesquisar intere-se motivacionais da equipe de vendas.

1.4 JUSTIFICATIVA

Para se formar uma equipe motivada, faz se necessário ter desafios, pois as pessoas estão sempre querendo ser auto-superar. O ser humano é limitado, porem o responsável pela equipe te quem saber fazer uso de técnicas que permitam que os tenham crescente produtividade. Para motivar tem que existir o espaço do colaborador realizar seus sonhos, de usar sua criatividade, ter liberdade atingir o objetivo de equipe de forma eficaz, oferecendo condições para que as pessoas sintam está realidade.

Equipes motivadas são mais felizes, mais comprometidas e mais realizadas. A importância da motivação e querer dar aos seres humanos é a possibilidade de realizarmos nossos sonhos. Trabalhar em uma empresa que nos dá esta possibilidade, é tudo que precisamos para visualizar nosso dia com outros olhos, tornando-o mais contagiante.

Os resultados da motivação, estarão se refletindo na qualidade das relações com clientes e colegas de trabalho. Estaremos também proporcionando as pessoas a possibilidade de manifestar a sua criatividade e através dela novas melhorias. Equipes motivadas são imbatíveis, por mais que algo possa acontecer durante a caminhada, sempre encontrarão saídas possíveis para alcançar os objetivos, a motivação é o combustível impulsionador de suas receitas e lucros! Hoje falamos da

“motivação” porque sabemos que não só para executar um bom trabalho mas, no nosso dia-a-dia, não chegamos a lugar nenhum se não estivermos motivados e comprometidos com metas e projetos.

Dessa maneira, os profissionais irão dar todo seu potencial para atingir o objetivo do grupo, tornando, assim uma equipe motivada e imbatível.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTO ENDOMARKETING

Para Michon (1998), dois fatores explicam o surgimento do marketing interno a redescoberta dos recursos humanos como recurso raro e estratégico para a empresa e a valorização do marketing de serviços com o elemento essencial para a performance da organização.

2.2 CONCEITO DE MARKETING INTERNO

A complexidade no atual mundo competitivo das organizações e suas interação com os ambientes tem forçado cada vez mais empresas a buscarem e aplicarem de forma mais ou menos estruturada programas internos de qualificação do colaboradores e ferramentas de integração entre setores para ganhos qualitativos no clima organizacional no sentido de fomentar melhoria nos relacionamentos com o cliente externo. Durante os últimos dez anos, o conceito de marketing interno surgiu primeiro na literatura sobre o marketing de serviços (COMPTON, 1987; GEORGE e GRONROOS, 1991), deste modo foi adotado pela literatura de gerenciamentos de serviços e também considerado valioso no marketing industrial.

Heskett (1987) aborda esse fenômeno observado que companhias com serviços de alta performance obtiveram seu status, orientando a sua visão de estratégia de serviço para o interior da empresa.

O marketing interno surge da noção de que os empregados se constituem no primeiro mercado para a organização. O termo em si mesmo tem sido usado como um conceito que abrange várias atividades internas, que como tais não novas, mas, que focalizadas desta perspectiva, oferecem uma abordagem para desenvolver uma orientação de serviço e um interesse entre clientes e empregados.

Portanto pode ser considerado como uma estratégia de gerenciamento que visa o desenvolvimento de uma consciência entre empregados e cliente. Alguns aspectos de um programa de marketing interno tem sido implantados em

organizações. O que é novo no conceito do marketing interno é a introdução da unificação para o gerenciar mais efetivamente varias atividades estabelecidas a acrescentar novas atividades como parte de um programa total. A importância do marketing interno é que ele permite ao gerenciamento aproximar todas essas atividades de uma maneira muito mais sistemática e estratégica (GRÖNNRÖOS, 1998 p.31) define o marketing interno como uma filosofia de gerenciamento e um conjunto de atividades que considera os empregados como clientes internos e os empregados como produtos internos oferecidos para satisfazer necessidades e desejos desses clientes, enquanto que, ao mesmo tempo, direciona os objetivos da organização. Deste modo, o produto interno está fortemente orientado para o reconhecimento dos empregados, sua valorização e para o desenvolvimento nestes da consciência do cliente.

Portanto, o conceito de marketing interno propõe que as organizações foquem seus esforços na identificação das necessidades dos empregados e desenvolvam programas para satisfazer essas necessidades como um modo de assegurar que seus empregados façam um trabalho melhor a fim de prover serviços aos clientes.

Para Lewis (1998), o marketing interno considera os empregados clientes internos e os empregados com o produtos internos. Segundo ele, o pessoal é considerado como o primeiro publico alvo de organização e o objetivo do marketing interno é o fazer com que o pessoal se sinta motivado e consciente do cliente.

A nível estratégico, o objetivo é criar um meio ambiente interno que apóie a tomada de consciência do cliente pelo pessoal, e a nível tático, vender serviços, campanhas e esforços de marketing aos empregados. Nesse sentido, marketing interno pode ser definido como uma estratégia que considera os empregados como clientes internos e seu trabalho como produtos internos orientado para satisfazer as necessidades e desejos destes clientes enquanto direciona os objetivos da organização.

Usando este paralelo do publico interno das organizações, a estratégia do marketing interno pode ajudar na captação e retenção dos melhores empregados e, com isso, obter o melhor desempenho deles. Isso ocorre porque, ao satisfazer as necessidades e desejos dos clientes internos, uma organização estará aumentando a sua capacidade para satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes externos.

Segundo Bekin (1995 p.17), “a definição do marketing interno comporta

“ações de marketing para o público interno” no qual o conceito refere-se ao “ processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação para o mercado”, onde o objetivo será: “ facilitar e realizar trocas (com o público interno) construindo relacionamento na empresa, harmonizando e fortalecendo essas relações, como a função de integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional, propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade de pessoal e de processo”.

Conforme Gronroos e George (1991), o marketing interno é uma filosofia para gerenciar os recursos humanos da organização com base em perspectiva de marketing. Essa filosofia deve ser transformada em um processo contínuo para que uma motivação duradoura para a orientação ao cliente para o serviço seja atingida entre empregados.

O conceito do marketing interno pressupõe que o público interno é melhor motivado para desenvolver uma consciência de serviços e um compromisso orientando para o cliente, usando a mesma abordagem do marketing externo, no qual a mesma atividades ou instrumentos são usado internamente.

De outra maneira Michon (1998 p.12) conceitua o marketing interno como um processo de marketing no interior da empresa, que permite a concepção e a promoção de idéias, projetos ou valores úteis à empresa, comunicado através do diálogo com os empregados para que eles possam expressar-se livremente, favorecendo desta forma a sua integração na empresa.

De acordo com Bekin (1995, p.17), o endomarketing são ações de marketing para o público interno – FUNCIONARIOS – das empresas e organizações.

Sendo assim, o endomarketing é tido como um conjunto de práticas introduzidas e aprimoradas na organização com, objetivo de obter o comprometimento de seus funcionários através de ações direcionadas a ele agregando um objetivo maior de promover a conscientização sobre a importância do atendimento de excelência ao cliente, com a finalidade de solidificar as relações existentes, pois ao promover esta melhoria torna-se mais fácil o relacionamento interno das equipes, agilização e transparência nas comunicações, a mudança de atitudes e comportamentos, gerando uma maior consciência de que todas as ações devem ser voltadas para a satisfação dos clientes onde torna a organização mais competitiva.

Tendo como fundamento ser a relação empresa/mercado um reflexo da relação empresa/público interno, a boa prática de marketing interno resulta e melhorias significativas nas pessoas individualmente, na relação das pessoas com a empresa e com seus colegas, e, por fim, na relação com seu ambiente de negócios gerando mais criatividade, flexibilidade em equipe, melhores resultados, clima organizacional e imagem. Contudo estas promessas apenas se verificam na prática se houver estímulo adequado de fatores motivacionais que cercam as pessoas, desde que estruturados em processo gerencial que exista também um composto de endomarketing, onde cada componente é correlato ao ambiente-empresa (fluxo de benefícios) comunicação-trabalho.

Para um bom desenvolvimento do endomarketing nas empresas é necessário que o setor de recursos humanos esteja interessado em conduzir e acompanhar a implantação das diretrizes, estratégias de implantação e o seu desenvolvimento devem originar-se a partir da missão, da visão e dos objetivos gerais da empresa.

Com relação à importância do endomarketing, “trata-se de uma necessidade imediata das empresas que desejam crescer, conquistar mercados, manter os índices que já possuem ou simplesmente, garantir a sua sobrevivência”(BEKIN, 2004, p.59)

Sobremaneira, o endomarketing dá-se como um processo que visa:

Adequar à empresa o atendimento ao mercado, tornando-o mais competitivo a partir da integração de seus funcionários a estrutura organizacional. Como sua característica preponderante está o objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade iniciativa (BEKIN, 2004, p. 83-84).

2.3 MOTIVAÇÃO NA EMPRESA

A motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano. É ele quem irá determinar os níveis de desempenho pessoal e profissional obtidos. Na empresa, está diretamente relacionada com sentimento de pertença, produtividade e valorosidade atribuídos interna (pelo próprio sujeito) e externamente (pela empresa, chefia, colegas, sociedade, etc). A busca por profissionais talentosos tem sido uma das grandes preocupações das empresas na atualidade. Sem

profissionais talentosos de nada adianta estratégia, tecnológica ou idéias inovadoras. Então, cada vez mais surge a necessidade de um novo perfil profissional. As empresas estão a procura de pessoas integras, criativas, motivadas, eficientes, visionárias e compreensivas. Pessoas estas, portadoras de habilidade interpessoais, com coragem para lidar com desafios e com as constantes e progressivas mudanças do mundo moderno e globalizado.

A grande sacada é apostar no potencial humano. E as empresas estão pagando para ver. Através de investimentos em treinamentos de pessoal, elas esperam um retorno, que aliado ao gerenciamento administrativo e programas de qualidade, tem tudo para dar bons frutos e resultados.

Por outro lado, as empresas precisam estar atentas, se suas políticas internas favorecem a promoção e o fluxo natural de motivação das pessoas, ou se essas boicotam esse mesmo processo. Portanto, o papel da organização e de suma importância na obtenção de um bom nível de motivação entre seus colaboradores.

É necessário que haja uma razão para haver motivação. Portanto, filosofia, metas e objetivos bem claros contribuem significativamente para seu desenvolvimento e otimização de resultados. Funcionários motivados e produtivos e aquele que está no lugar certo, ou seja, que ocupa uma função capaz de explorar e estimular potencialidades, bem como fornecer-lhe reconhecimento (através de um salário compatível, planos de crescimento, benefícios e, é claro, aliado a um reconhecimento genuíno por parte da empresa que ressalve o seu valor). Além disso, é necessário estar atento ao cultivo de um clima organizacional, propício para o desenvolvimento de boas relações que promovam comunicação, qualidade e produtividade. Habilidades pessoais de superiores devem ser capazes de detectar talentos (bem como aproveitá-los) e estimular a autonomia e criatividade, sempre.

A eliminação de estressores também deve ser observada, tais como falta de organização, higiene e segurança no ambiente de trabalho, pois podem roubar energia que pode ser melhor aproveitada.

Sendo assim, empresas e os colaboradores devem estar dispostos a correr riscos, a encarar desafios, para poderem assim, juntos ficarem envolvidos e motivados como o processo do fazer parte. A empresa não é uma entidade acéfala, isolada. Ela é composta de sujeitos e por isso, deve levar em conta esta condição. Somente as pessoas podem agregar valor, através de seu trabalho, conhecimento,

visão e experiência de vida. Sem as pessoas de nada adiantaria, pois é com elas que se trabalha para elas.

2.4 FATORES MOTIVACIONAIS

Cada individuo tem tendência a desenvolver certas forças, que são produto do ambiente cultural que vive afetando a maneira pela qual a pessoa encara seu trabalho e sua vida pessoal. Aqui se destaca alguns forças dominantes:

A maioria das empresas tem dado valor maior aos fatores que motivam seus funcionários, pois já sabem que a produtividade aumenta com um bom desempenho.

Para Chiavenato (1997. p. 165) “A motivação pó ser conceituada como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo”. Portanto, para que exista a motivação tem que haver uma vontade interna que impulsiona o indivíduo a fazer algo no qual ele acredite e possa haver uma satisfação pessoal.

Maximiano (2000, p. 297) ressalta que termo genéricos, motivação, “abrange as causas, ou os motivos que produzem determinados comportamentos, seja ele qual for”

Segundo Patrick j. e Bruce H. (1999, p 203) “a motivação pode causar aumentos substanciais na produtividade e na satisfação no trabalho, alem de substancias reduções na falta , nos atrasos, nos agravos e daí por diante. Sem dúvida, o funcionário satisfeito gera lucro, para qualquer empresa, por isso que hoje motivar o publico interno tem sido um importante investimento para qualquer organização.

E claro observar que quando a empresa motiva o seu publico interno ela consegue também mexer com o sentimento intimo do seu funcionário fazendo com ele consiga realizar seus próprios objetivos pessoais.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 593) é o processo que leva alguém a comporta-se para entender aos objetivos organizacionais, ao mesmo tempo em que procura alcançar também os seus próprios objetivos pessoais.

Para Aquino (1980, p.237) “ a motivação no trabalho e produto somente de fatores individuais oi de personalidade, como se imaginava, mas resultados de estímulos da organização, do ambiente externo e obviamente de causas alojadas no inconsciente do individuo”.

O tema motivação ganha novos contornos, quando aplicado ao setores comerciais

A motivação refere-se a forças que energizam, dirigem e sustentam os esforços de uma pessoa. A maior contribuição da teoria dos setores de venda foi ressaltar a necessidade de boas relações humanas no ambiente de trabalho, o tratamento mais humano dão às pessoas, à adoção de uma administração mais participativa em que as pessoas possam ter um papel dinâmico. Como conseqüências dessa teoria, surgem os líderes a fim de melhorar o tratamento da as pessoas e propiciar um ambiente motivacional de trabalho mais favorável e amigável.

Herzberg Achava que: “os fatores de motivação do nível superior levavam a comportamentos diretamente relacionados ao trabalho a ser feito, enquanto os fatores de insatisfação dos níveis inferiores promoviam comportamentos que focalizavam assuntos periféricos ao trabalho em si”, (MONTANA; CHARNOV, 1991, p. 807) Além disso, Herzeberg conclui que, mesmo que as necessidades do níveis inferiores fossem satisfeitas, ainda assim na haveria razão para esperar que as pessoas trabalhassem com mais eficácia, pois as necessidades dos níveis inferiores servem primariamente como fatores higiene ou manutenção, aquelas necessidades que as pessoas acreditam que, em sua maioria, serão satisfeitas.

De acordo com Herzberg, tradicionalmente apenas os fatores higiênicos era considerados na motivação dos empregados, o trabalho era visto como atividades desagradável e, para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, tornava-se necessário o apelo para empresarias abertas e estimuladores, isto é, incentivaram as pessoa a trabalharem em função de recompensas (motivação positiva), ou punições (motivação negativa). Herzeberg, ao estudar a motivação, deu maio ênfase ao comportamento do homem dentro das organizações. Na sua concepção o entendimento das necessidades humanas requer um estudo profundo do ambiente, conforme diz Faria (1982. p. 114) o estudo do ambiente é fundamental para o entendimento das necessidades humanas e que a tarefa em si pode ser tomada como elemento motivacional, para da sentida a própria vida, Podendo ser intrinsecamente. Diante do expostos, os fatores higiênicos tem como principal características evitar a insatisfação dos trabalhadores, isto é, quando eles estão ótimos.

Por outro lado, tem dificuldade de elevar consistentemente a satisfação e,

quando elevam, não conseguem sustentá-lo elevado por muito tempo. Porém, quando são precários ou péssimos, os fatores higiênicos provocam a insatisfação da pessoas: Hezerberg dá o nome de fatores isatisfacientes a esses fatores, devido a influencia voltada para a insatisfação. Ora para se obter a satisfação de trabalho, não basta apenas oferecer fatores motivacionais. Esses são essencialmente profiláticos e preventivos.

Veja o que diz Bergamini (1997, p.13), não basta oferecer fatores de higiene para se obter a motivação. Atendidos os fatores periféricos está se garantido apenas o bem estar físico da pessoas. É necessário ir, além disso, e oferecer as pessoas oportunidades de garantir sua chegada aos objetivos da satisfações interiores, responsáveis pela verdadeira motivação.

Maslow (1999, p.62), explica que ainda não encontrado uma completa definição comportamental de motivação o que o comportamento do homem no tocante a carência e desejos ainda necessita de objetividade na observação sendo essas informações tradicionalmente subjetivas.

De acordo com Vergara (2000, p.42) motivação e uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa [...], Ela é absolutamente intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores.

Segundo Robbins (2002, p.343) muitas pessoas entendem, incorretamente, que a motivação é um traço pessoal, ou seja, alguns têm outros não. Na vida pratica, os executivos pouco experientes freqüentemente rotulam seus funcionários desmotivados como preguiçosos. Este rotulo presume que o individuo e sempre preguiçoso ou desmotivado. Nosso conhecimento sobre motivação nos diz que isso não e verdade. O que se sabe é que a motivação e o resultado da interação do individuo com a situação. Obviamente, as pessoas diferem quanto as suas tendências motivacionais básicas. A mudança na motivação e causada pela situação. Assim tenha em mente, enquanto se analisa a motivação. Que se nível varia tanto entre os indivíduos como dentro de cada individuo dependendo da situação. Motivação e o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

Conforme Chiavenato (1992, p166), a motivação Pode ser conceituada como esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo. A motivação e um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho. A razão pela qual se focaliza tão insistentemente a motivação e que ela é

mais facilmente influenciável do que as demais características das pessoas como traços de personalidade, aptidões, habilidades [...].

Bergamini (1997, p.108) define motivação como força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos.. A motivação no trabalho leva recursos humanos além de buscarem satisfações pessoais, a realizarem, os objetivos da organização. A motivação é uma energia interna, algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este se coloque em ação.

Champion (1985, p.89) aborda a importância de se considerar a motivação e a satisfação dos empregados para a eficácia organizacional. Segundo o autor, existem certos fatores que, se forem alterados, introduzidos ou eliminados na amplitude de vida do indivíduo, provocam mudanças na disposição psicológica do mesmo, influenciando na eficácia individual e no desempenho das tarefas.

Para Drucker (1995, p.159) deve-se apresentar às pessoas uma visão de futuro da organização como um todo, e mais especificamente de líder a ser realizado, dando-lhes ainda a dimensão e a oportunidade de encarar a vencer os desafios, são estímulos concretos às necessidades de estima.

Segundo Robbins (2002, p.184) isto não é verdade. “A motivação é o resultado da interação entre indivíduo e a situação”. Conclui que para formar o conceito de motivação, devemos ter em mente que o nível de motivação varia tanto entre indivíduos quanto para indivíduos em tempos diferentes. Assim motivação é definida como a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo. A motivação existe dentro da pessoa e se dinamiza através das necessidades humanas. Todas as pessoas têm suas necessidades próprias, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos. Certas necessidades são basicamente semelhantes quanto a maneira pela qual fazem as pessoas organizarem seu comportamento para obter satisfação.

O terreno da motivação é ainda muito nebuloso. Apesar da enorme quantidade de pesquisas sobre motivação não existem ainda conclusões cientificamente corretas sobre o assunto. As empresas querem funcionários motivados, mas não sabem como motivá-los.

De um lado, porque ainda não se sabe distinguir entre o que é causa e o que é efeito no comportamento motivado. E também não se descobriu se o comportamento é causado por fatores intrínsecos ou extrínsecos ao indivíduo ou ao

grupo. As diferenças entre as pessoas dificultam enormemente a definição de parâmetros universais que as empresas possam utilizar para motivar as pessoas em igualdade de condições. Há sempre um componente subjetivo na motivação que provoca uma enorme complicação. A motivação funciona com um dinamizador, um impulsionador do comportamento.

O terreno da motivação é ainda muito nebuloso. Apesar da enorme quantidade de pesquisas sobre a motivação não existe ainda conclusão cientificamente corretas sobre assunto. As empresas querem funcionários motivados, mas não sabem como motivá-los.

De um lado, porque ainda não se sabe distinguir entre o que é causa e o que efeito no comportamento motivado, e também não se descobriu se o comportamento é causado por fatores intrínsecos ou extrínsecos ao individuo ou ao grupo. As diferenças entre as pessoas dificultam enormemente a definição de parâmetros universais que as empresas possam utilizar para motivar as pessoas em igualdade de condições. Há sempre componentes subjetiva na motivação que provoca uma enorme complicação. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano.

2.5 MOTIVAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO

É a força que algumas pessoas tem de vencer desafios e obstáculos para alcançar seus objetivos. Onde a realização é mais importante do que alguma recompensa que possa acompanhá-la (LESSA, 1999, P.58). Pessoas motivadas pela realização trabalham mais, quando seus supervisores oferecem uma avaliação detalhada de seus comportamentos no trabalho e tendem a escolher colaboradores que sejam tecnicamente capazes, sem se importar com os sentimentos pessoais que possam ter por eles (LESSA, 1999, P.59). Motivação por Afiliação, é um impulso para o relacionamento com pessoas em bases sociais (BERGAMINI, 1997, p.113).

As pessoas motivadas pela afiliação trabalham melhor quando elogiadas por atitudes favoráveis e de cooperação, e tendem a escolher colaboradores amigos para estarem a sua volta, pois desejam liberdade para desenvolver relacionamentos amigáveis no trabalho.

Motivação para a Competência, é um impulso para fazer um trabalho de alta qualidade. Empregados motivados pela competência procuram o domínio do

trabalho, o desenvolvimento das atividades de resolução de problemas e esforçam em ser inovadores. Em geral executam um bom trabalho devido a satisfação interior que sentem ao fazerem isso.

As pessoas motivadas pela competência também esperam um trabalho de alta qualidade daqueles com quem interagem e podem torna-se impacientes caso o trabalho saia com um nível inferior (LESSA, 1999, p.60). Sua preocupação com a qualidade do trabalho é tão grande que a quantidade da produção e a importância de relacionamentos humanos ficam em segundo plano (BERGAMINI, 1997, p.114)

Motivação para o Poder é o impulso para influenciar pessoas e mudar situações. Criam impactos na organizações e assumem os riscos de criá-los (CODA, 1990, p.76). Uma vez obtido, o poder pode ser usado construtiva ou destrutivamente.

Existem dois tipos de motivação pelo poder:

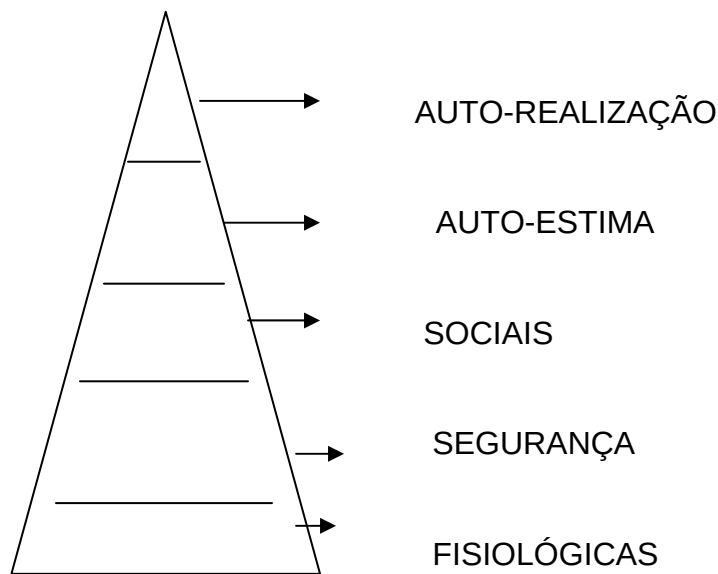
- Necessidade de poder institucional – é a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para o bem de toda a organização. As pessoas com essas características se tornam excelentes administradores
- Necessidade de poder pessoal – é a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para prestígio pessoal. As pessoas com essas características tem tendência a se um líder mal sucedido.

2.6 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Abraham H. Maslow desenvolveu a teoria da motivação, onde as necessidades humanas estão relacionadas em cinco sistemas hierarquia, indo do mais primitivo ao mais imaturo.

Os motivos do comportamento humano derivam de forças interiores do próprio indivíduo. Algumas necessidades são conscientes, outras não (BERGAMINI, 1997, p.116).

Segundo Maslow, as necessidades humanas podem ser dispostas em forma de pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e prementes enquanto no topo ficam as mais sofisticadas e intelectualizadas. Essas hierarquia é composta das necessidades fisiológicas, de segurança, social, estima e auto-realização. Conforme a figura 1



- **Necessidades Fisiológicas:** são as necessidades inatas, ou biológicas. Sua principal característica é a urgência e exige satisfação cíclica e reiterada para garantir a preservação da espécie e sobrevivência do indivíduo. São predominantes sobre todas as demais necessidades. São elas fome, abrigo, repouso, sexo, etc.

PROBLEMAS RELACIONADOS: quando essas necessidades não são satisfeitas, elas dominam a direção do comportamento da pessoa.

- **Necessidades de Segurança:** surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. A busca de um mundo ordenado e previsível, protegido e seguro são manifestações típicas dessa necessidade e leva o indivíduo a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. São elas: proteção contra: perigo, doença, desemprego, roubo.

PROBLEMAS RELACIONADOS: quando essas necessidades não são satisfeitas, causam incerteza e insegurança.

- **Necessidades Sociais:** Surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) estão relativamente satisfeitas. São as necessidades de associação, participação e aceitação por parte dos colegas, a amizade, o afeto e o amor são seus pontos altos.

PROBLEMAS RELACIONADOS: quando essas necessidades não são satisfeitas, conduzem geralmente a falta de adaptação social e a solidão.

- Necessidades de Estima : são as necessidades relacionadas com a auto-avaliação e auto-estima, envolvem a auto-apreciação, a autoconfiança, necessidade de reconhecimento e aprovação social de status, prestígio, consideração.

PROBLEMAS RELACIONADOS: quando essas necessidades não são satisfeitas, podem produzir sentimentos de inferioridade, dependência, desamparo que podem levar ao desânimo ou atividades compensatórias.

- Necessidade de Auto-Realização: são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia, estão relacionadas com autonomia, independência, autocontrole, competência. São as necessidades de cada pessoa realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente com criatura humana. Pode ser expressa pelo impulso do indivíduo se tornar mais do que é e vir a ser tudo o que pode ser. Enquanto as quatro necessidades anteriores podem se satisfazer com recompensas externas, esta só pode se satisfazer à nível de interior pessoal, com o sentimento de realização, não sendo observada nem controlada por outras pessoas.

PROBLEMAS RELACIONADOS: esta pode se insaciável, ou seja, quanto mais a pessoa obtém recompensas que satisfaçam, mais importante ela se torna e mais ela deseja satisfazer-se (LOPES, 1980, p.55).

Necessidades Secundárias

- Estão fortemente condicionadas pela experiência.
- Variam quanto ao tipo e intensidade entre as pessoas.
- Estão sujeitas a mudança dentro de uma mesma pessoa.
- Funcionam em grupo mais do que isoladamente
- Estão freqüentemente escondidas do reconhecimento consciente.
- São sentimentos vagos em lugar de necessidades físicas específicas.
- Influenciam o comportamento, pois somos lógicos na medida em que nossos sentimentos nos permitam.

Ciclo motivacional, motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva. Tal ciclo é composto de fases que se alternam e se repetem. O organismo humano tende a um

estado de equilíbrio dinâmico. Esse equilíbrio se rompe quando surge uma necessidade. O equilíbrio cede lugar a um estado de tensão que dura enquanto a necessidade não for devidamente satisfeitas (LOPES, 1980, P85).

A satisfação da necessidade esta diretamente proporcional do estado de equilíbrio. Porem quando este ciclo não se completa esse conflito pode ser resolvido a partir de três maneiras diferentes (BERGAMINI, 1997 P.117):

Satisfação de necessidade: ocorre quando o ciclo se fecha (mesmo a cabo de algum tempo) plenamente.

Frustração da necessidade: A partir do estado de tensão no organismo, o ciclo e bloqueado impedindo a satisfação e provocando a frustração.

Compensação da necessidade: Quando o ciclo e bloqueado, o impedimento da satisfação e compensado por um desvio e contato para aliviar a tensão.

Fatores de Hezerzberg, Frederick Herzberg desenvolveu a teoria da motivação-higiene, através da qual procurou demonstrar que a motivação se da apenas nos ultimo degraus da hierarquia das necessidades humanas.

Frederick Hezberg teve como modelo motivacional dos fatores higiênicos e motivacionais para explicar o comportamento da pessoas no ambiente de trabalho. Ele tomou com base a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow. Com a idéia de demonstrar as origens da satisfação ou insatisfação que poderiam diferenciar os comportamentos positivos e negativos das pessoas no seu ambiente de trabalho.

Como em outras teorias motivacionais, este modelo merece tanto criticas com elogios. Dividida em dois grupos de fatores satisfação no trabalho (fatos higiênicos) que depende das condições de trabalho tais como o reconhecimento, realização, responsabilidade, etc. E no segundo grupo encontra-se a motivação no trabalho, fatores relacionados com a tarefa o que

Segundo Maximiano (2000, p.317) papel dos fatores higiênicos:

“Os fatores higiênicos giram o clima psicológico em material saudável e influenciam a satisfação com as condições dentro das quais o trabalho e realizado. Quando melhores, por exemplo, as relações entre colegas e o tratamento recebido do supervisor, melhor será esse clima – mais higiênico o ambiente. Quanto mais contente a pessoa estiver com seu salário, menor ser,a sua disposição para reclamar desse

aspectos de sua relação com a empresa, conseqüentemente maio a satisfação do trabalho com o ambiente de trabalho”.

Segundo Hersey (1986, p.75) concluiu que “os fatores de higiene influenciam a disposição ou motivação da pessoa, enquanto os motivadores tem efeito a sua habilidade”.

“As condições ambientais, no entanto, não são suficientes para induzir o estado de motivação – aquela disposição ou vontade que está associada a idéia de “pessoa motivada” para que essa motivação ocorra, de acordo com Herzberg; e preciso que a pessoa esteja sintonizada com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver sua aptidões. “

Segundo Herzberg “os administradores que tendem a focalizar sua atenção sobre os fatores de manutenção ou extrínsecos, contam com resultados pobres, e foram advertidos de que não poderiam negligenciar de uma ampla gama de fatores que criassem pelo menos um ambiente de trabalho neutro” (BERGAMINI, 1997, p. 122).

Apesar das criticas, o modelo fornece uma distinção útil entre os fatores de manutenção que são necessários, mas não suficientes e os fatores e os fatores de motivação que tem o potencial de aumentar o esforço do emprego.

FATORES MOTIVACIONAIS

FATORES MOTIVACIONAIS (Satisfacientes)	FATORES HIGIENICOS (Insatisfacinetes)
Conteúdo do cargo (como a pessoa se sente em relação ao seu cargo)	Contexto do cargo (como a pessoa se sente em relação a sua empresa)
1. O trabalho em si	1.As condições de trabalho
2. Realização	2.administração da empresa
3. Reconhecimento	3.Salário
4. Progresso Profissional	4.Relação com o Superior
5. Responsabilidade	5.Benefícios e Serviços Sociais

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

2.7 TEORIA ERC

Segundo Robbins (citado por Maximiano (2000, p.312). Alderfer difere de Maslow porque acredita que a satisfação das necessidades não e sequencial, mas simultânea. Dois princípios formam a base da teoria de Alderfer:

1. Mais de uma necessidade pode funcionar ao mesmo tempo
2. Se uma necessidade de ordem elevada permanece insatisfeita, aumenta o desejo de satisfazer a uma ordem inferior.

A teoria de Alderfer não revoga a de Maslow, mas acrescenta um aprimoramento a idéias hierárquicas das necessidades ao considerar esses dois princípios.

Baseado em alguns modelos anteriores, procurando superar algumas falhas, Aldefer propôs uma hierarquia de necessidades em três níveis:

- **Necessidades de Existência** – Combinam fatores fisiológicos e de segurança.

Ex: Salário, condições do ambiente de trabalho, segurança no cargo e benefícios.

- **Necessidade de Relacionamento** – envolve ser compreendido e aceito pelas pessoas que se relacionam com o individuo dentro e fora do trabalho.
- **Necessidade de Crescimento** – envolvem tanto o desejo de auto estima como o de auto-realização.

No modelo Erc não existe uma progressão de nível rigorosamente, pois aceita a possibilidade de que os três níveis estejam ativos a qualquer momento. Também aceita que uma pessoa insatisfeita em qualquer um dos dois níveis mais altos pode retornar a concentrar-se no nível mais baixo (CLARET, 1998, P. 84).

As críticas ao modelo de Alderfer, contudo, voltaram-se para o fato de que as pesquisas sobre a teoria Erc era escassas. Sua popularidade é de grande parte, devida a sua consciência com as teorias da escolha racional. A noção de que as pessoas moldam os seus fatos para satisfazer necessidades insatisfeitas oferece um propósito e uma direção ao comportamento individual. Uma idéia atraente para muitos cientistas sociais.

Segundo Robbins (1999, p. 112):

A teoria Erc Contem ainda uma dimensão de frustração-Regressão. Basicamente, alderfer afirmou que a frustração de necessidades de ordem superior, suscita demandas de maior satisfação daquelas de ordem inferior.

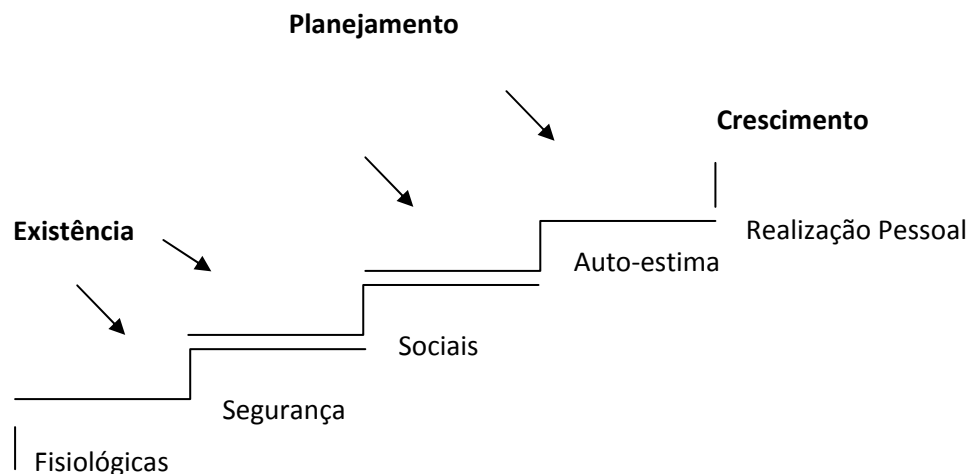
A incapacidade em satisfazer uma necessidade de relacionamento, tal como a de interação, tende a aumentar o desejo de mais dinheiro ou melhores condições.

Segundo Bowditch e Buono (1992, p.42) “com base numa análise das pesquisas existentes, bem como de seu próprio trabalho, Alderfer, encontrou evidencias de três níveis de necessidades (ERC)” São eles:

- Necessidades de básicas de existência ou sobrevivência,
- Necessidade de reconhecimento, que tratam da interação social e dos aspectos externos da estima (reconhecimento e status por parte dos outros),
- Necessidades de crescimento, que enfocam o desejo de uma pessoa de realizar e desenvolver seu potencial alem das facetas internas da satisfação do ego sucesso e autonomia.

Embora Alderfer notasse que, as vezes, havia uma progressão de um estagio para outro havia certa sobreposição entre eles, e as pessoas podiam passar de um nível a outro sem ta plenamente satisfeitos o primitivo

FIG2. Uma comparação entre a hierarquia das necessidades de Maslow e a teoria de Alderfer



FONTE: Bowditch e Buono (1992, p.43)

2.7.1 A MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA

Vários teóricos se dedicaram ao estudo da motivação extrínseca, porém foram os comportamentalistas que desenvolveram um estudo mais apurado sobre esse tema, defendendo a teoria de que qualquer comportamento pode ser modificado por meio das técnicas de condicionamento (BERGAMINI, 1997, p.129). Em relação à questão dos motivos, para os behavioristas, motivação, por exemplo, é sinônimo de condicionamento (CODA, 1990, p.49). Dois são os conceitos-chaves na compreensão do comportamento humano dentro da escola behaviorista (DAVIS; NEWSTRON, 1992, p. 110). O primeiro é o estímulo definido como qualquer modificação que venha ocorrer como uma ou mais variáveis do meio ambiente. O segundo é o de resposta entendida como reação comportamental do sujeito submetido aos estímulos existentes no meio ambiente.

Entendido dentro do referencial behaviorista, o homem pode não apresentar nenhuma resposta comportamental caso não seja estimulado a isso por meio de uma variável que esteja fora dele. Todo seu comportamento foi aprendido por

condicionamento induzidos por fatores extrínsecos a sua personalidade (BERGAMINI, 1997, P.130). Assim cada pessoa nada mais é do que a resultante de tudo aquilo que lhe foi ensinado, em termos do processo de ligação entre os estímulos que sofrem as reações que emitem para adaptar-se as variáveis ambientais que foi submetido. Partindo do pressuposto comportamentalista de que o comportamento humano possa ser planejado, modelado ou mudando por meio da utilização adequada do vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente, podemos entender que motivação extrínseca seria este estímulo externo, positivo que busca uma resposta também positiva, através da modificação de um comportamento inadequado (DAVIS; NEWSTRON, 1992, p. 119).

Segundo Bergamini (1997, p.132), em termos de comportamento organizacional, alguns estudos da linha comportamentalista propõem que o interesse dos funcionários pelas recompensas externas tem poder para determinar um desempenho satisfatório, como por exemplo, bônus salarial, financiamento de entretenimentos, melhorias na estrutura física da empresa, etc...

Constituem o contexto do cargo:

- Condições de trabalho e conforto;
- Políticas da organização e administração;
- Relações com o supervisor;
- Competência técnica do supervisor;
- Salários;
- Segurança no cargo;
- Relações com colegas.

2.7.2 A MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA

Segundo Bergamini (1997, p.130), é uma força que se encontra no interior de cada indivíduo e que pode estar ligada a um desejo. Esta força é vista como um impulso que leva os seres vivos a ação. E esses impulsos são considerados como os representantes de determinadas formas de comportamento, por meio das quais os seres vivos procuram restabelecer o equilíbrio. Esse equilíbrio nunca é alcançado; e a satisfação nunca é plena, pois é exatamente o desequilíbrio orgânico e/ou

psicológicos que impulsiona o ser humano a buscar daquilo que seja capaz de saciar as carências vigentes, naquele dado momento.

Quanto maior for o estado de carência, maior será a motivação vigente, fazendo assim com que a necessidade seja sinônimo de motivação. O não atendimento dessas necessidades ameaça a integridade física e psicológica do indivíduo, há uma quebra no equilíbrio homeostático do organismo.

A satisfação de uma necessidade não paralisa a ação do ser humano; pelo contrário o próprio fato de satisfazer a uma necessidade faz com que a outra venha a tona, disparando assim, nova conduta de busca rumo ao novo objetivo motivacional. Levando em conta este desencadeamento, toda e qualquer generalização sobre tipos de objetivos motivacionais que sejam mais freqüentemente perseguidos pela maioria dos indivíduos pare ingênua e inadequada. Cada uma das pessoas a quem se pretende oferecer objetivos de satisfação motivacional poderá se portadora de diferentes estados de carências internas (BERGAMINI, 1997, p. 110).

Quando falamos de necessidade e conseqüentemente de motivação, precisamos examinar as diferenças individuais, para chegarmos a um conhecimento mais realista do que se passa naquele momento com cada um. O objetivo motivacional é, então, percebido a cada momento com cada um. O objetivo motivacional é, então, percebido a cada momento particular e a direção da busca será determinada por um fator interno e individual.

Podemos concluir, então, que a compreensão mais realista daquilo que foi conceituado como motivação só é conseguida à medida que seja levada em conta a dimensão intrínseca das necessidades humanas.

No caso das organizações, nada melhor como exemplo, do que observamos como fica claro comprovar este tipo de motivação, quando o funcionário atua em uma função que lhe permite auto-realização proporcionado desta forma a elevação de sua auto estima. quando isso acontece, a sua eficiência é comprovada e produz resultados os quais superam a expectativa da empresa.

2.7.3 TRÊS NECESSIDADES ESPECIFICAS

De acordo segundo McClelland (apud, Maximiano (2000, p.312) “McClelland identificou e estudou três necessidades específicas, que se encaixam nas propostas por Maslow, ou a elas se acrescentam” essas necessidades específicas são as seguintes:

- Necessidades de realização : É o desejo de se excelente, ser o melhor de tudo que faz. Essas pessoas que possuem essa necessidade gostam de ter responsabilidade, assume metas, riscos e desejam ser avaliados com justiça.
- Necessidade de poder: essas pessoas necessitam do poder e da autoridade, e desejam controlar os outros, ser responsável pelo outros ou influenciar o seu comportamento. Essa necessidade de poder leva a pessoa a influenciar os outros e a vencer pela argumentação.
- Necessidade de afiliação: reflete o desejo de estabelecer e manter amizades e relação interpessoais com os outros. Essas pessoas que possuem essa necessidade colocam o relacionamento social acima de tudo que fazem.

Para Chiavenato (1999, p. 599) “essas três necessidades são aprendidas e adquiridas ao longo da vida como resultado das experiências de cada pessoa” É preciso que o administrador identifique a presença dessas necessidades, em si próprio e nos seus subordinados para que possa criar um ambiente de trabalho favorável a todos os perfis encontrados.

Satisfação e insatisfação, de acordo com Maximiano (2000,p.317) em suas pesquisas, Herzberg descobriu que, de forma geral as pessoas mostravam-se satisfeitas com os fatores intrínsecos e insatisfeitas com os fatores extrínsecos.

- I. Fatores relacionados a próprio trabalho, chamados fatores motivacionais ou intrínsecos:
 - Conteúdo do trabalho em si;
 - Exercícios da responsabilidade;

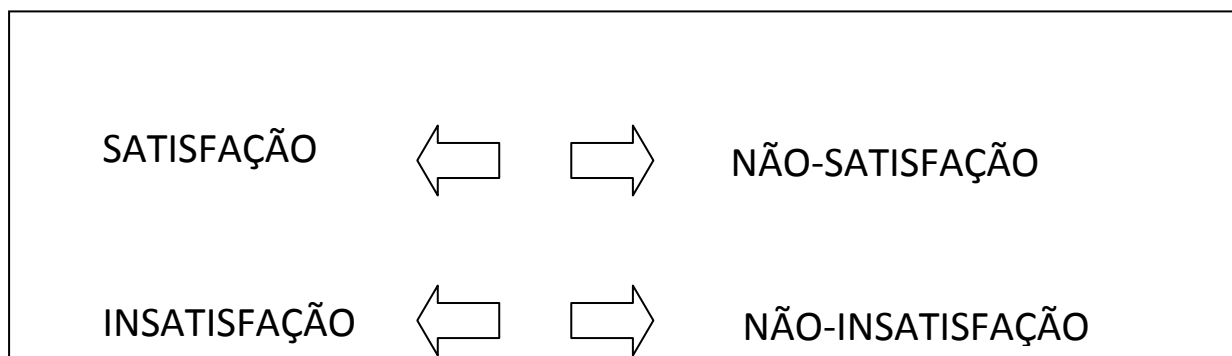
- Possibilidade de crescimento;
- Sentido de realização de algo importante;
- Orgulho da profissão.

II. Fatores relacionados com a condições de trabalho, chamados fatores extrínsecos.

- Estilo de supervisão de chefe;
- Relações pessoas com os colegas;
- Salários;
- Condições físicas e segurança do trabalho;
- Políticas de administração de pessoal.

Para Herzberg citado por Chiavenato (1999, p.596). A satisfação no trabalho não é um conceito unidimensional que varia do sim ou não. Suas conclusões indicam que satisfação e insatisfação são conceitos bidimensional representadas por dois contínuos independentes, como mostra figura 3.

Fig. 3 Satisfação e insatisfação de acordo com Herzberg representam duas dimensões distintas da motivação.



FONTE: extraída Maximiniano (2000, p318).

Os fatores responsáveis pela satisfação no trabalho são totalmente independentes e desligados dos fatores responsáveis pela insatisfação: o oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas sem nenhuma satisfação da

mesma forma, oposto da insatisfação profissional não é a satisfação, mas a não – satisfação.

Maximiniano (2000, p. 318) afirma que, no entanto, mesmo os fatores motivacionais mais poderosos são insuficientes para superar a insatisfação produzida em um ambiente ruim. Portanto, é a combinação do trabalho que faz funcionar o “motor pessoal” – um sem o outro é ineficaz.

Segundo Herzberg (apud Heller 2000, p. 10) afirma que “as necessidades elementares no trabalho não são capazes de motivar, mas causam insatisfação quando desatendidas”.

2.8 OS INCENTIVOS MOTIVACIONAIS

A motivação está estreitamente voltada para o atendimento das necessidades individuais do homem. Portanto, cabe ao administrador estar consciente de sua função de motivar os subordinados para que a empresa possa atingir de maneira mais eficaz os seus objetivos.

Cabe a ele também, se preocupar constantemente com o aspecto da motivação preventiva; ou seja, ele deve provocar motivos satisfatórios para que os subordinados trabalhem motivados. Torna-se incomodo para o administrador quando ele é surpreendido por funcionários em situação de desconhecimento, por não ter planejado o seu sistema motivacional. A Prática da motivação corretiva, nesta situação torna-se vulnerável o trabalho do administrador, expondo-o a situações por vez não muito cômodas (CLARET, 1998, P.84).

Para que o administrador possa planejar o seu sistema motivacional, ele deve estar atento para um conjunto de incentivos, dos quais destaca:

- Dinheiro

É o incentivo mais largamente usado. Embora devam salientar que sua utilização possibilita o atendimento das necessidades básicas e de segurança (em parte). Porém de modo algum, o pagamento pode, pura e simplesmente, satisfazer as necessidades sociais e de auto-realização.

- Segurança

Em vez de salários, muitas empresas atualmente procuram dar segurança a seus funcionários, seja na forma de assistência médica, hospitalar e dentária ou através de práticas administrativas, visando proporcionar-lhes a estabilidade desejada. Entretanto se os salários oferecidos não forem suficientes para satisfazer as necessidades fisiológicas, a possível estabilidade oferecida não surtirá os efeitos desejados.

- Elogios e Reconhecimento

Embora seja na prática pouco utilizados, como agentes motivadores, o emprego do elogio e do reconhecimento profissional pode estimular o auto-respeito, a auto confiança e proporcionar que o funcionário explore suas próprias potencialidades.

- Participação

A participação dos funcionários no processo da tomada de decisão e nas resoluções dos problemas do dia-a-dia propicia uma maior integração na empresa e facilita a eliminação do “medo” pelo desconhecimento e aumenta sua segurança e autoconfiança.

- Aperfeiçoamento profissional

O ser humano, geralmente é movido por novos conhecimentos, além do que a competitividade reina mente em nossa sociedade, obrigando que o indivíduo busque o aperfeiçoamento profissional constante, para que não fique desatualizado em função do surgimento de novas técnicas,.

- Avaliação de Esforços

Todo individuo e colaborador da empresa. Entretanto, como as funções individuais encontra-se diluídas pela organização, em alguns casos, fica muito difícil para o funcionário observar a importância do seu trabalho para a consecução dos objetivos. Portanto, cabe ao administrador salientar junto aos seus subordinados, que por mais significativo que seja o trabalho executado, ele é de grande importância para a empresa.

- Incentivo a Criatividade

A criatividade é algo inerente ao homem. E quanto mais for estimulada, maior será a satisfação do indivíduo. Portanto, cabe ao administrador facilitar o surgimento deste estímulo, pois assim poderá gerar um maior interesse pelo trabalho que realiza.

Motivação é a diferença que faz a diferença. É a diferença entre o que dão certo. É a chave que abre portas e reuniu na mesma pessoa o talento, a persistência, a educação, a inteligência e o incentivo. É essa “equipe” acaba por dar consistência a construção dos nossos propósitos individuais, transformando nossos sonhos em realidade. Não existe nenhum truque para vencer.

3 METODOLOGIA

A metodologia proporciona a escolha dos métodos a serem utilizados para a realização de pesquisas e estudos. São etapas e serem seguidas num determinado processo, com a finalidade de captar e analisar dados, propiciando os melhores resultados.

De acordo com Oliveira (1997, p. 56): “Metodologia estuda os meios ou métodos de investigação do pensamento correto e do pensamento verdadeiro que visa delimitar um determinado problema, analisar e desenvolver observações e interpretá-los”.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Este estudo tem como objetivo identificar o nível interno de motivação do setor comercial da Abreu Brokers. Assim, fica evidenciada a utilização de pesquisa quantitativa de caráter exploratório e descritivo.

Quanto às características do estudo, a pesquisa realizada pode ser classificada como um estudo caso. O presente trabalho tem como objetivo avaliar a qualidade do Clima Organizacional existente na empresa, utilizando o método de pesquisa, denominado estudo de caso. Cujo objetivo segundo Santos, (2001, p.26), é um levantamento das características conhecidas, componentes do fato/ fenômeno/ problema. Referindo-se a pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória. Que para, CERVO, (1996, p.49), “a mesma observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

Segundo Gil (1991, p.78): “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo aprofundado e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo”.

Segundo Gil (2002) Esta pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

A pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário, formulário e entrevistas.

De acordo com Oliveira (1997, p. 114): “Possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação”.

3.2. Universo e Amostra

Marconi apud Oliveira (1997, p. 159) afirma que: quando se deseja coletar informações sobre uma ou mais aspectos de um grupo grande ou numeroso, verifica-se, muitas vezes, ser praticamente impossível fazer um levantamento de todo. Daí a necessidade de investigar apenas uma parte dessa população ou universo. De acordo com Oliveira (1997, p.160): “Amostra é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

Atualmente trabalhamos com 110 corretores no setor comercial da Abreu Brokers, a amostra foi de 65 corretores com um percentual de variação tanto para mais ou menos de 8%, nossa confiabilidade da pesquisa vai ser de 95%.

Para a realização da pesquisa foi utilizado à amostragem probabilista, sendo submetido a tratamentos estatísticos, o que possibilita compensar erros amostrais. E estratificada selecionando uma amostra de cada grupo. No caso da pesquisa, público interno (funcionários) e externo (alunos) da FARN.

3.3 Instrumento e Coleta de Dados

Para a realização dessa etapa da pesquisa foi utilizado como instrumento de coleta de dados o questionário composto por perguntas abertas e fechadas.

Segundo Lakatos (1991, p.201): “Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

3.4 Tratamento para Análise de Dados

Para análise dos dados coletados será utilizado o método quantitativo, onde considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Lakatos (2001, p.187) define a pesquisa quantitativa como: “Uma pesquisa que emprega artifícios quantitativos tendo por objetivo a coleta sistemática de dados sobre populações, programas ou amostra de populações”.

Após o recebimento dos questionários, os dados serão filtrados e organizados em tabelas utilizando o WORD e EXCEL, em seguida serão elaborados gráficos com as respectivas análises e interpretações dos dados, onde serão relacionadas às informações decorrentes da pesquisa que permitirá fazer interpretações e posteriormente conclusões.

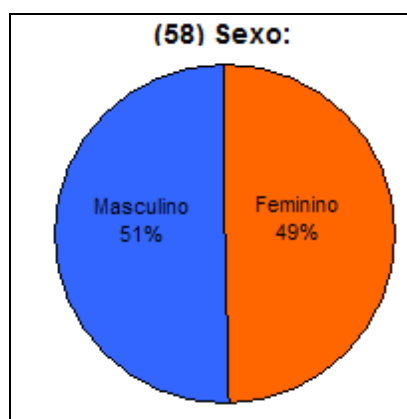
4 ANÁLISES E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

A análise da pesquisa e gráficos foi avaliado as situações que representava maior importância nos incentivos motivacionais, foi dada uma atenção aos problemas que poderiam está causando o problema da rotatividade de corretores, dividimos a pesquisa nas seguintes etapas: atenção credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho, motivação, camaradagem e perfil o questionário foi montado dessa forma tentando identificar cada ponto das falhas da organização.

4.1 PERFIL DOS COLABORADORES DA ABREU BROKERS

É de grande importância pesquisar o perfil da população para que se possa observar a percepção de pessoas que tenham condições de emitir opiniões confiáveis. A população foi composta por todos os 75 colaboradores da Abreu Brokers. Vale ressaltar que as pessoas não se recusaram a responder os questionários.

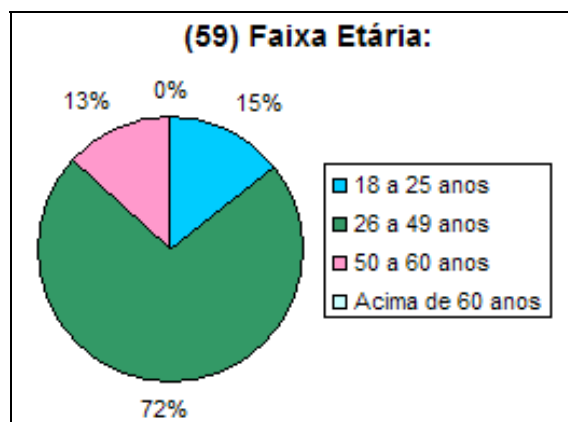
Não existe um classe dominadora, como mostra o gráfico em relação ao sexo 51% masculinos e 49% femininos uma diferença não considerável. Ver apêndice



Fonte: Pesquisa Direta agosto-Setembro (2009)

O conhecimento da faixa etária é importante porque quanto maior a experiência adquirida, maior é o grau de exigência em relação ao clima existente nas organizações.

Em relação a idade já percebemos uma maioria considerável na idade entre 26 e 49 anos com 72% de 50 a 60 anos 13% e 18 a 25 anos 15%.



Fonte: Pesquisa Direta agosto-Setembro (2009)

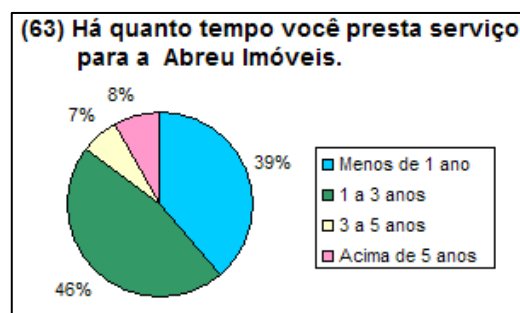
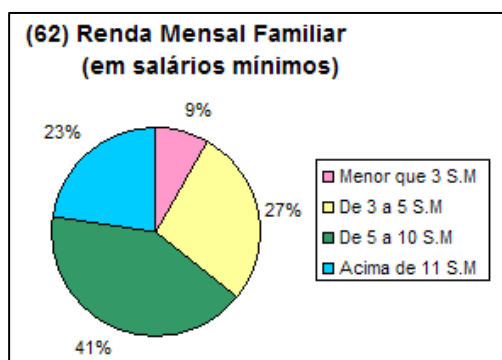
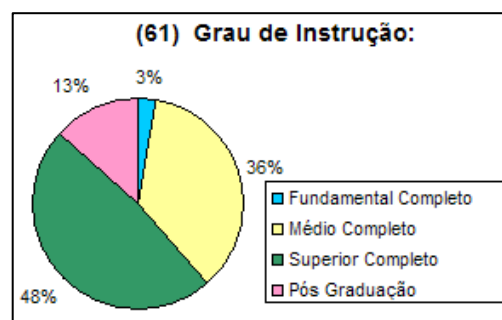
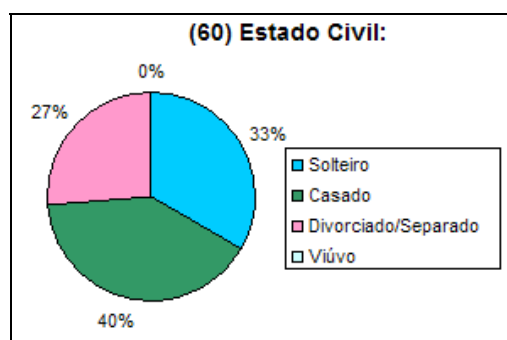
O Estado civil mostra que 33% dos corretores são solteiros 40% casados e 27% divorciados ou separados.

O grau de escolaridade é de suma importância na construção das relações dentro de uma organização, pois com grau considerável de escolarização nas organizações as relações entre empresa e empregados tornam-se mais fáceis.

Já o grau de instrução achamos números interessantes, apenas 3% ensino fundamental, 36% médio completo, 48% superior completo e 13% pós graduação.

A renda mensal familiar 9% ganham menos de 3 salários mínimos, 27% de 3 a 5 salários mínimos, 41% de 5 a 10 salários mínimos 23% acima de 11 salários mínimos.

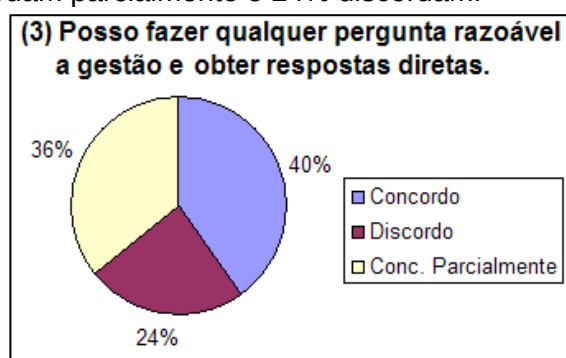
Analizamos o tempo de trabalho dos funcionários 39% trabalham a menos de um ano, 46% entre 1 e 3 anos, 7% de 3 a 5 anos e 8% acima de 5 anos.



Fonte: Pesquisa Direta agosto-Setembro (2009)

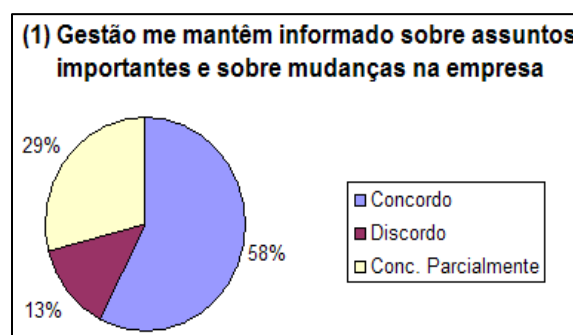
4.2 GRAU DE ATENÇÃO

No grau de atenção obtivemos alguns resultados elevados. O maior índice chegando ao quase um $\frac{1}{4}$ dos corretores foi no gráfico número 3, percebemos que devido a grande demanda de corretores que esta sendo parceiro da Abreu Brokers muitos chegam perdidos e os supervisores não conseguem dar a atenção necessária a todos. O gráfico 3 avalia se o corretor pode fazer qualquer pergunta razoável a gestão e obter respostas diretas. 40% concordam, 36% concordam parcialmente e 24% discordam.



Fonte: Pesquisa Direta agosto-Setembro (2009)

Para qualquer organização as informações e notícias devem circular perfeitamente na empresa, essas barreiras podem atrapalhar as negociações ou gerar conflito em uma negociação que foi feita errado. No gráfico 1, 13% de pessoas que alegam não serem informadas sobre mudanças e notícias na empresa, e uma quantidade alta analisando o grau de importância de uma comunicação circular na empresa. Enquanto 29% concordam parcialmente e 58% concordam.



Fonte: Pesquisa Direta agosto-Setembro (2009)

4.3 CREDIBILIDADE

Na credibilidade que a empresa passar para os corretores, devemos melhorar um pouco mais já que deixam a desejar alguns pontos como 19% alegaram que a empresa não oferece treinamento e crescimento para o desenvolvimento enquanto 39% concordavam parcialmente e 42% concordavam. Ver apêndice gráfico 9 pagina (48)



Fonte: Pesquisa Direta agosto-Setembro (2009)

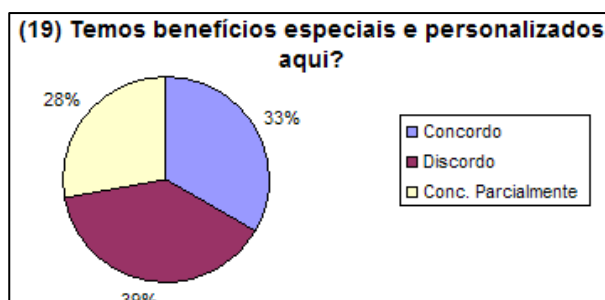
Outro fator da credibilidade que foi representativa e 17% alegam que não tem seus esforços extras reconhecidos e não são incentivados a darem idéias a serem analisadas com respeito. 36% concordaram parcialmente e 47% concordaram.



Fonte: Pesquisa Direta agosto-Setembro (2009)

4.4 RESPEITO

Observando o ponto de vista no geral de respeito devemos trabalhar alguns pontos com mais atenção. 39% afirmam que não tem benefícios próprios personalizados, 28% concordam parcialmente, 33 concordam.



Fonte: Pesquisa Direta agosto-Setembro (2009)

23% discordam que algumas pessoas não tem oportunidade de receber um reconhecimento, 23% concordam parcialmente, 54% concordam.



Fonte: Pesquisa Direta agosto-Setembro (2009)

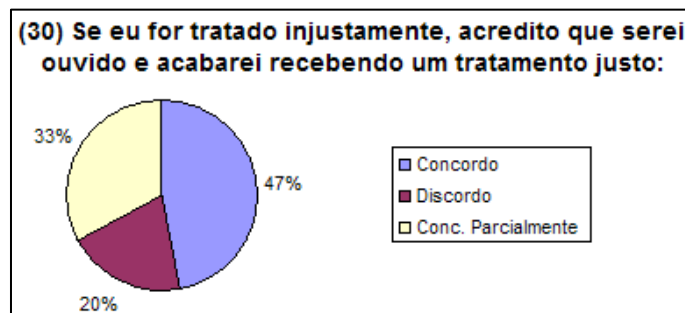
Um dos pontos mais negativos com alta porcentagem de 34% dos corretores afirmarem que tem politicagem e intrigas como forma de obter resultados, 49% concordam parcialmente e 17 concordam.



Fonte: Pesquisa Direta agosto-Setembro (2009)

4.5 IMPARCIALIDADE

Na questão imparcialidade obtemos um bom resultado em quase todos requisitos a única opção que deixou menos a desejar e que 20% falam que se forem tratados injustamente, acreditam que não será ouvido e recebendo um tratamento justo, 33% concordam parcialmente e 47% concordam.



Fonte: Pesquisa Direta agosto-Setembro (2009)

4.6 ORGULHO

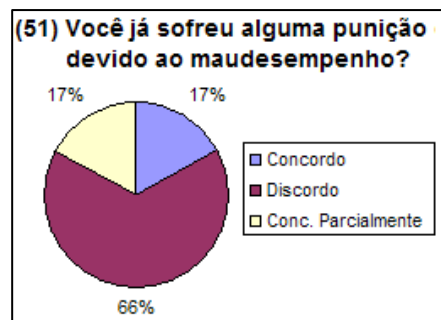
A opção orgulho ao todo podemos considerar um resultados positivos um dos resultados negativos seria o grau de importância que uma pessoa teria com a outra. Onde 16% garantem que as pessoas não se importam com as outras 24% concordam parcialmente e 60% concordam.



Fonte: Pesquisa Direta agosto-Setembro (2009)

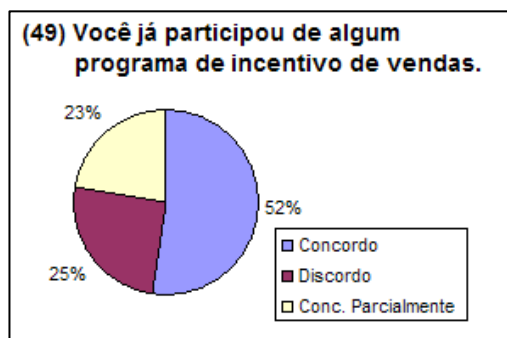
4.7 MOTIVAÇÃO

Obtemos resultados bastante motivadores na relação motivação da empresa, os pontos negativo encontrados estão na falta punição quando perguntamos se as pessoas sofrem alguma punição devido o mau desempenho, 66% falaram que não 17% concordam parcialmente e outros 17 % concordam. Ver apêndice gráfico 51 pagina (61)



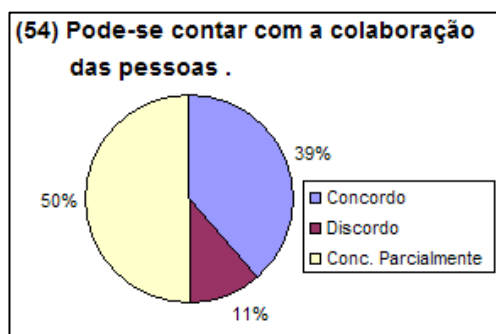
Fonte: Pesquisa Direta agosto-Setembro (2009)

Quando perguntamos se você já participou de algum programa de incentivo venda 25% afirmaram que não, 23% concordaram parcialmente e 52% concordam.



Fonte: Pesquisa Direta agosto-Setembro (2009)

A camaradagem no local deixou a desejar , quando perguntamos pode-se contar com a colaboração das pessoas, apenas 39% responderam que concordam e 50% concordaram parcialmente um numero bastante significativo para uma organização e discordo 11% discordam.



4.8 OPORTUNIDADES NO MERCADO IMOBILIARIO

Foi elaborada uma pesquisa de mercado voltado para identificar as oportunidades de lançamentos que esta disponível no mercado de empreendimentos que serão lançados em Natal. Chegamos a um VGV de R\$ 325.256.841,02 (trezentos e vinte cinco milhões duzentos e cinqüenta seis mil oitocentos e quarenta e um reais e dois centavos.) com um total de 44 empreendimentos com 1754 apartamentos disponíveis. Ver apêndice pagina pag. 57 e 58.

4.9 INTERE-SE MOTIVACIONAIS DA EQUIPE DE VENDAS

Algumas pessoas deixaram as perguntas 56 e 57 do questionário em branco, mais pelo o que foi respondido já da para avaliar alguns interesses motivacionais que poderia agregar valor para os corretores.

- Alguns plantões da Abreu não e mais pelo sorteio e sim pela meritocracia, os corretores que venderam mais terão direito e vantagens nos plantões, alguns corretores não acharam o correto já que acaba dificultando a entrada dos iniciantes. Estes iniciantes acabam sendo colocados em plantões que não tem muita demanda e visita.
- A rivalidade entre equipes são sadias quando levado ao lado da brincadeira e ao batimento de metas, o problema se agrava quando essa rivalidade começa a atrapalhar as vendas. Essa rivalidade na Abreu tem como exemplo, informações e documentos não repassados para as equipes o dividido igualmente.
- Pagamento demorados de comissão, boa parte reclama do pagamento demorado de comissões, isso ocorre por que a Abreu Brokers não tem um setor jurídico trabalhando junto com o setor comercial.
- Falta de punição para os que perderam plantões, corretores reclamam que algumas pessoas faltavam os plantões enquanto outros corretores queriam estar no plantões.

5 CONCLUSÃO

Em meio à globalização e o atual cenário econômico, as organizações precisam mensurar a satisfação dos colaboradores, ou seja, medir a temperatura do ambiente interno da empresa no que diz respeito à motivação das pessoas que nela trabalham, para que se possam diagnosticar possíveis fatores que influenciam de forma positiva ou negativamente esse ambiente. De uma forma ou de outra, irão resultar na eficácia das atividades da empresa, já que é desenvolvido em sua maioria pelos colaboradores e oferecido aos clientes onde ambos são seres humanos e com satisfação momentânea.

A Abreu Brokers segue um padrão das filiais de ter: o maior número possível de prestadores de serviço; uma política contínua de aumentar esse quadro, enxergando que quanto mais prestadores divulgarem seu serviço, maior o número de oportunidade de vendas. Para atender a este objetivo, a empresa emite contratos com qualquer profissional que queira prestar serviço à Abreu.

Do universo pesquisado, sugiro as seguintes melhorias, para os itens que afetam negativamente do clima organizacional:

1. Criar uma rede por e-mail de mensagens de celular para garantir uma maior circulação de informações, já que 13% de pessoas alegam não terem informações sobre mudanças e comunicados da empresa.
2. Formar uma mesa de estudo, semanalmente, para debater os maiores pontos de dúvidas, dando um treinamento para os corretores. Os tópicos seriam formados durante a semana onde cada corretor daria uma sugestão, já que 9% dos pesquisados alegaram que a empresa não oferece treinamento e crescimento para o desenvolvimento dos profissionais.
3. Perderia fornecer planos de saúde corporativos, benefício este que incrementaria e aumentaria o reconhecimento, já que 39% relatam que não há benefícios especiais e personalizados na empresa.
4. Criar sub-coordenações onde os sub-coordenadores estariam responsáveis por uma parte da equipe, oferecendo treinamento e recebendo comissões sobre as vendas dos seus subordinados, como mostra o gráfico 3 onde 24% dos profissionais afirmam não ter onde ou a quem fazer qualquer pergunta razoável a gestão e obter respostas diretas. Outros 19% dos entrevistados falam que a empresa não oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o seu crescimento.

5. Como solução a criação de um comitê com os interessados seria o mais coerente. Para se obter um melhor controle, seria criado um livro com códigos de ética dentro da empresa onde seria atualizado ao decorrer de cada fato acontecido que tenha gerado desequilíbrio.

Toda organização que trabalha com prestadores de serviço que são remunerados de acordo com suas vendas, há sempre conflitos de relacionamento com seus prestadores de serviço. O que pode-se ser minimizado através de desenvolvimento de uma campanha de endomarketing visual na empresa . Já que 16% dos entrevistados discordam quando perguntados se as pessoas se importam umas com as outras.

Nesta pesquisa foi detectado que os clientes internos não conseguem lembrar dos programas de vendas, para esta melhoria poderia desenvolver um programa mais avançado de endomarketing, com incentivos, que contribuiria de uma forma positiva mais significativa no turnover da Abreu Brokers.

O que está faltando é fixar na mente das pessoas os programas de vendas, a falha pode estar entre o marketing da empresa que não consegue fixar na mente dos clientes internos estes programas de vendas. Todo mês ocorre programas de incentivo, porém o uso de um programa de endomarketing poderia contribuir de forma mais significativa.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Emanuel. Mercado imobiliário no RN tem promessa de Crescimento. **Tribuna do Norte**. Natal 10 out. 2008. Disponível em: <http://tribunadonorte.com.br/noticias/55615.html> Acesso em 2 fev. 2009

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1980.

BEKIN, Saul F. **Conversando sobre endomarketing**, São Paulo: Makron Book, 1995.

_____. **Endomarketing**: Como Praticá-lo com sucesso. São Paul: Prentice Hall, 2004.

_____. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação**. 3 ed. São Paulo Atlas, 1993.

_____. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo Atlas, 1997.

_____. **Psicologia**: aplicada à administração de empresas. 3 ed. São Paulo Atlas, 1982.

CHAMPION, Dean J, **Socióloga das Organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. São Paulo: MARKRON Books, 1999.

_____. **Recursos humano**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**. São Paulo: Atlas, 1992.

CLARET, Martin. **A essência da Motivação**. São Paulo: Atlas, 1999

CODA, Roberto, **Psicologia da vida organizacional**: motivação e liderança São Paulo: pioneira, 1990.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUNCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

FARIA, Antonio Nogueira. **Chefia e liderança**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRÖNROOS, Christian: GEORGE, W. **Developing customer Conscious.**
Employees at every level: internal marketing in handbook of Services Marketing. C.
a. Congram and M. L. Fredman eds, New York: AMACON, 1991.

_____. Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and
organizational behavior interface. **Journal of Business Research.** v. 20, p. 3-11,
1990a.

HELLER, Robert. **Como motivar pessoas.** 3 ed. São Paulo: Publifolha, 2000.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Keneth H. **Psicologia para administradores:** a
teoria e as técnicas da liderança situacional. 3 ed. São Paulo: EPU, 1996

Lakatos, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia
científica.** 3. ed. rer. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LESSA, Jadir. **A construção do poder pessoal.** Rio de Janeiro: SAEP, 1999.

LEWIS B. Customer care in service organizations. **Jounarl of Operations &
Production Management**, v.8, n. 3, p. 67-75, 1998.

LOPES, Tomás de vilanva. Monteiro. **Motivação no Trabalho.** São Paulo: Fundação
Getúlio Vargas, 1980.

MASLOW. Abraham H. **Introdução à Psicologia do ser.** Rio de Janeiro:
Qualitymark, 1999.

MAXIMINIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica competitividade da economia. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2000.

MICHON, C. Le Marketing interne. **Revue Française du Marketing**. v. 5, n, 120, p. 11-20, nov-dec 1998.

MONTANA, P. J; CHARNOV, B.H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

_____. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.

TANSUHAJ, P.; RANDALL, D.; McCULLOUGH. J. A services marketing management model: integrating internal and external marketing functions. **Journal of Services Marketing**, v. 2, n.1, p. 31-38, winter, 1998.

VERGARA, Silvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998

APÊNDICE A QUESTIONÁRIO

Perfil

- 1 Sexo
- 2 Idade
- 3 Grau de Instrução

Atenção

- 4 Os chefes me mantêm informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na empresa
- 5 Os chefes deixam claro suas expectativas
- 6 Posso fazer qualquer pergunta razoável aos chefes e obter respostas diretas
- 7 É fácil se aproximar dos chefes e é também fácil falar com eles
- 8 Os chefes confiam que as pessoas fazem um bom trabalho sem precisar vigiá-las
- 9 Os chefes têm uma visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá
- 10 Os chefes cumprem o que prometem
- 11 Os chefes agem de acordo com o que falam

Credibilidade

- 12A empresa me oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o meu crescimento profissional
- 13 Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho
- 14 Os chefes aqui mostram reconhecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra
- 15 Os chefes reconhecem erros não intencionais como necessários para se tocar o negócio
- 16 Os chefes incentivam idéias e sugestões e as levam em consideração de forma sincera
- 17 Os chefes envolvem as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho
- 18 Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar
- 19 Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar
- 20 Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho

21 Os chefes mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado

Respeito

22 Temos benefícios especiais e personalizados aqui

23 As pessoas aqui são pagas adequadamente pelo serviço que fazem

24 Acredito que a quantia que recebo como participação nos resultados da empresa é justa

25 Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial

26 Eu sou considerado importante independentemente de minha posição na empresa

27 As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem

28 As pessoas evitam fazer "politicagem" e intrigas como forma de obter resultados

29 As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua idade

30 As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de cor ou raça

31 As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sexo

32 As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua opção (ou orientação) sexual

Imparcialidade

33 Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei recebendo um tratamento justo

34 Sinto que eu faço a diferença aqui

35 Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é só "mais um emprego"

36 As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho

37 Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho

38 Pretendo trabalhar aqui por muito tempo

39 Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui

40 As pessoas aqui têm vontade de vir para o trabalho

Orgulho

41 Posso ser eu mesmo por aqui

42 Nós sempre comemoramos eventos especiais

43 Aqui as pessoas se importam umas com as outras

44 Este é um lugar amistoso para trabalhar

45 Este é um lugar descontraído para trabalhar

46 Quando se entra nesta empresa, fazem você se sentir bem-vindo

47 Existe um sentimento de "família" ou de "equipe" por aqui

48 Sinto que estamos todos "no mesmo barco"

Motivação

49 você se sente motivado trabalhando na Abreu Brokers

50 Se sim, o que faz sentir desta forma?

51 Quais as ações que a empresa desenvolveu que a motivam mais?

52 você se sente parte importante da empresa

53 você conhece as normas e procedimentos, bem como visão e a missão da empresa

54 você já participou de algum programa de incentivo de vendas

55 o que você achou? Foi recompensado?

56 você já sofreu alguma punição devido ao mau desempenho?

57 E já recebeu um reconhecimento

58 Na sua opinião, a premiação era atraente e razoável comparada ao seu desempenho

59 Quanto você recebe por mês de comissão por suas vendas

60 você se sente feliz em trabalhar na Abreu Brokers

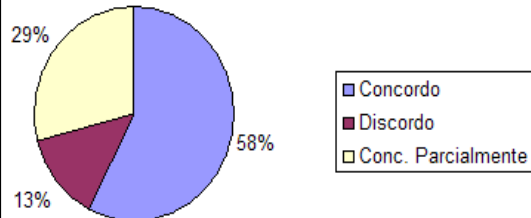
Camaradagem

61 Pode-se contar com a colaboração das pessoas por aqui

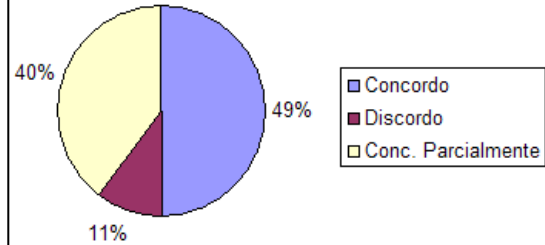
62 Levando-se tudo em conta, eu diria que este é um excelente lugar para trabalhar

APÊNDICE B GRAFICOS DA PESQUISA

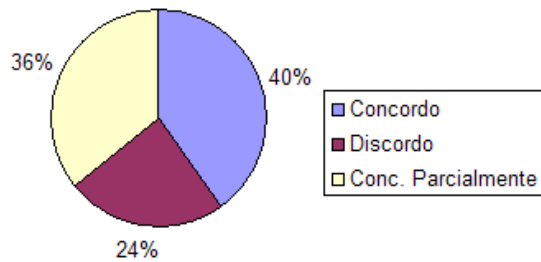
(1) Gestão me mantém informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na empresa



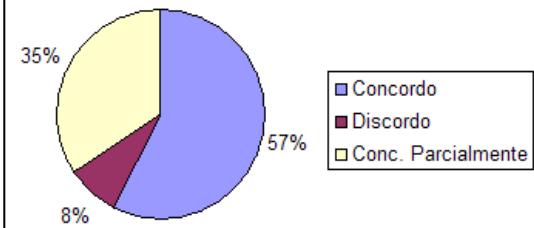
(2) A Gestão deixa claro suas expectativas em relação ao sua performance



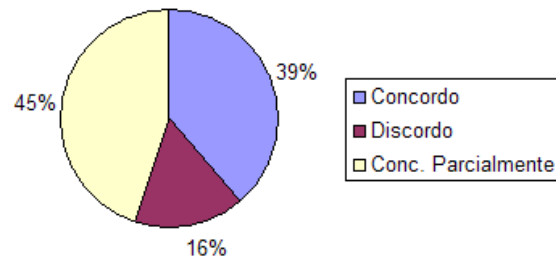
(3) Posso fazer qualquer pergunta razoável a gestão e obter respostas diretas.



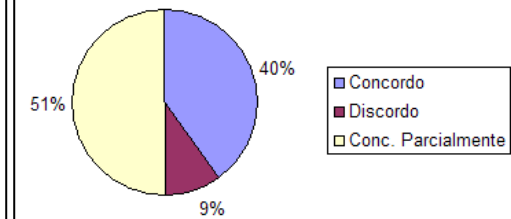
4 É fácil se aproximar da liderança e é também fácil falar com eles?



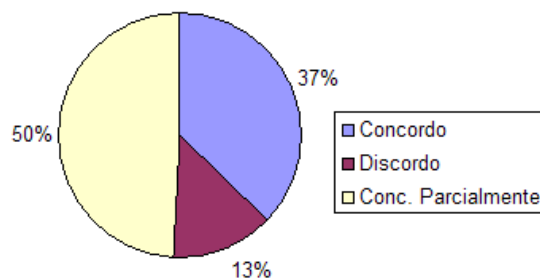
(5) A Gestão confia que as pessoas fazem um bom trabalho sem precisar vigiá-las.



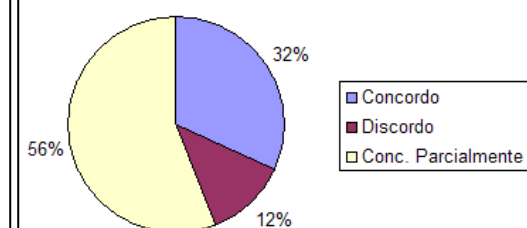
(6) Você percebe que a gestão tem uma clara convicção de missão e visão organizacional?



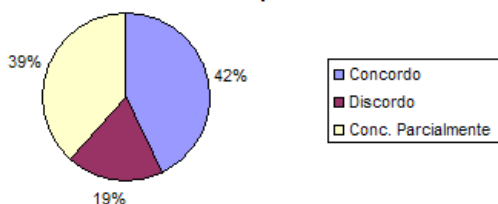
(7) A Gestão cumpre o que prometem?



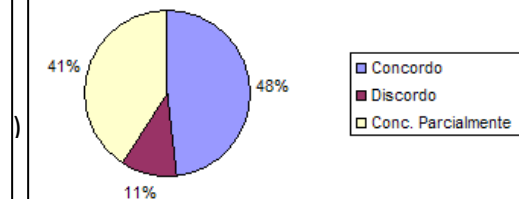
(8) A Gestão age de acordo com o que falam?



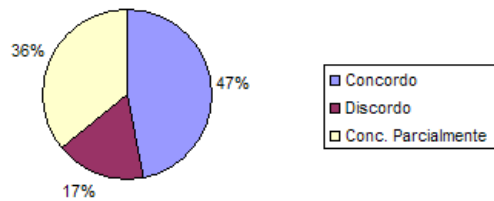
(9) A empresa oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o seu crescimento



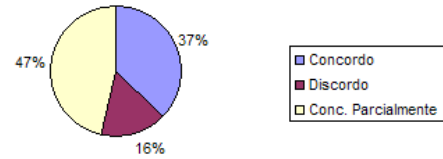
(10) Você recebe os equipamentos e recursos necessários para realizar seu trabalho?



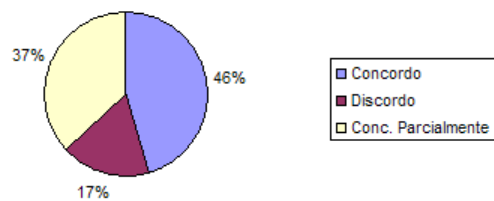
(11) A Gestão demonstra reconhecimento pelo bom trabalho, pelo esforço extra e pelos resultados obtidos?



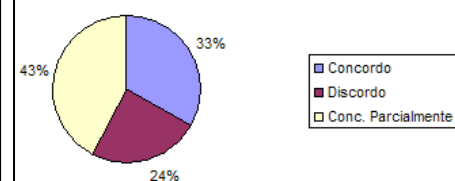
(12) A Gestão reconhece erros não intencionais como necessários para se tocar o negócio e o apóia na busca da solução?



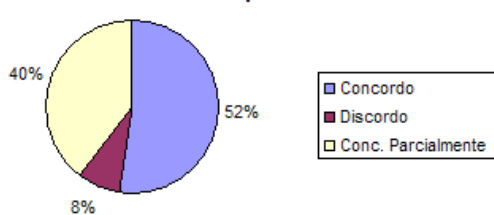
(13) A Gestão incentiva idéias e sugestões e as levam em consideração de forma sincera?



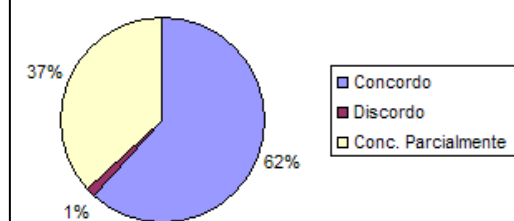
(14) A Gestão envolvem as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho?



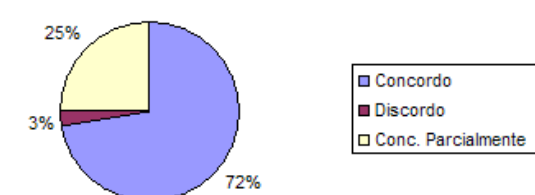
(15) Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar?



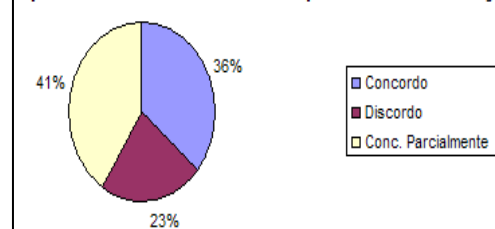
(16) Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar?



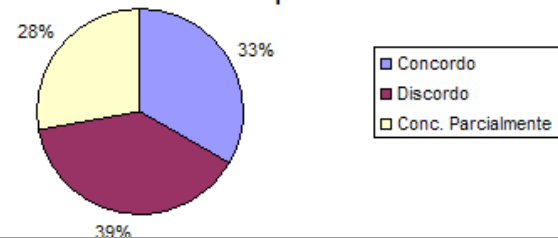
(17) Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho?



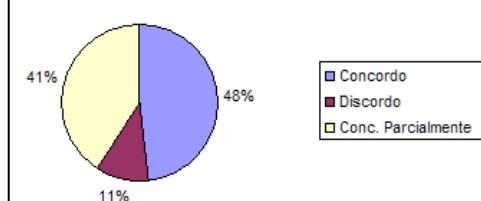
(18) A Gestão mostra interesse sincero por você como pessoa e não somente como prestador de Serviço?



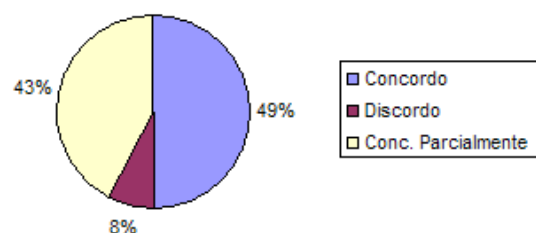
(19) Temos benefícios especiais e personalizados aqui?



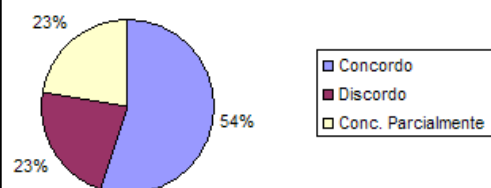
(20) As pessoas são pagas adequadamente pelo serviço que fazem?



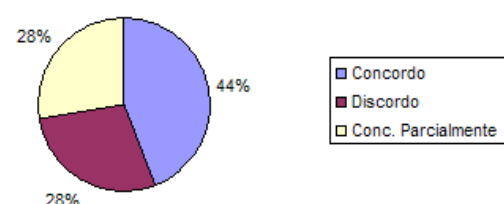
(21) Acredito que a quantia que recebo como comissão da empresa é justa?



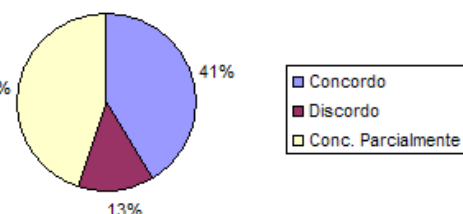
(22) Todos têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial?



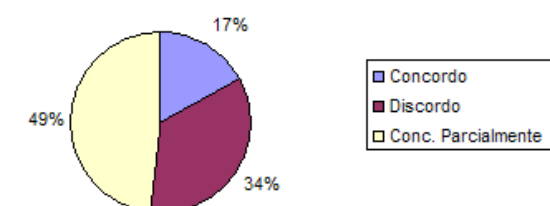
(23) Eu sou considerado importante independentemente de minha posição na empresa



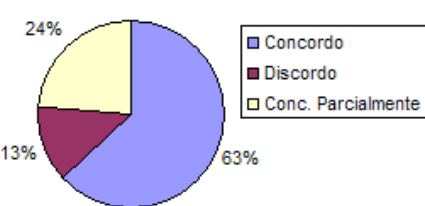
(24) As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem



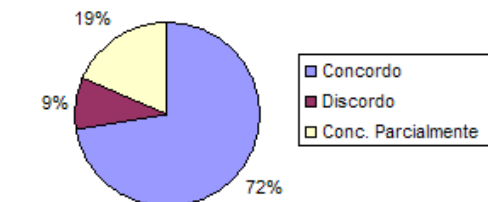
(25) As pessoas evitam fazer "politicagem" e intrigas como forma de obter resultados?



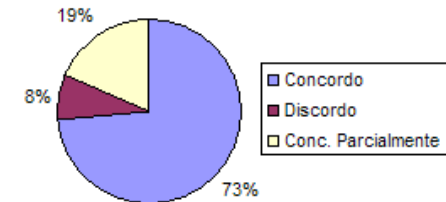
(26) As pessoas são bem tratadas independentemente de sua idade?



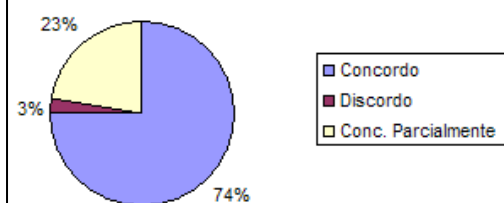
(27) As pessoas são bem tratadas independentemente de cor ou raça?



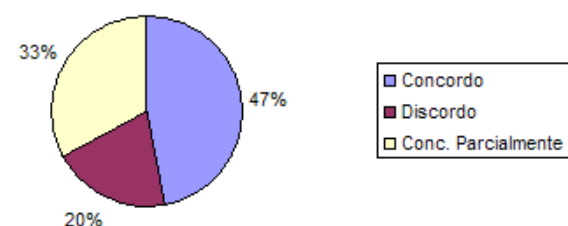
(28) As pessoas são bem tratadas independentemente de sexo?

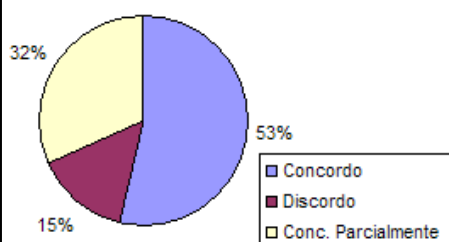
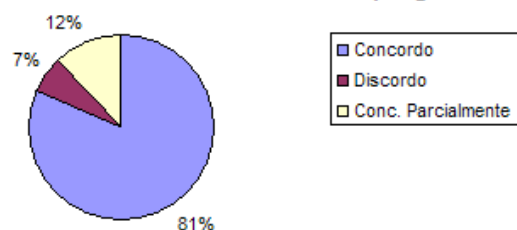
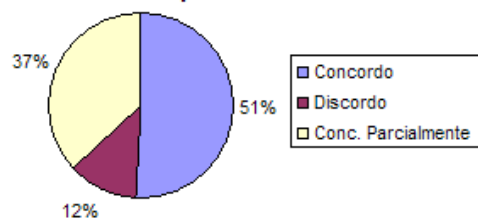
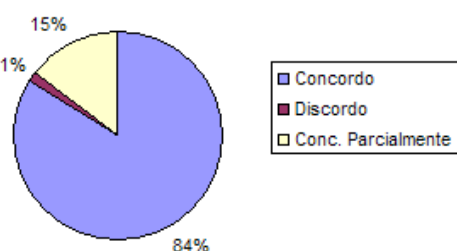
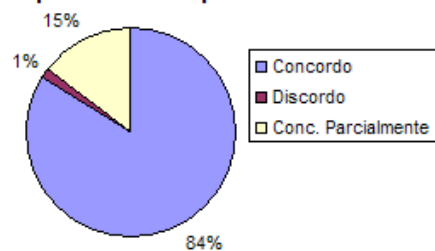
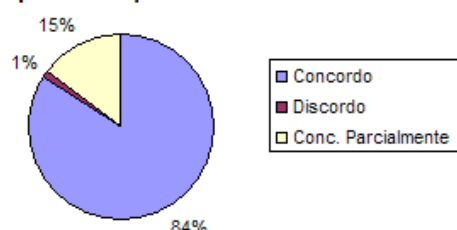
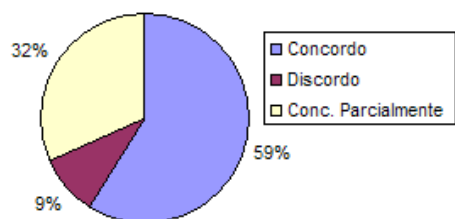
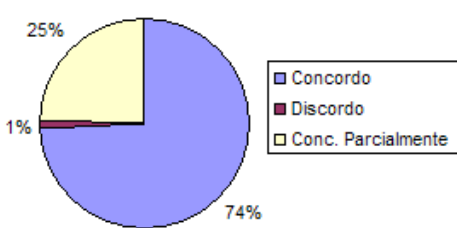
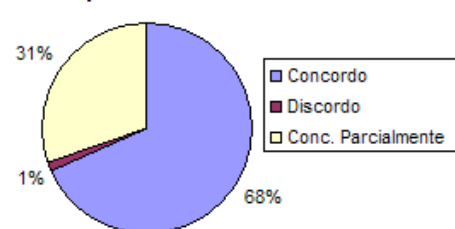
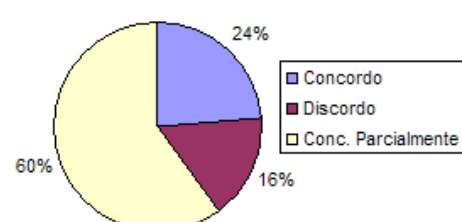


(29) As pessoas são bem tratadas independentemente de sua opção (ou orientação) sexual?

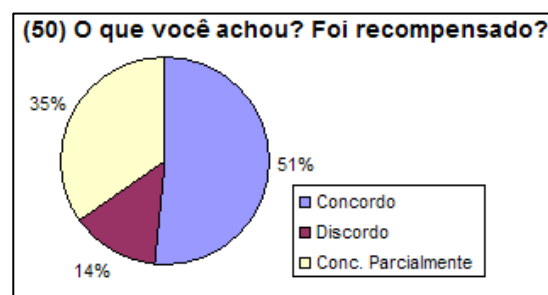
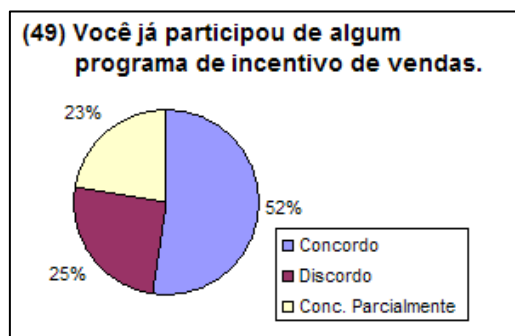
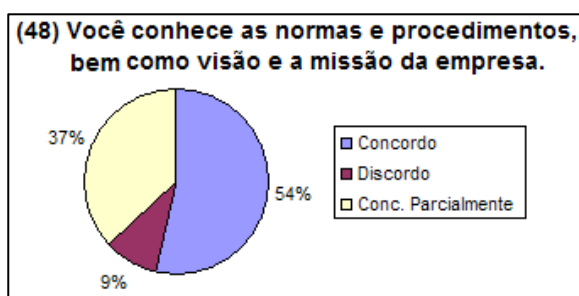
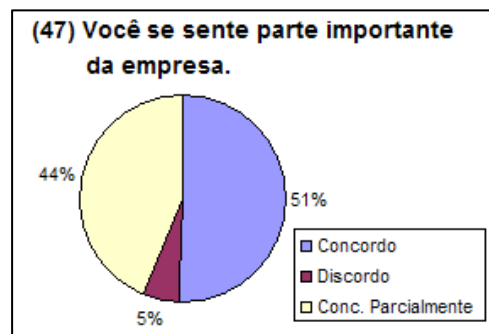
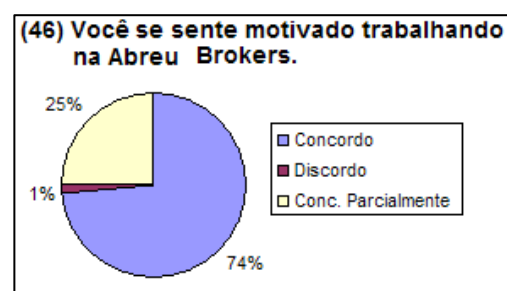
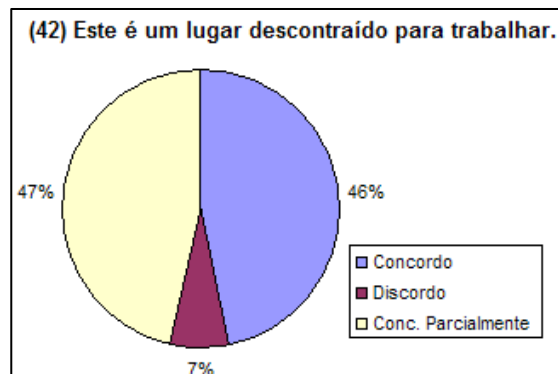
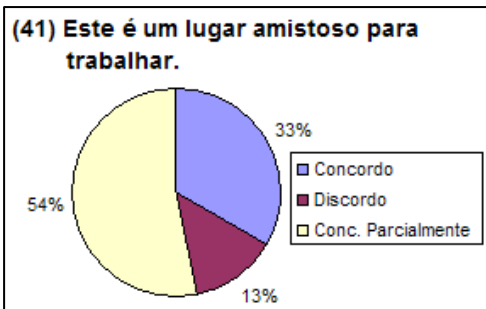


(30) Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei recebendo um tratamento justo:

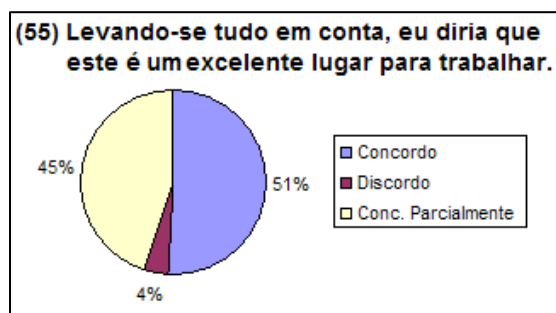
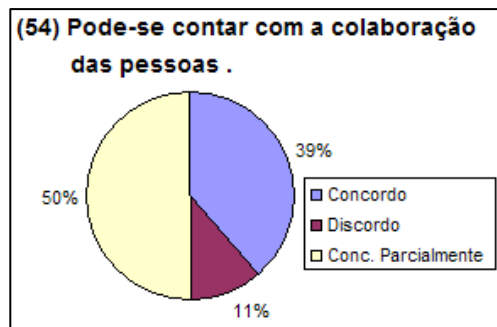
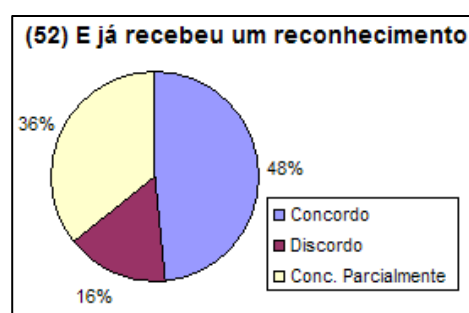
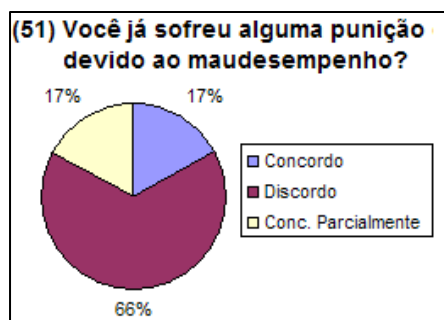


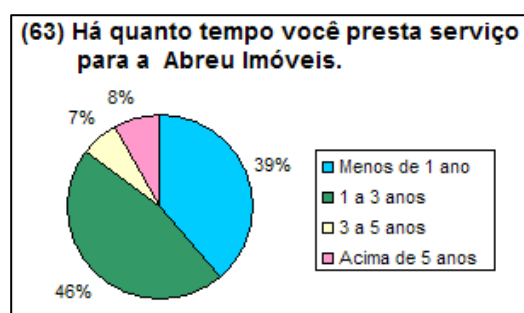
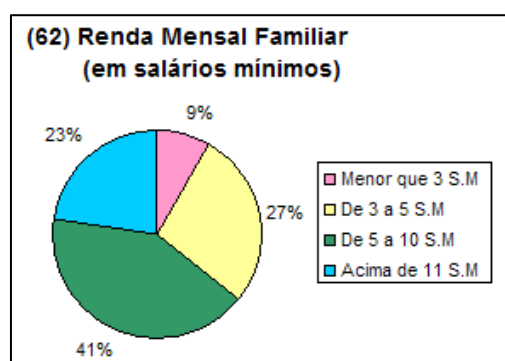
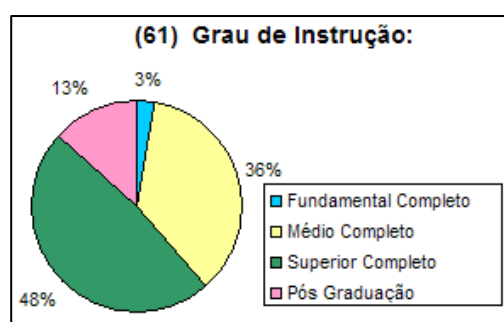
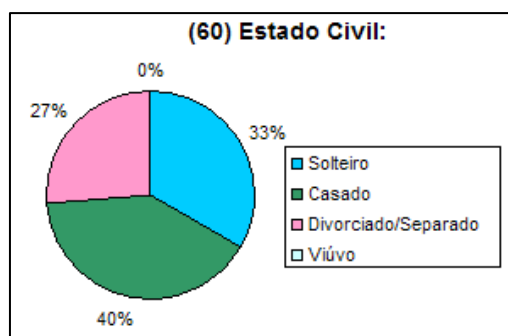
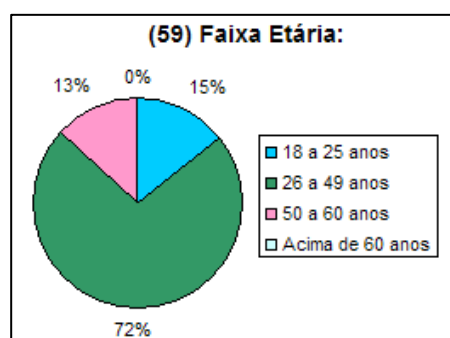
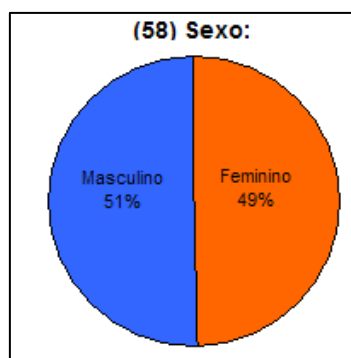
(31) Sinto que eu faço a diferença.**(32) Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é só "mais um emprego".****(33) As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho.****(34) Quando vejo o que fazemos, sinto orgulho.****(35) Pretendo trabalhar na empresa por muito tempo.****(36) Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho na Abreu imóveis?****(37) As pessoas têm vontade de vir para o trabalho.****(38) Posso ser eu mesmo na empresa.****(39) Sempre comemoramos eventos especiais.****(40) As pessoas se importam umas com as outras.**

FONTE: Pesquisa Direta Agosto- Setembro (2009)

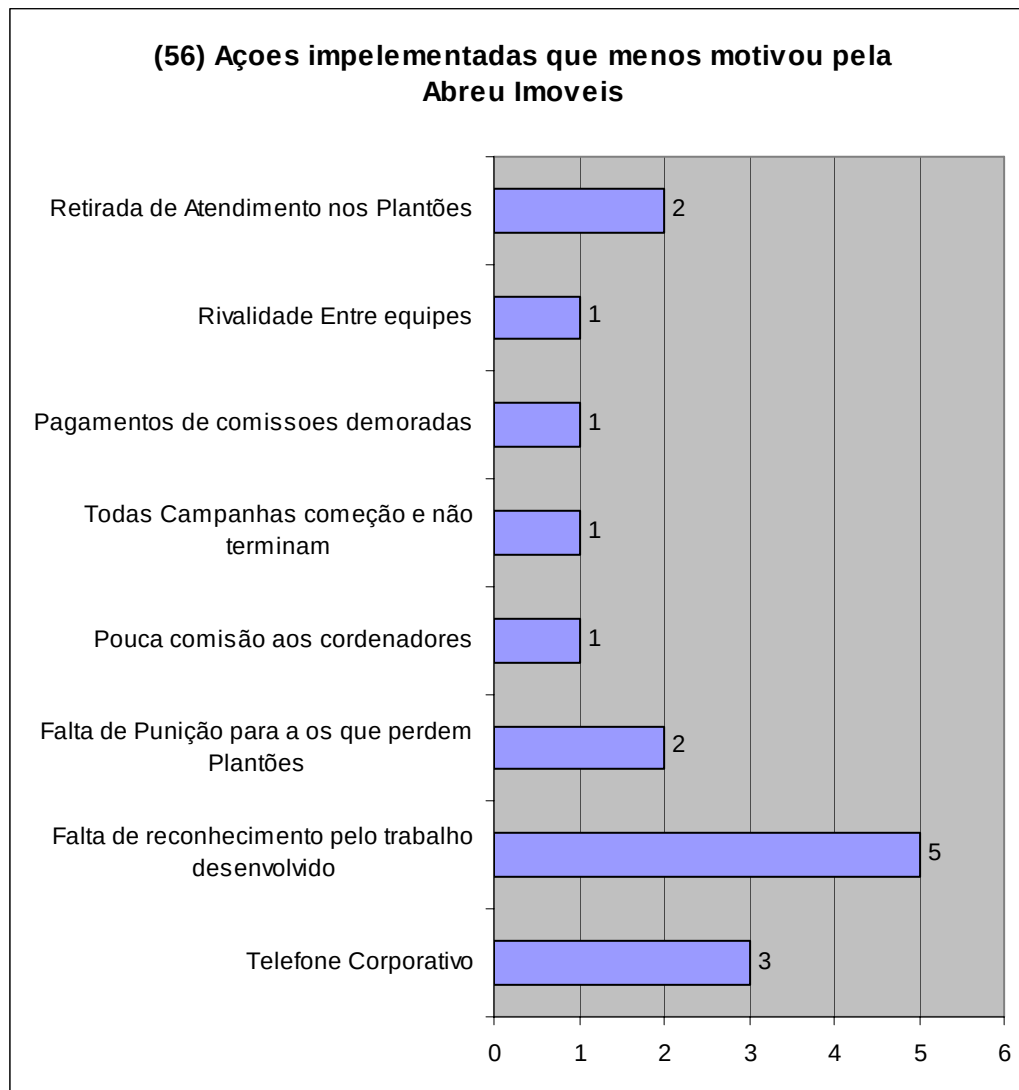


FONTE: Pesquisa Direta Agosto- Setembro (2009)



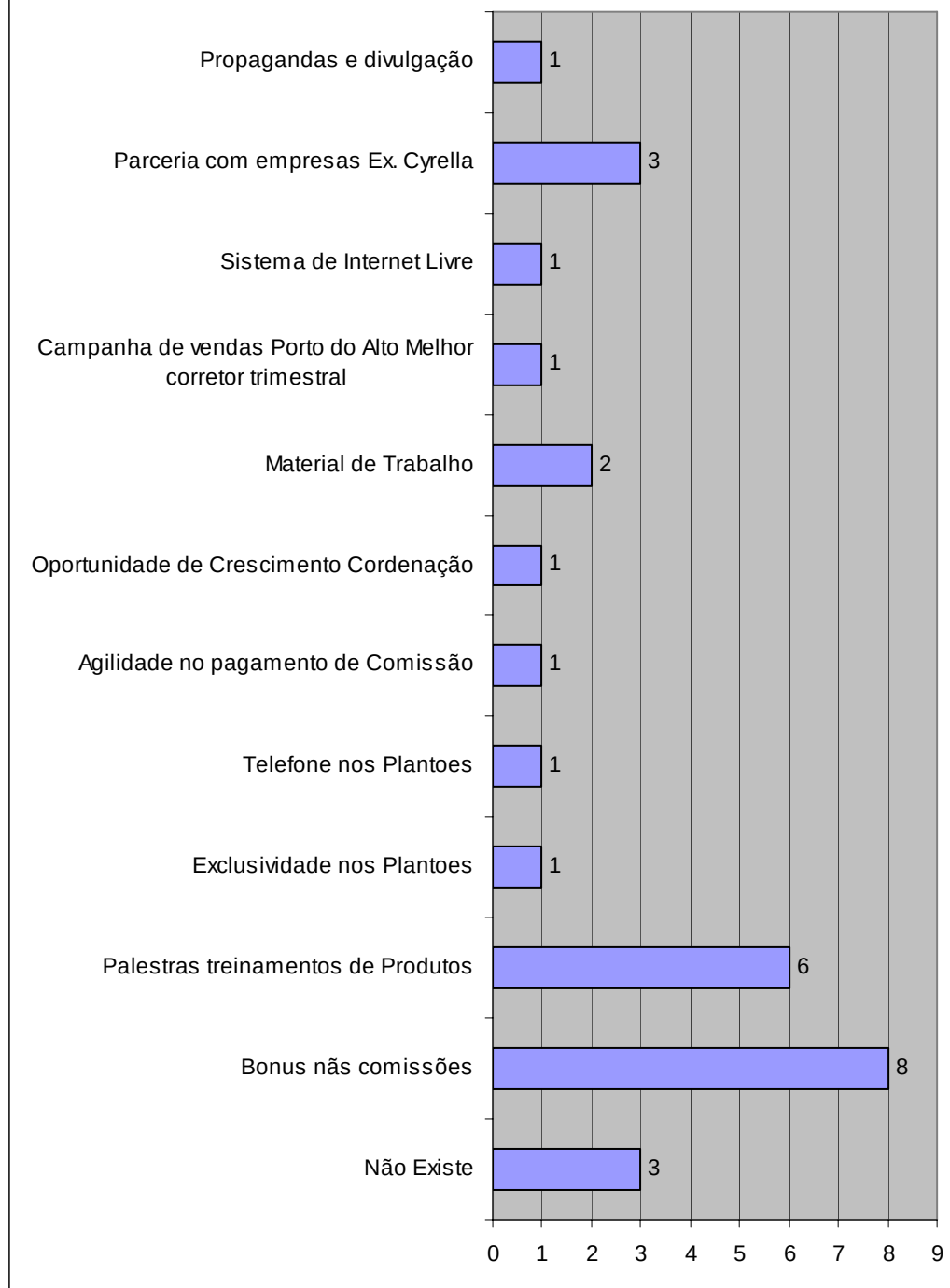


FONTE: Pesquisa Direta Agosto- Setembro (2009)



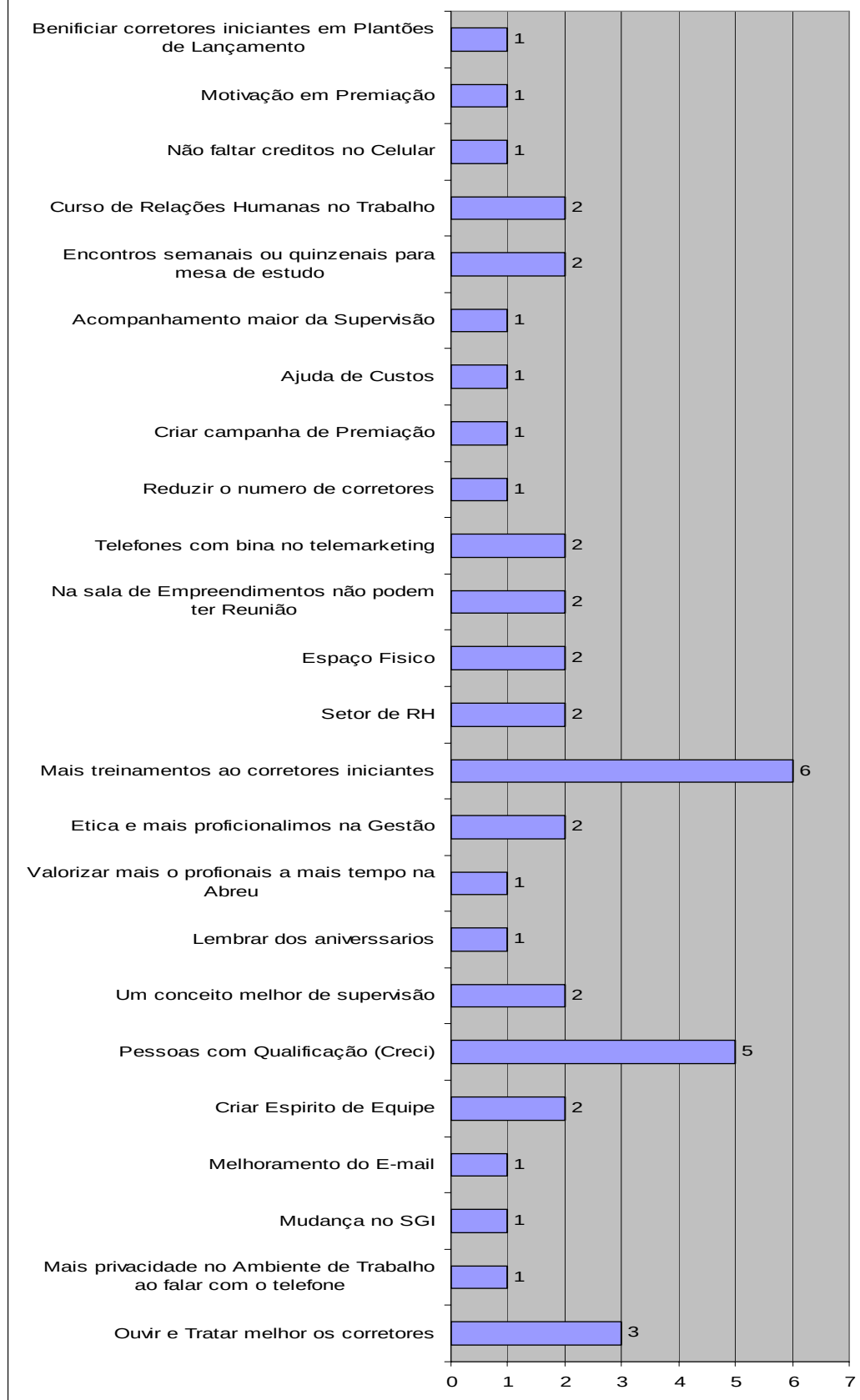
FONTE: Pesquisa Direta Agosto- Setembro (2009)

(56) Ações implemetadas que mais motivou pela Abreu Imoveis



FONTE: Pesquisa Direta Agosto- Setembro (2009)

(57) Sugira o que poderemos agregar de valor para tornar a Abreu Imóveis um lugar onde melhor para se trabalhar



FONTE: Pesquisa Direta Agosto- Setembro (2009)

Pesquisa de Mercado

66



Empreendimentos	Preço medio por apartamento	Data de Entrega		Total de unidades Disponível	Total R\$	Quartos	Localização
Sun Set	R\$ 132.000,00	janeiro	2012	47	R\$ 6.204.000,00	(2 dorm) 1 Suite	Neopolis
Verano Ponta Negra	R\$ 189.950,00	Junho	2009	12	R\$ 2.279.400,00	(2 dorm) 1 Suite	Ponta Negra
Verano Lagoa Nova	R\$ 204.000,00	Outubro	2010	19	R\$ 3.876.000,00	(2 dorm) 1 Suite	Lagoa Nova
Verano Capim Macio	R\$ 207.400,00	Maio	2010	7	R\$ 1.451.800,00	(2 dorm) 1 Suite	Capim Macio
Sun Rise	R\$ 217.617,16	Novembro	2010	48	R\$ 10.445.623,68	(3 dorm) 1 Suite	Neopolis
Sun Happy	R\$ 201.950,00	Junho	2010	10	R\$ 2.019.500,00	(3 dorm) 1 Suite	Nova Parnamirim
Sun River	R\$ 192.000,00	Maio	2012	188	R\$ 36.096.000,00		
Sun Golden	R\$ 132.000,00	Setembro	2011	73	R\$ 9.636.000,00		
Corais Terra do Sol	R\$ 328.000,00	Julho	2010	7	R\$ 2.296.000,00	3 Suites	Capim Macio
Corais Capim Macio	R\$ 337.800,00	Maio	2010	17	R\$ 5.742.600,00		
Corais Enseada Ponta Negra	R\$ 306.200,00	Dezembro	2008	25	R\$ 7.655.000,00	(3 dorm) 1 Suite	Ponta Negra
Cidade Campestre	R\$ 66.069,00	Novembro	2010	159	R\$ 10.504.971,00	Loteamento	Parnamirim
Total Emp. -->	12			612	R\$ 98.206.894,68		



Empreendimentos	Preço medio por apartamento	Data de Entrega		Total de unidades Disponível	Total R\$	Quartos	Localização
Camel Lagoa Nova	R\$ 160.000,00	Julho	2012	2	R\$ 320.000,00		
Chateau Latour	R\$ 530.900,00	Maio	2010	4	R\$ 2.123.600,00	4 quartos	Tirol
Masão Severino Bila	R\$ 680.900,00			3	R\$ 2.042.700,00		
Mustique	R\$ 870.000,00	Fevereiro	2009	2	R\$ 1.740.000,00	2 e 3 quartos	Pirangir do Norte
Total Emp. -->	4			11	R\$ 6.226.300,00		



Empreendimentos	Preço medio por apartamento	Data de Entrega		Total de unidades Disponível	Total R\$	Quartos	Localização
Flora Boulverd	R\$ 196.121,80	Setembro	2009	9	R\$ 1.765.096,20	Loteamento	Cidade Verde
Porto Arena		março	2013	72		1 a 3 quartos	
Spazio Senna	R\$ 131.000,00	Julho	2010	39	R\$ 5.109.000,00	(2 dorm) 1 Suite	Neopolis
Total Emp. -->	3			120	R\$ 6.874.096,20		



Empreendimentos	Preço medio por apartamento	Data de Entrega		Total de unidades Disponível	Total R\$	Quartos	Localização
Estrela do Atlantico	R\$ 203.848,00	Setembro	2009	212	R\$ 43.215.776,00	(2 dorm) 1 Suite	Ponta Negra
Total Emp. -->	1			212	R\$ 43.215.776,00		



Empreendimentos	Preço medio por apartamento	Data de Entrega		Total de unidades Disponível	Total R\$	Quartos	Localização
Jardim do Alto	R\$ 123.771,90	Junho	2010	10	R\$ 1.237.719,00	(2 dorm) 1 Suite	Neopolis
Total Emp. -->	1			10	R\$ 1.237.719,00		



Empreendimentos	Preço medio por apartamento	Data de Lançamento		Total de unidades Disponível	Total R\$	Quartos	Localização
Hanna Safihe	R\$ 181.000,00	Novembro	2010	11	R\$ 1.991.000,00	2 ou 3 Quartos	Petropolis
Soneto Potengi	R\$ 620.000,00	Julho	2011	3	R\$ 1.860.000,00	4 Suites	Petropolis
Alameda Capim Macio	R\$ 168.000,00	Novembro	2010	8	R\$ 1.344.000,00	R\$ 2,00	Capim Macio
Antonio Monte Negro	R\$ 493.000,00	Setembro	2011	20	R\$ 9.860.000,00	4 Quartos	Tirol
Carlos Gondim	R\$ 357.000,00	Novembro	2011	44	R\$ 15.708.000,00	3 Quartos	Tirol
Natal Brisas	R\$ 172.216,50	Outubro	2011	115	R\$ 19.804.897,50	2 ou 3 Quartos	Tirol
Maocir Maia	R\$ 413.000,00	Novembro	2011	33	R\$ 13.629.000,00	4 Quartos	Tirol
Total Emp. -->	7			234	R\$ 64.196.897,50		



Empreendimentos	Preço medio por apartamento	Data de Entrega		Total de unidades Disponível	Total R\$	Quartos	Localização
Estrela de Natal	R\$ 130.381,00	Outubro	2010	43	R\$ 5.606.383,00	2 ou 3 Quartos	Pitimbu
Curva do Vento	R\$ 275.510,00		2011	27	R\$ 7.438.770,00	1 Suite	Ponta Negra
Total Emp. -->	2			70	R\$ 13.045.153,00		



Empreendimentos	Preço medio por apartamento	Data de Lançamento		Total de unidades Disponível	Total R\$	Quartos	Localização
Park Tower	R\$ 170.600,00	Maio	2010	20	R\$ 3.412.000,00	3 quartos	Neopolis
Total Emp. -->	1			20	R\$ 3.412.000,00		



Empreendimentos	Preço medio por apartamento	Data de Entrega		Total de unidades Disponível	Total R\$	Quartos	Localização
Pedra da Lua	R\$ 166.000,00	Setembro	2009	90	R\$ 14.940.000,00	Loteamento	Parnamirim
Total Emp. -->	1			90	R\$ 14.940.000,00		



Empreendimentos	Preço medio por apartamento	Data de Entrega		Total de unidades Disponível	Total R\$	Quartos	Localização
Nimbus	R\$ 170.600,00	Setembro	2010	89	R\$ 15.183.400,00	1 a 3 quartos	N. Parnamirim
Total Emp. -->	1			89	R\$ 15.183.400,00		

67



Empreendimentos	Preço medio por apartamento	Data de Entrega		Total de unidades Disponível	Total R\$	Quartos	Localização
Actualithé	R\$ 162.416,00	Agosto	2011	34	R\$ 5.522.144,00	2 Quartos	Petropolis
Therraza	R\$ 283.941,00	Agosto	2011	39	R\$ 11.073.699,00	3 Quartos	Petropolis
Total Emp. -->	2			73	R\$ 16.595.843,00		



Empreendimentos	Preço medio por apartamento	Data de Entrega		Total de unidades Disponível	Total R\$	Quartos	Localização
Pallazo Concadoro	R\$ 264.531,00	Novembro	2011	18	R\$ 4.761.558,00	2 Suites	Arei Preta
Total Emp. -->	1			18	R\$ 4.761.558,00		



Empreendimentos	Preço medio por apartamento	Data de Entrega		Total de unidades Disponível	Total R\$	Quartos	Localização
CTC	R\$ 144.500,00	Outubro	2012	71	R\$ 10.259.500,00	3 a 4 Dormitorio	Lagoa Nova
Ahead - Capim Macio	R\$ 200.416,00	Junho	2011		R\$ -	2 Quartos	Ponta Negra
Hekité - Capim Macio	R\$ 573.000,00	julho	2011		R\$ -	3 Suites ou 4 Suites	Capim Macio
Total Emp. -->	3			71	R\$ 10.259.500,00		



Empreendimentos	Preço medio por apartamento	Data de Entrega		Total de unidades Disponível	Total R\$	Quartos	Localização
Sttlio	R\$ 230.000,00	Julho	2012	70	R\$ 16.100.000,00	3 a 4 Dormitorio	N. Parnamirim
L'Aqua	R\$ 260.000,00	Abril	2012	40	R\$ 10.400.000,00	3 a 4 Dormitorio	N. Parnamirim
Total Emp. -->	1			40	R\$ 10.400.000,00		



Empreendimentos	Preço medio por apartamento	Data de Entrega		Total de unidades Disponível	Total R\$	Quartos	Localização
Solar Alta Vista	R\$ 584.636,00		2011	7	R\$ 4.092.452,00	3 a 4 Dormitorio	N. Parnamirim
1				7	R\$ 4.092.452,00		



Empreendimentos	Preço medio por apartamento	Data de Entrega		Total de unidades Disponível	Total R\$	Quartos	Localização
Idealle	R\$ 88.000,00			18	R\$ 1.584.000,00	3 a 4 Dormitorio	N. Parnamirim
1				18	R\$ 1.584.000,00		



Empreendimentos	Preço medio por apartamento	Data de Entrega		Total de unidades Disponível	Total R\$	Quartos	Localização
Le rivage	R\$ 363.532,68	setembro	2012	23	R\$ 8.361.251,64	4	Candelaria
La Vie	R\$ 179.688,32	Abril	2012	14	R\$ 2.515.636,48	1 e 2	Candelaria
Bellevue	R\$ 780.000,00	Abril	2012	5	R\$ 3.900.000,00		
1				23	R\$ 8.361.251,64		



Empreendimentos	Preço medio por apartamento	Data de Entrega		Total de unidades Disponível	Total R\$	Quartos	Localização
North Park	R\$ 74.000,00	junho	2011	36	R\$ 2.664.000,00	2	Candelaria
1				36	R\$ 2.664.000,00		

Total VGV	R\$ 325.256.841,02
Total Empreend.	44
Total Disponiveis	1.754

Fonte :Pesquisa Diretas Construtoras do RN Agosto-Setembro (2009)