

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

Nerivaldo Fernandes Barbosa

**A INFLUÊNCIA DO ENDOMARKETING NO CLIMA ORGANIZACIONAL DA
POTIGUAR ADMINISTRADORA DE CARTÕES DE CRÉDITO S.A.: UM ESTUDO DE
CASO EM NATAL - RN**

NATAL

2008

NERIVALDO FERNANDES BARBOSA

**A INFLUÊNCIA DO ENDOMARKETING NO CLIMA ORGANIZACIONAL DA
POTIGUAR ADMINISTRADORA DE CARTÕES DE CRÉDITO S.A.: UM ESTUDO DE
CASO EM NATAL - RN**

OP2. L8. 88

15000M

80 51 88

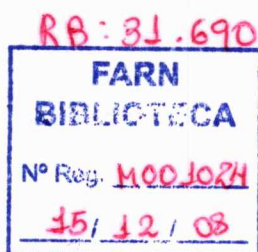
Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Marketing Estratégico da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte como requisito obrigatório para obtenção do grau de Especialista em Marketing Estratégico.

Orientador:

Maria Valéria Pereira de Araújo, Dr.

Natal

2008



658.8
B21i
2008
2x.01

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Barbosa, Nerivaldo Fernandes

A influência do endomarketing no clima organizacional da Potiguar
Administradora de Cartões de Créditos S.A.: um estudo de caso em Natal-
RN / Nerivaldo Fernandes Barbosa. – Natal: FARN, 2008.
76f.

Orientador: Maria Valéria Pereira de Araújo (Dr.)

Monografia (Especialista em Marketing Estratégico) – Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Marketing – Monografia. 2. Edomarketing – Monografia. 3. Clima
Organizacional – Monografia I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.8

NERIVALDO FERNANDES BARBOSA

**A INFLUÊNCIA DO ENDOMARKETING NO CLIMA ORGANIZACIONAL DA
POTIGUAR ADMINISTRADORA DE CARTÕES DE CRÉDITO S.A.: UM ESTUDO DE
CASO EM NATAL - RN**

Monografia do Curso de MBA em Marketing Estratégico da Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do Rio Grande do Norte,
(X) aprovada com a nota: 9,0 () não obtendo aprovação, em 30 de 11
de 2008, avaliada pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:



Maria Valéria Pereira de Araújo, Dr.
Orientadora

Prof.:
Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

Quero neste momento agradecer àqueles que contribuíram e incentivaram direta ou indiretamente a minha vida acadêmica como um todo, e por conseguinte a conclusão deste trabalho.

Primeiramente a Deus, que sem ele nada disso seria possível.

Aos meus pais, José Ivaldo Barbosa e Maria Auxiliadora Fernandes Barbosa, por me proporcionarem a condição de estudar e almejar um futuro melhor, e pelo amor e dedicação com os quais eles criam a mim e minha Irmã.

A minha irmã e Anna Cristina.

A minha filha Letícia

A minha amada esposa Juliana pela paciência e dedicação para comigo.

Ao meu amigo João Maria que, com paciência, me ajudou na consecução deste trabalho.

Aos meus companheiros e amigos do curso.

A minha orientadora Dra. Maria Valéria Pereira de Araújo, por sua atenção, compreensão, paciência e colaboração na construção desse trabalho.

RESUMO

O estudo a seguir refere-se a um trabalho monográfico, realizado com o objetivo de analisar o grau de influência do *endomarketing* no clima organizacional de uma empresa do ramo de cartões de crédito denominada CARTÃO CDL. A metodologia utilizada foi uma pesquisa exploratória e descritiva, onde se tomou por base os fatores higiênicos e motivacionais, segundo Herzberg, e o método de pesquisa de Celinsk, que consiste em um questionário de questões fechadas, o mesmo foi aplicado com todos os funcionários da empresa. Através dele foram analisados os pontos fortes e fracos existentes e sugeridas as possíveis soluções viáveis para melhoria do clima interno e do aumento da qualificação e produtividade da equipe, além de uma pesquisa bibliográfica sobre os conceitos e ferramentas de *marketing* e de sua aplicação voltada para o público interno da chamada de *endomarketing* e em que a aplicação de suas ferramentas poderia influenciar positivamente o clima organizacional. Na conclusão deste trabalho, verificou-se que o entrosamento da equipe em conjunto com as políticas e normas administrativas estão consoantes com as perspectivas daqueles que fazem o corpo funcional da empresa e que o *endomarketing* corrobora com o estudo do clima organizacional pois favorece a manutenção de excelentes índices de satisfação no ambiente de trabalho da organização como um todo.

Palavras-chave: Endomarketing, Clima Organizacional e Fatores higiênicos e motivacionais.

RESUMEN

El estudio que sigue es alusivo a un trabajo monográfico que ha sido realizado con el objetivo de analizarse el grado de influencia del *endomarketing* en el clima organizacional de una empresa del ramo de tarjetas de crédito que se llama Cartão CDL. La metodología usada fue una encuesta exploratória y descriptiva, donde se ha tomado por base los factores higiénicos y de motivación, según Herzberg, y el método de pesquisa de Celinsk, que consiste en un cuestionario de cuestiones cerradas, y lo mismo ha sido aplicado con todos los empleados de la empresa. A través de él han sido analizados los puntos fuertes y flacos existentes e sugeridas las posibles soluciones viables para mejoría del clima interno y del aumento de la calificación y productividad del equipo, además de una pesquisa bibliográfica sobre los conceptos y herramientas de *marketing* y de su aplicación direccionada para el público interno de la llamada de *endomarketing*, en que la aplicación de sus herramientas podrían influenciarse con positividad el clima organizacional. En la conclusión de este trabajo ha verificado que la integración del equipo con las políticas y normas de administración están consonantes con las perspectivas de aquellos que hacen el cuerpo funcional de la empresa y que el *endomarketing* ha corroborado con el estudio del clima organizacional pues ha favorecido la manutención de excelentes índices de satisfacción en el ambiente de trabajo de la organización como un todo.

Palabras llave: Endomarketing, Clima empresarial y Factores higiénicos y motivacionales

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Distribuição dos Empregados Quanto ao Sexo.....	42
Gráfico 02: Distribuição dos Empregados Quanto a Idade.....	43
Gráfico 03: Distribuição dos Empregados Quanto ao Estado Civil.....	43
Gráfico 04: Distribuição dos Empregados Quanto a Escolaridade.....	43
Gráfico 05: Distribuição dos Empregados Quanto ao Tempo de Serviço.....	45
Gráfico 06: Distribuição dos Empregados Quanto ao Faixa Salarial.....	45
Gráfico 07: Distribuição dos Empregados Quanto a Carga Horária Semanal.....	46
Gráfico 08: Distribuição dos Empregados Quanto aos Fatores Higiênicos.....	47
Gráfico 09: Distribuição dos Empregados Quanto as Políticas da Empresa.....	48
Gráfico 10: Distribuição dos Empregados Quanto as Normas Administrativas.....	49
Gráfico 11: Distribuição dos Empregados Quanto ao Estilo de Chefia.....	50
Gráfico 12: Distribuição dos Empregados Quanto aos Salários Diretos.....	51
Gráfico 13: Distribuição dos Empregados Quanto as Relações Interpessoais.....	52
Gráfico 14: Distribuição dos Empregados Quanto as Condições de Trabalho.....	53
Gráfico 15: Distribuição dos Empregados Quanto aos Fatores Motivacionais.....	54
Gráfico 16: Distribuição dos Empregados Quanto ao Sentido de Realização.....	55
Gráfico 17: Distribuição dos Empregados Quanto ao Reconhecimento pelo Trabalho Feito.....	56
Gráfico 18: Distribuição dos Empregados Quanto ao Conteúdo do Trabalho.....	57
Gráfico 19: Distribuição dos Empregados Quanto as Responsabilidades.....	57
Gráfico 20: Distribuição dos Empregados Quanto a Promoção para Tarefas Mais Amplas.....	58
Gráfico 21: Distribuição dos Empregados Quanto a Visão Geral entre Fatores Higiênicos e Motivacionais.....	60

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	09
1.1. OBJETIVOS.....	12
1.1.1 Objetivo geral.....	12
1.1.2 Objetivos específicos	12
1.2 JUSTIFICATIVA.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 CONCEITOS DE MARKETING.....	14
2.2 EVOLUÇÃO DO MARKETING.....	17
2.3 CONCEITOS DE ENDOMARKETING.....	18
2.4 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES.....	21
2.4.1 A experiência de Hawthorne.....	24
2.4.2 Hierarquia das necessidades de Maslow.....	25
2.4.3 Teoria X&Y McGregor.....	28
2.4.4 Modelo dos dois fatores de Herzberg.....	31
2.5 SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	33
2.5.1 Nível de satisfação no trabalho.....	33
2.5.2 Fontes de satisfação.....	34
2.5.3 Vantagem do estudo da satisfação do trabalho.....	36
2.6 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	36
2.6.1 Conceitos de clima organizacional.....	36
2.6.2 Dimensões do clima organizacional.....	38
3 METODOLOGIA.....	40
3.1 UNIVERSO E AMOSTRA.....	40
3.2 COLETA DE DADOS.....	40
3.3 TRATAMENTO DOS DADOS.....	40
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	41
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS EMPREGADOS.....	41

4.1.1 Sexo.....	41
4.1.2 Idade.....	42
4.1.3 Estado civil.....	43
4.1.4 Escolaridade.....	44
4.1.5 Tempo de serviço.....	44
4.1.6 Faixa salarial.....	45
4.1.7 Carga horária semanal.....	46
4.2 VARIÁVEIS DO ESTUDO.....	46
4.2.1 Fatores higiênicos.....	46
4.2.1.1 Políticas de empresa.....	47
4.2.1.2 Normas administrativas.....	48
4.2.1.3 Estilos de chefia.....	49
4.2.1.4 Salários diretos	50
4.2.1.5 Relações interpessoais.....	51
4.2.1.6 Condições de trabalho.....	52
4.2.2 Fatores motivacionais.....	53
4.2.2.1 Sentido de realização.....	54
4.2.2.2 Reconhecimento pelo trabalho feito.....	55
4.2.2.3 Conteúdo de trabalho.....	56
4.2.2.4 Responsabilidades.....	57
4.2.2.5 Promoção para tarefas mais amplas.....	58
4.3 COMPARAÇÃO DOS FATORES ANALISADOS.....	59
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	61
5.1 CONCLUSÕES.....	61
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	64
REFERÊNCIAS.....	66
ANEXOS.....	69
APÊNDICE.....	75

1 INTRODUÇÃO

A concorrência cada vez mais acirrada, conjugada com o mercado cada vez mais dinâmico, faz com que as empresas busquem um patamar da qualidade em seus produtos/serviços cada vez maior. Os valores agora são outros, a clientela está mais exigente e consciente, dominando aspectos intrínsecos dos produtos, logo, o esforço para fidelizar esse novo cliente consome uma quantidade maior de energia e recursos das empresas, torna-se necessária uma mudança de postura organizacional para atender essa nova realidade, o foco passa a abranger o cliente interno também, para que sua motivação e satisfação se reflita na imagem da empresa e consequentemente em nos produtos/serviços por ela produzidos.

Esse trabalho vem estudar como a aplicação do *marketing* voltado para o público interno da empresa, chamado de *endomarketing*, pode influenciar o clima organizacional de uma empresa do ramo de cartões de crédito localizada em Natal.

O CARTÃO CDL foi o nome escolhido para representar um sonho da classe lojista do interior do estado do Rio Grande do Norte, é uma sociedade anônima de capital fechado que atua no ramo de cartões de crédito. É administrado pela Potiguar Administradora de Cartões de Crédito S.A., está situado à rua Ceará Mirim, 322 no bairro de Tirol em Natal, e atua no estado do Rio Grande do Norte no setor de serviços. Surgiu da necessidade que os lojistas do interior do estado possuíam de ter uma forma de venda mais segura, ou seja, uma forma onde o recebimento dos valores das vendas fosse feito pelos mesmos sem inadimplência por parte dos clientes e de maneira mais ágil tentando acabar com a cultura de vendas através de cadernetas e promissórias.

A empresa foi legalmente constituída em 20 de fevereiro de 2003, mas a idéia surgiu um ano antes quando Joham Xavier, então presidente da Federação Lojista do Estado do Rio Grande do Norte (FCDL), participava de uma convenção lojista no estado de São Paulo e observou projeto semelhante ao que ele buscava, ser aplicado na CDL de Belo Horizonte, coletou algumas informações e deu seguimento em sua idéia, após várias reuniões com a classe lojista do RN concretizou o projeto de instituir um cartão de crédito do próprio lojista em 14 de dezembro de 2002, dando ao cartão o

nome da entidade de maior representatividade da classe no estado: CDL (Câmara dos Dirigentes Lojistas).

Concretizado o projeto, foi feito um trabalho massivo de oferecimento e convencimento aos lojistas aderirem a idéia comprando quotas acionárias da empresa formando o capital social , garantindo o suporte para emissão dos cartões de crédito com a logomarca do lojista que adquiriu as quotas e a bandeira CDL indicando a rede de aceitação que estava sendo formada.

Em meados de abril de 2003 o primeiro CARTÃO CDL é emitido para o cliente dando início a uma idéia que outrora parecia distante mas que se posicionava com expectativa de sucesso no mercado. Era o início de uma empresa que hoje é composta por 70 lojistas sócios-acionistas que trabalham aceitando e emitindo cartões de crédito com bandeira CDL para seus clientes, e que corresponde a 51 % do quadro acionário da empresa, é composta ainda por uma empresa que presta todo o suporte tecnológico (Rede 3), um banco que fornece o lastro financeiro para a realização das transações de vendas (Banco Schain), uma empresa de crédito e financiamento chamada Cifra , por fim as CDL's do estado e a FCDL, e ainda conta com uma rede de mais de mil estabelecimentos que são credenciados a efetuar vendas no cartão.

A Potiguar Administradora de Cartões de Crédito S.A. atua em mais dez cidades do estado do Rio Grande do Norte como diferencial carregando a idéia de fortalecer a classe lojista com um serviço genuinamente local, levando a marca do lojista e incitando o espírito regionalista de defender o que é da terra.

Em um ambiente competitivo no qual as organizações se encontram na atualidade, em plena era do conhecimento, onde o diferencial competitivo são as pessoas (capital intelectual da organização), as empresas estão cada vez mais direcionadas para o desenvolvimento e crescimento de seus empregados, visando um maior aproveitamento dos mesmos. Através de um ambiente de trabalho que proporcione motivação e satisfação para os funcionários, fazendo com que se reflita num produto ou serviço de qualidade, aumetando a eficiência e eficácia para que a organização alcance assim seus objetivos. Para isso, um conjunto cada vez mais

consistente de instrumentos e ferramentas de *endomarketing* estão sendo adotadas por organizações de portes variados, a utilização e combinação de ferramentas têm-se mostrado presente principalmente em setores de maior competição e disputa por participação de mercado. Partindo desse princípio, as empresas cada vez mais têm investido no endomarketing como uma estratégia de Recursos Humanos. O endomarketing existe para atrair e reter seu primeiro cliente: o cliente interno, obtendo significativos resultados para as empresas e, também, atraindo e retendo clientes externos. Essa atitude estratégica visa dar aos funcionários uma noção da importância de um serviço orientado para atender aos clientes, fazendo-os ter a capacidade de responder qualquer dúvida que surja dentro da companhia, e isso inclui envolvimento, comprometimento, valorização e, principalmente, qualificação do funcionário, visando assumir responsabilidades e iniciativas, conhecendo todas as rotinas de serviço da empresa onde atuam.

O endomarketing pode ser definido como um conjunto de ações utilizadas por uma empresa para vender sua própria imagem a seus funcionários fazendo com que se sintam partes importantes dessa imagem e não apenas meros coadjuvantes.

A análise do clima retrata o grau de satisfação emocional e material das pessoas no trabalho com o intuito de esmiuçar aspectos que possam melhorar o ambiente de trabalho e as relações empresa x empregado e empregado x empregado, levando-se em consideração a influência e contribuição do *endomarketing* para o favorecimento desse cenário positivo.

Sabe-se que o clima é influenciado diretamente por fatores internos e externos, esses fatores podem subdividir-se em aspectos positivos e negativos sendo imprescindível o equilíbrio entre essas duas vertentes, para que seja proporcionado um ambiente com plena condição de trabalho. Além de que existem os fatores pessoais peculiares a cada empregado e os contextos econômicos e políticos nos quais estão inseridos. Diante desses fatos, será analisado o grau de satisfação dos empregados do CARTÃO CDL – Potiguar Administradora de Cartões de Crédito S.A., com o intuito de aprimorar seus procedimentos e aumentar a eficiência e eficácia da organização quanto aos mesmos, e para tanto, será aplicada uma pesquisa de Clima organizacional onde

será analisada a influência de ferramentas de *endomarketing* no clima da empresa estudada. Neste contexto, o problema central desta pesquisa consiste em responder a seguinte pergunta:

- Qual a influência do *endomarketing* no clima organizacional da Potiguar Administradora de Cartões de Crédito S.A.?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Estudar a influência do *endomarketing* no clima organizacional da Potiguar Administradora de Cartões de Crédito S.A..

1.1.2 Objetivos específicos

- Caracterizar o perfil dos empregados da empresa;
- Analisar os fatores higiênicos que colaboram com o favorecimento do grau de satisfação dos empregados;
- Analisar a influência do *endomarketing* nos fatores motivacionais que colaboram com o favorecimento do grau de satisfação dos empregados.

1.2 JUSTIFICATIVA

O assunto abordado no estudo possui relevância na atualidade, pois, as organizações buscam alinhar seu sucesso com a eficiência, eficácia, qualidade e a produtividade. Esses objetivos podem ser alcançados plenamente desde que as instituições desenvolvam as condições para que seus empregados satisfaçam suas necessidades individuais e vistam a responsabilidade que lhes é incumbida. No contexto atual do capital intelectual, o conhecimento dos colaboradores torna-se um diferencial

competitivo, fazendo com que ocorra o aumento dos investimentos por parte das empresas em seus funcionários, de modo a capacitá-los e motivá-los cada vez mais e denotando assim a importância que cada um tem para a simbiose da empresa. Além disso, o tema possui uma ampla bibliografia para ser utilizada como base de estudo.

A organização estudada foi escolhida devido ao alto grau de proximidade do pós-graduando com a empresa, já que o pesquisador exerceu atividades profissionais na instituição, facilitando assim o acesso às informações pertinentes ao estudo. É do interesse pessoal do autor colaborar de alguma forma com o desenvolvimento e o crescimento da organização, em relação ao ambiente de trabalho e a motivação das pessoas que compõem a empresa.

Contudo, a finalidade do estudo é buscar subsídios que proporcionem a melhoria de forma progressiva e continuada do ambiente de trabalho na empresa, refletindo assim no aumento da motivação pessoal do corpo funcional da organização e consequente na produtividade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITOS DE MARKETING

Para Cobra (1986) marketing é uma expressão anglo-saxônica oriunda da palavra *mercari*, do latim, que significa comércio, ou ato de mercar, comercializar ou transacionar.

Já Las Casas (1993), ressalta que o termo marketing significa “ação no mercado”, e acrescenta ainda que o termo decorre que todos os elementos do composto de marketing devem estar presentes na adoção do conceito.

Segundo Kotler (1998), marketing é um processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores com outras pessoas.

O *marketing* pode ser entendido como um movimento constante e cíclico onde o objetivo foco é satisfazer necessidades dos dois principais agentes desse processo dinâmico: o cliente que detém necessidades de consumo, seja de serviços ou de produtos diversos e o fornecedor que detém esses produtos/serviços e possui a necessidade de capital para realimentar esse ciclo, porém o marketing não se resume a apenas o estudo do mercado em movimento e suas relações básicas de troca, é algo bem mais complexo que envolve todos os setores de uma empresa com a intenção de que esse envolvimento se reflita no produto final desejável, chegando muitas vezes a despertar necessidades no público consumidor. Pode-se dizer então que o *marketing* tem como finalidade maior aproximar e tornar cada vez mais conveniente e satisfatório o contato entre o mercado e seu público. O *marketing* age como uma espécie de catalizador para transferência de riqueza do consumidor para o fornecedor, o consumidor tem como necessidades sucesso, prestígio, prazer, alegria, segurança, status, entre outras e detém o meio para obter isso que é a moeda, por sua vez o vendedor tenta da melhor maneira entender como preencher as lacunas de cada uma dessas necessidades expostas por seu cliente por meio de estudos para conhecer o perfil de seu público, se houver a repetição do processo é sinal que o fornecedor obteve

sucesso em sua empreitada e o ciclo estará completo quando houver a repetição da compra que pode levar a fidelização do cliente.

Partindo desse princípio, o processo de troca envolve uma transação entre uma organização (empresa) e um cliente (consumidor), gerando benefícios para ambos.

Se analisarmos o nosso cotidiano veremos que o *marketing* está inserido em nossas vidas, estamos sendo motivados constantemente por alguma necessidade criada ou por alguma ação de marketing. Ao consumirmos um produto, em algum momento fomos motivados e predispostos a tomar a decisão de compra a partir de algum estímulo causado pelo marketing, utilizando estratégias e ferramentas apropriadas para tomarmos a decisão do consumo de um determinado produto/serviço e não a do concorrente. O marketing muda conforme a sociedade muda, pois as necessidades das pessoas se alteram perante os anos e essa transformação gera várias tendências novas de consumo que precisam ser atendidas. É necessário conhecer as necessidades da sociedade para formatar melhor produto e serviço para supri-las.

Conhecer o mercado e identificar as oportunidades, estimular o interesse sobre um determinado produto, avaliar as forças dos concorrentes e calcular qual será a demanda pelo produto de uma empresa em determinada região são uma das práticas essenciais dessa importante ferramenta do mundo empresarial. Segundo Kotler (1998) a criação, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade das idéias sociais e envolvendo considerações de planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing.

Para Kotler (1998) o princípio genérico e principal do marketing é o processo de troca de valores entre duas partes.

Segundo Kotler (1998) o conceito de Marketing Assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim as necessidades e desejos dos mercados alvos.

A partir disso, fica ainda mais claro como o marketing é uma atividade mercadológica que busca na sua essência atender eficazmente alguma área de necessidade humana. Mais do que isso, marketing é planejamento, análise,

implementação e controle de programas e ações cuidadosamente formulados e calculados para desenvolver o processo de troca no mercado.

Se afirmarmos que marketing é análise e planejamento, afirmamos que as ações estratégicas não são feitas ao acaso, ao contrário, a análise ambiental do mercado e da empresa, vão ser fundamentais para o desenvolvimento e planejamento adequado para a execução eficaz da utilização do marketing. O desenvolvimento de programas e ações calculados será a partir da análise de mercado alvo, conhecimento do comportamento do consumidor, seus hábitos de consumo, ou seja, os profissionais de marketing irão distinguir entre segmentos de mercados possíveis e decidirão quais deles será vantagem atender, baseando-se em potencial de mercado, missão e objetivos da empresa. Com a análise e segmentação do mercado, o profissional de marketing poderá desenvolver programas e ações específicos para cada grupo de clientes (consumidores), de forma a melhor atender suas necessidades e expectativas.

O grande desafio do marketing é atingir o consumidor, ou seja, predispor-lo ao consumo e satisfazê-lo na aquisição e usufruto do produto. Os produtos e serviços oferecidos precisam atender às necessidades do consumidor e também estar ao alcance do mesmo. Dentro do desenvolvimento de programas planejados está o processo de um canal de distribuição bem elaborado para deixar sempre à disposição do consumidor o produto ofertado.

Pode ser visualizado esse movimento com a visão de Peter Drucker (2002) sobre marketing é que a meta deve ser compreender tão bem os nossos clientes que o produto ou serviço se adaptem a eles tão bem que se venda por si só. Por fim, as empresas não podem sobreviver simplesmente fazendo um bom trabalho, elas devem fazer um trabalho excelente se quiserem ser bem - sucedidas nos mercados de crescente concorrência global. Consumidores e compradores organizacionais enfrentam abundância de fornecedores que procuram satisfazer os consumidores-alvo com oferta competitivamente superiores. Marketing é a função da empresa encarregada de definir os consumidores-alvo e a melhor maneira de satisfazer suas necessidades e desejos de forma competitiva e rentável.

2.2 EVOLUÇÃO DO MARKETING

O marketing assim como a própria sociedade sofreu diversas mudanças ao longo de sua existência, evoluindo no tempo seguindo as tendências comportamentais do mercado. Numa sociedade com um comportamento cada vez mais volátil, onde o consumo se torna cada vez mais mutável, o marketing passou por diversas orientações, desde ações voltadas para a produção, como orientação para as vendas até chegar à atualidade onde suas ações se voltam para o consumidor e/ou suas reais necessidades .

Após a revolução industrial, a orientação para o mercado era a produção em larga escala com um nível de customização quase inexistente, onde a minimização e o controle dos custos eram aspectos mais importantes do que atender as necessidades do consumidor diante de seus desejos. A ênfase das empresas seguia a orientação mais técnica dos produtos e suas qualidades, tendo como filosofia empresarial que apenas o produto sendo bom significaria vendas em alta escala e sua rentabilidade seria alta, e se utilizava o conceito de demanda empurrada, ou seja, o que era produzido muitas vezes não estava de acordo com a necessidade do mercado. Na verdade o efeito desse posicionamento comercial era que as ações voltadas para a produção surgiam efeito apenas em curto prazo, pois os consumidores se sentiam satisfeitos apenas por um determinado período, logo, o ciclo de maturidade de um produto era muito curto e ainda não eram desenvolvidas ferramentas para gerar fidelização nesse incipiente mercado que se formava em escala mundial.

Logo em seguida, o marketing foi direcionando suas ações para as vendas, onde enfatizaria o uso de estratégias promocionais como a propaganda, promoção, vendas, sempre voltados a atender as necessidades da empresa e não do consumidor. Os objetivos de alcançar metas de vendas era a principal orientação do marketing. Nesse período, os interesses, as necessidades e as expectativas da empresa que eram levados em conta, não dando importância ao consumidor. O cliente deveria se moldar ao mercado e as ações disponibilizadas pelas empresas. O foco da administração era direcionado ao seu interior e não para o mercado. Após a transação da venda ter sido concluída, a preocupação e a filosofia da empresa era captar novos clientes e não

mantê-los. Esse posicionamento gerou diversas insatisfações no consumidor visto que o mercado era dos vendedores e das empresas, eles que ditavam as regras e condicionavam o consumidor deixando-o na verdade sem muitas alternativas de escolhas. Era comum relatar abusos de fabricantes e comerciantes já que não havia na época ações que pudessem penalizar as empresas infratoras, os consumidores não obtiam informações prévias e detalhadas dos produtos e serviços que consumiam.

Logo, o consumidor foi ficando mais exigente e o cliente passou a dar mais atenção às empresas que atendiam suas necessidades. O mercado passou a perceber que as necessidades dos consumidores correspondidas poderia ser o diferencial para o sucesso de uma empresa.

A partir dessa mudança de posicionamento, as ações de marketing seriam orientadas para o cliente externo e também interno, o foco não seria mais a empresa ou o produto, a nova orientação seria de valorizar o funcionário, no sentido de vender as idéias para esse público interno fazendo-o parte importante no processo produtivo e se refletindo em um produto/serviço mais bem mais bem acabado para o consumidor que seria o real foco da empresa. Todas as ações mercadológicas da empresa deveriam ser coordenadas a partir do conhecimento do mercado e do público alvo, ou seja, o consumidor seria visto de outra maneira pelas empresas e seu sucesso empresarial seria decorrência de como o cliente perceberia seu produto e seus serviços.

A preocupação em entender ,ou como entender os sinais que o mercado dava se torna mais visível a partir dessa nova orientação do *marketing* e verifica-se que a integração e coesão entre as pessoas que formam a empresa é fator chave para conquista e fidelização de clientes.

2.3 CONCEITOS DE ENDOMARKETING:

A complexidade no atual mundo competitivo das organizações e sua interação com os ambientes têm forçado cada vez mais empresas a buscarem e aplicarem de forma mais ou menos estruturada programas internos de qualificação dos colaboradores e ferramentas de integração entre setores para ganhos qualitativos no

clima organizacional no sentido de fomentar melhoria nos relacionamentos com o cliente externo.

Podemos classificar vários instrumentos que podem ser utilizados para a prática e implantação do Endomarketing. As ferramentas do endomarketing constituem como o treinamento e o desenvolvimento, a comunicação interna e externa plena, a liderança, o fluxo de informações técnicas e outros componentes administrativos devem ser abordados e enriquecidos quanto aos conteúdos. Brum (1998) classifica os instrumentos operacionais que podemos utilizar: - Vídeos: institucionais ou de apresentação dos produtos (têm como objetivo colocar os clientes internos com a realidade em que seu produto é utilizado).

Para Bekin (2004), endomarketing são “ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental”.

Para Kotler (1998) o *Marketing* interno é como uma “tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores”, mas segundo Bekin (1995) o “Endomarketing é a extensão da clássica função do marketing só que voltada para dentro da organização, a qual o autor define como as “ações de marketing voltadas ao público interno da empresa a fim de promover, entre seus funcionários e os departamentos, valores destinados a servir o cliente”, já para BRUM (2000) é dar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente”.

Acrescenta, ainda, que “é um esforço feito por uma empresa para melhorar o nível de informação e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com o seu funcionário” .

Podemos definir também, como sendo o conjunto de ações focadas no público interno e que tem como o objetivo maior conscientizar funcionários e chefias para a importância do atendimento de excelência ao cliente, além de que a razão de sua importância é porque constituiu-se em um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar todas as pessoas que trabalham na empresa na implementação e operacionalização de

ações mercadológicas. O principal benefício que se busca é o fortalecimento e construção de relacionamentos, compartilhando os objetivos da empresa e fortalecendo estas relações, inserindo a noção de que todos são clientes de todos também dentro da empresas.

O endomarketing faz parte do composto do marketing e merece destaque pois, visa suas ações para o público interno, ou seja, funcionários e pessoas diretas e indiretamente ligadas à organização. A empresa que se utiliza dessas ações e implanta uma base de valores sólida e consistente consegue manter os empregados e ainda sair na frente os concorrentes. A qualidade do serviço interno transforma-se em satisfação dos funcionários tornando-os envolvidos e motivados na organização que, por sua vez, é responsável pela qualidade do produto/serviço externo resultando na satisfação e na retenção de clientes, orientação principal de uma organização, sendo assim, o retorno preteridos na qualidade e efetividade da comunicação interna devem se manifestar, também, em ganhos em termos de clima organizacional e integração grupal e multifuncional.

A utilização do endomarketing visa melhorar a comunicação, o relacionamento do público interno e tenta estabelecer uma base motivacional para o comprometimento entre os funcionários para com a empresa. Ao considerar os funcionários como clientes futuros ou promissores, as empresas são obrigadas a adotar políticas ambiciosas de recursos humanos para transmitir esses valores e é nesse ponto onde o endomarketing tem como aliado o estudo do clima organizacional tentando mensurar quais são os fatores higiênicos e os motivacionais que influenciam de forma direta o ambiente e cultura organizacionais, fazendo com que sejam elaboradas ferramentas voltadas para o público interno com a intenção de consolidar o ambiente harmônico caso seja, ou aprimorá-lo para que o trabalho se torne mais prazeroso e as relações interpessoais sejam melhor trabalhadas para aumentar o entrosamento da equipe, se refletindo assim na imagem organizacional.

Essa transmissão de valores e o compartilhamento de resultados da empresa com seu público alvo, se dão a partir de uma transparência, linguagem única, objetiva e comum a todos na empresa além do desenvolvimento de políticas de RH consistentes

que incluam recrutamento, seleção e treinamento, além de avaliação, remuneração e reconhecimento.

Um programa de endomarketing bem feito é capaz de tornar o funcionário um ser comprometido com a nova postura da empresa e com a modernidade, cada um em sua área de atuação e por meio do seu trabalho.

Com intuito de analisar os reflexos do endomarketing no clima organizacional será apresentado a base de conhecimento científico voltado para a área de recursos humanos, especificamente assuntos vinculados a motivação e satisfação no ambiente de trabalho.

2.4 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações podem ser classificadas de diversas maneiras, de acordo com o tipo de atividade que realizam: podendo ser industriais, econômicas, comerciais, religiosas, militares, educacionais etc.

As organizações são formadas por um grupo de pessoas que desempenham diversas atividades e processos mas são orientadas e direcionadas a um objetivo comum, que consiste exatamente na razão de existir da empresa.

Organizações é um conjunto de doutrinas, teorias, concepções, modelos, instrumentos e mecanismos; construídos e constantemente enriquecido pelo estudo, pela experimentação, observação e pesquisa; produzindo hipóteses, princípios, padrões e leis; mediante os quais o seu especialista, com tanto maior êxito quanto maior for o seu conhecimento profissional e desenvolvido for o seu pendor, inclinação e vocação, que poderá atuar sobre os elementos de toda ordem e natureza constitutivos de qualquer empreendimento urbano e coletivo; e levando em conta o seu relacionamento íntimo e externo; a fim de que essa intuição se estruture e funcione com eficiência e eficácia, em direção ao seu objetivo, ao mesmo tempo propiciando realização pessoal e social às pessoas que dela fazem parte. (CHIAVENATO,1983)

“A influência das organizações sobre a vida dos indivíduos é fundamental: à maneira pela qual as pessoas vivem, se alimentam, se vestem, seus sistemas de valores, suas expectativas e convicções são profundamente influenciadas pelas

organizações. E vice-versa: as organizações são influenciadas pelas maneiras de pensar e sentir dos seus participantes.”(CHIAVENATO ,1997, p. 24).

É na organização que a maioria das pessoas encontra a fonte de suas realizações, se unindo a outros elementos do corpo funcional, trabalhando em prol de um objetivo comum. Mas é necessário que a mesma proporcione um ambiente favorável para que os elementos que a compõem possam desenvolver seu potencial de forma plena e conseguir agir de maneira eficiente e eficaz atingindo com mais facilidade tal objetivo.

As organizações possuem um “porquê”, algo que as orienta e as mantém vivas, são direcionadas através de uma missão, reguladas por metas e objetivos comuns entre os indivíduos e a própria estrutura organizacional.

Os objetivos organizacionais indicam: rumo para as atividades desempenhadas pelos colaboradores; justificam as atividades e sua existência; servem como parâmetro comparativo entre os participantes e avaliação do êxito; verificam e comparam produtividade da organização em conjunto com a de seus colaboradores (funcionários).

Os objetivos de cada empresa a direcionam dentro do ambiente competitivo no qual estão inseridas. Esses objetivos são dinâmicos e moldados de acordo com as exigências impostas à organização pelo ambiente externo e pelos participantes.

Os objetivos são geralmente apresentados pela organização através de estatutos, atas, relatórios anuais, etc.

As pessoas criam as organizações a partir do momento em que as mesmas necessitam de administração e de parâmetros que regulamentem a canalização de habilidades, conhecimentos e criatividade para fazer o sistema funcionar de forma harmônica. O fator humano é o único recurso organizacional vivo capaz de manipular e tomar decisões a respeito de todos os outros recursos. As pessoas e as organizações têm um objetivo comum: a satisfação das suas necessidades e interesses.

Do crescimento das organizações em conjunto com o desenvolvimento de ciências como a psicologia e sociologia, e com fatores de produtividade e eficácia, surgiu a teoria das relações humanas. A partir de então um novo enfoque à administração foi dado: o homem, e sua relação com a organização como fator decisivo para o desenvolvimento das organizações e sua existência. Esse enfoque se sobrepôs à preocupação centralizada no trabalho em si.

Outro fator importante que contribuiu para o surgimento da preocupação com o fator humano foi a experiência de Hawthorne, feita por Mayo em 1933. Onde, em suma, o autor concluiu que o desempenho das pessoas dentro das organizações depende mais de fatores psicossociais – como relacionamentos interpessoais, desenvolvimento de habilidades e conhecimentos, participação nos grupos – do que com os fatores relacionados à forma técnica de desenvolvimento das tarefas.

No mundo dinâmico e globalizado em que vivemos, onde as informações fluem de vários canais e muitos têm acesso às mesmas informações, tecnologias e estratégias empresariais ao mesmo tempo, o grande diferencial das organizações é a capacidade com que as pessoas canalizam e processam dados, explorando-os para a melhoria de produtos e serviços. Esse poder é denominado como “patrimônio intelectual”. Na atualidade as “grandes mentes” são disputadas pelas empresas que chegam a citá-las como patrimônio em seus balanços. O estudo do fator humano tornou-se imprescindível para as organizações devido à grande importância que as pessoas possuem para a consecução dos objetivos e metas da empresa fazendo com que a mesma venha a ter sucesso. Segundo Chiavenato(1997,p 107) “as pessoas são portadoras de habilidades, conhecimentos, motivação de trabalho, comunicabilidade etc., mas nunca se deve esquecer que as pessoas são pessoas, isto é, portadoras de características, de personalidade, expectativas, objetivos pessoais, histórias particulares etc”.

A maneira como as pessoas agem é proveniente do cruzamento de suas habilidades e conhecimentos com fatores de personalidade e experiências anteriores sempre levando-se em consideração variáveis externas que possam influenciar de maneira positiva ou não o comportamento dos indivíduos.

As pessoas, quando entram numa organização, precisam se adequar ao novo ambiente mudando alguns costumes, modo de agir e pensar, para inserir-se nos grupos, tanto formais como informais, isto se chama adaptação à “cultura organizacional” - que é o conjunto de idéias, valores, tradições características de uma organização, sendo a mesma única e intransferível – ou seja, sentimentos compartilhados pelas pessoas que podem gerar um comportamento comum e um ambiente motivado ou não, e influencia de forma direta os resultados da empresa.

2.4.1 A experiência de Hawthorne

Nos anos de 1924 a 1933, foram desenvolvidos estudos no campo das Relações Humans na Western Eletric Company, os quais foram denominados de “Estudos de Hawthorne”, e foram realizados por Elton Mayo, na fábrica que denominou a experiência.

Segundo Stoner; Freeman (1995, p. 30) no início tinham-se por objetivo a avaliação da relação do nível de iluminação no local de trabalho e a produtividade dos operários. Num primeiro momento, os empregados foram divididos em grupos designados de: testes e controle. A experiência consistia no seguinte: no primeiro grupo a iluminação era alterada, enquanto no segundo ela permanecia inalterada. Mas apesar dessa diferença de iluminação entre os dois grupos, todos apresentaram aumento de produtividade, mesmo o grupo que tinha a sua iluminação com variação, esse resultado surpreendeu os estudiosos. Em um outro momento da experiência foram introduzidas as seguintes variáveis: aumento de salário, períodos de descanso e permissão para que os grupos escolhessem seus períodos, o que reduziu às jornadas diária e semanal. Nesta fase observou-se que o desempenho possuía níveis variáveis, aumentando ou diminuindo.

Elton Mayo e sua equipe de pesquisa chegaram a conclusão, após o resultado de varias experiências, que os grupos estudados tiveram a sua produtividade aumentada por terem desenvolvido o “orgulho do grupo”, que serviu de motivação para

melhorar o seu desempenho profissional. Houve grupo que teve como fator motivador a atenção recebida pelos supervisores e até mesmo grupos que tiveram suas condições inalteradas, sentiram-se valorizados devido à atenção dos pesquisadores, o que também é um fator motivador.

2.4.2 Hierarquia das Necessidades de Maslow

Um dos trabalhos mais comentados sobre as aspirações de do homem, é conhecido como: Hierarquia das Necessidades. O mesmo foi elaborado por Maslow, que prevê uma escala de metas e valores de caráter psicológico inerentes ao ser humano. Apesar de não ter base científica consagrou-se pela excelente adequação à realidade das organizações. Uma boa comparação entre o ambiente a ser analisado e esta teoria é a apresentada por Morgan (1996, p.45):

Essa teoria sugeriu que os seres humanos são motivados por uma hierarquia de necessidades que progride através de diferentes tipos, a saber, fisiológicas, sociais e psicológicas e teve implicações muito graves, pois considerou que as organizações burocráticas, que procuravam motivar os empregados através de emprego ou simplesmente por oferecerem segurança no emprego, confiavam o desenvolvimento humano ao nível mais baixo da hierarquia de necessidades. Muitos teóricos em administração perceberam, com rapidez, que os cargos e as relações interpessoais poderiam ser redesenhados para criarem condições de crescimento pessoal que simultaneamente ajudariam as organizações a atingirem seus próprios objetivos.

Nesta teoria Maslow percebia as necessidades humanas de uma forma hierárquica, de ordem ascendente, onde a base continha as necessidades inferiores (as quais quando satisfeitas deixavam de ser um fator motivador) e no topo as necessidades superiores. Essas necessidades eram dimensionadas da seguinte forma:

- Necessidades fisiológicas: Alimento, água, vestuário, abrigo, sono e sexo;
- Necessidades de segurança: proteção de perigo físico, estabilidade no trabalho, proteção de bens;
- Necessidades de afiliação ou aceitação: pertencer a grupos;

- Necessidades de estima: poder, prestígio, status e autoconfiança;
- Auto – realização: maximizar o potencial e realizar alguma coisa.

TIPOS DE NECESSIDADES

Auto-Realização	• Encorajamento ao completo comprometimento do funcionário. • Trabalho que torne uma das principais dimensões de expressão de vida do empregado.
Auto-Estima	• Criação de cargos que permitam realização, autonomia, responsabilidade e controle pessoal. • Trabalho que valorize a identidade pessoal. • Reconhecimento pelo bom desempenho, como, por exemplo, promoções, condecorações, empregados do mês.
Sociais	• Organização do trabalho de modo a permitir interação com os colegas. • Possibilidade de atividades sociais e esportivas. • Reuniões sociais fora da organização.
Segurança	• Seguro-doença e plano de aposentadoria. • Seguro no emprego.
Fisiológicas	• Salários e benefícios. • Segurança e condições agradáveis de trabalho.

Quadro 01: Os Diferentes Níveis de Necessidades da Hierarquia de Maslow. Fonte: Morgan (1996, p.)

Segundo Koontz (1994, p. 140-142), Maslow chegou à conclusão que outras necessidades representavam apenas fatores motivacionais quando a satisfação das fisiológicas fossem mantidas. Pesquisadores como Lawler e Suttle, comprovaram a existência de dois níveis de necessidades (biológicos e outras), além disso, discordaram em parte das idéias de Maslow. Mas constataram que outras necessidades surgiam apenas após a realização de, pelo menos, parte das necessidades biológicas e, além disso, verificaram que existem diferenças na intensidade das necessidades sociais e de auto-estima, de um indivíduo para outro. Outros estudiosos, como Hall e Nougaim, após cinco anos de pesquisa, concluíram que a medida em que administradores crescem numa organização, suas necessidades sociais e de auto-estima tendem a crescer e suas necessidades fisiológicas tendem a perder o valor, o que se deve à melhoria na carreira.

Stoner; Freeman (1995, p. 324) menciona a Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow, como uma teoria de conteúdo, que classifica as necessidades humanas de modo “lógico e conveniente” aos interesses dos administradores. De acordo com essa teoria, é óbvia a necessidade de os empregados possuírem um salário suficiente para suprir sua alimentação, moradia e proteção familiar, além de ambiente seguro, antes de qualquer incentivo a estima, o que corresponde às necessidades fisiológicas e de segurança. Em seguida vêm as necessidades de “participar e ser amado”, ou seja, as necessidades sociais, o que ocorre tanto no ambiente profissional como no familiar; a necessidade de auto-estima foi classificada por Maslow em duas: o desejo de realização e competência e o desejo de status e reconhecimento. Só após a satisfação das outras necessidades é que surgirá a de auto-realização, onde as diferenças individuais se tornaram mais perceptíveis.

Em suma a Teoria da Hierarquia de Maslow pressupõe os seguintes aspectos:

- Somente quando um nível inferior de necessidades está saciado ou é adequadamente atendido, o nível imediatamente mais elevado surge no comportamento;
- Nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide de necessidades;
- Quando as necessidades mais baixas estão razoavelmente satisfeitas, as necessidades localizadas nos níveis mais elevados começam a dominar o comportamento. Contudo, quando uma necessidade de nível mais baixo deixa de ser satisfeita, ela volta a predominar no comportamento, por gerar tensão no organismo;
- Cada pessoa possui sempre mais de uma motivação. Toda necessidade está intimamente ligada ao estado de satisfação ou insatisfação de outra necessidade. Seu efeito sobre o organismo é sempre global e nunca isolado;

- Qualquer comportamento motivado é um canal pelo qual muitas necessidades fundamentais podem ser expressas ou satisfeitas conjuntamente;
- Qualquer frustração ou possibilidade de frustração de certas necessidades passa a ser considerada ameaça psicológica. Essa ameaça é que produz as reações gerais de emergência no comportamento humano.

2.4.3 Teoria X & Y de McGregor

Douglas McGregor formulou sua pesquisa motivacional (baseada nos estudos de Maslow), desenvolvida a partir da construção das teorias X e Y, as quais constituíam de teorias extremamente opostas. A Teoria Y pode ser aplicada na administração participativa, nas organizações modernas, as quais funcionam como sistemas abertos. Já a teoria X representa a parte conservadora da administração, visualizando o empregado como preguiçoso e incapacitado para assumir responsabilidades e realizar tarefas amplas.

Essas duas teorias são divergentes, o que pode ser visto no quadro a seguir, Silva (1990, p.124):

CARACTERÍSTICAS DE "X"	CARACTERÍSTICAS DE "Y"
1 – Controle intenso de autoridade.	1 – Autocontrole e autodireção para o empregado.
2 – Centralização de autoridade.	2 – Descentralização de autoridade.
3 – Planejamento feito pela gerência.	3 – Ambos participam (empregado e chefia) permitindo ao primeiro a compreensão de suas responsabilidades.
4 – Satisfação das necessidades sociais fora da empresa.	4 – Realização pessoal e social fora e na própria empresa.
5 – A chefia avalia o desempenho do operário.	5 – A chefia auxilia o empregado, auto-avalia-se. Assim poderá ver suas falhas e acertos.
6 – Na empresa não há lugar para outra teoria; o empregado resiste às mudanças.	6 – A teoria "Y" não dá certo porque é percebida num clima da teoria "X".
7 – Administrar corretamente é o mesmo que controlar o empregado tanto quanto possível, não lhe deixando tempo sequer para relacionar-se social e particularmente.	7 – Administração correta deve dispor de meios que permitam liberar potenciais dos empregados, encorajá-los no crescimento e orientá-los na remoção de obstáculos.

Quadro 02: Antagonismo entre as Teorias "X" e "Y". Fonte: SILVA, Sebastião Orlando da. Estilos de Administração (1990, p.124).

A Teoria "X" determina o comportamento do ser humano da seguinte maneira:

- O homem é indolente e preguiçoso por natureza;
- Não gosta de assumir responsabilidades e prefere ser dirigido;
- O homem é fundamentalmente egocêntrico e seus objetivos pessoais opõem-se, em geral, aos objetivos da organização;
- Resistente às mudanças;
- A sua dependência o torna incapaz de autocontrole e disciplina.

A Teoria "X" têm uma administração cujas características são:

- Responsabilidade pelos recursos da empresa (organização);

- Processo de dirigir os esforços das pessoas (controle das ações para modificar o seu comportamento);
- Políticas de persuasão, recompensas e punição (suas atividades são dirigidas em função dos objetivos e necessidades da organização);
- Remuneração como um meio de recompensa.

Já a Teoria “Y” preza pela valoração humana e representa um conceito moderno de administração, tendo como aspectos:

- O homem não têm desprazer inerente em trabalhar. A aplicação do esforço físico ou mental, em seu trabalho é tão natural quanto jogar e descansar;
- As pessoas não são resistentes às necessidades da organização;
- As pessoas têm motivação básica e padrões de comportamento adequados e capacidades para assumir responsabilidades;
- Ele não só aceita responsabilidades, como também as procura;
- As capacidades de imaginação e de criatividade na solução de problemas são distribuídas entre as pessoas.

A administração da Teoria “Y” se caracteriza pelos seguintes aspectos:

- É responsabilidade da administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam características como motivação, potencial de desenvolvimento e responsabilidades;
- Criar condições organizacionais e métodos de operação por meio dos quais possam atingir seus objetivos pessoais e dirigir seus esforços em direção aos objetivos da organização.

A Teoria “X” prega um estilo de administração de controle e fiscalização rígidos, limitando as capacidades de participação e desenvolvimento de habilidades das pessoas, considerando somente o salário como única fonte de motivação. Já a Teoria “Y” prega que a administração deve incentivar e liberar potenciais rumo ao autodesenvolvimento, tendo por base uma série de medidas proativas e humanistas dentro das quais vale salientar as seguintes: descentralização das decisões de responsabilidades estimulando o caminho da auto-responsabilidade; ampliação do cargo para maior significado do trabalho aumentando a valoração do funcionário; participação nas decisões mais altas e administração consultiva; e auto-avaliação do desempenho.

Para McGregor os incentivos ou recompensas são classificados em duas categorias: os extrínsecos – ligados ao ambiente; e os intrínsecos – inerentes a própria natureza da tarefa.

2.4.4 Modelos dos dois Fatores de Herzberg

A motivação foi estudada através da teoria de Maslow por vários autores, dentre eles estava Frederick Herzberg, que escreveu que o comportamento humano no trabalho é orientado por dois grupos de fatores: os Higiênicos e os Motivacionais.

Os fatores higiênicos ou extrínsecos são aqueles que quando satisfeitos não estimulam a motivação, apenas evitam a insatisfação, possuem caráter preventivo, não elevando a satisfação ou, se elevam, não a mantêm. Por outro lado, quando são péssimos, provocam insatisfação.

Os fatores motivacionais ou intrínsecos são aqueles relacionados ao cargo e a natureza da tarefa desempenhada, sendo portanto, controlável pelo indivíduo e que devem levar ao reconhecimento e a valorização profissional, culminando com a autorealização. Quando ótimos, levam à satisfação, mas quando precários, bloqueiam a satisfação.

Fatores Higiênicos	Fatores Motivadores
Relações políticas e administração da empresa	Realização pessoal
Qualidade da supervisão técnica	Atribuição de responsabilidades
Relações interpessoais	Reconhecimento do trabalho
Salário	Possibilidades de progresso
Segurança no cargo	Criatividade no trabalho
Condições de trabalho	Possibilidade de crescimento no cargo
Benefícios empregatícios	
Vida pessoal ou status	

Quadro 03: Fatores Higiênicos e Motivadores para Frederick Herzberg. Fonte: Park, Kil Hyang. Introdução ao estudo da administração. São Paulo: Pioneira (1997 p.87).

Da mesma forma que Maslow, o modelo de Herzberg também foi amplamente criticado. A análise de Davis ; Newstrom enfatiza que é preciso reconhecer que o modelo evidencia apenas uma tendência geral, uma vez que: "... os fatores de manutenção podem ser motivadores para algumas pessoas que sinceramente estejam desejando estas recompensas. Inversamente, alguns motivadores podem ser apenas fatores de manutenção para outra pessoas".

Figura 01: Fatores de Herzberg como Entidades Separadas



Figura 01: Fatores de Herzberg como Entidades Separadas

2.5 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

2.5.1 Nível de Satisfação no Trabalho

Segundo Davis ; Newstrom (1992, p.122), a satisfação no trabalho “é um conjunto de elementos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados vêem seu trabalho”, o que pode ocorrer com um empregado ou um grupo. Ela está ligada diretamente ao conteúdo do cargo, ao clima organizacional, estilo de chefia exercida pela área gerencial e relacionamento com colegas de trabalho; sendo altamente dinâmica.

O desempenho do ser humano está intimamente ligado à motivação, ao esforço individual e à satisfação para execução de uma tarefa. O grau de satisfação sendo for positivo, influenciará positivamente a motivação para realização de uma nova atividade, o contrário também é verdadeiro, se o grau de satisfação for negativo, a motivação também será realimentada de forma negativa ou nula. Chiavenato (1994, p. 195).

Ainda de acordo com Chiavenato (1994), o gerente deve utilizar as seguintes estratégias, como forma de obter a satisfação do seu funcionário:

- Incentivar o desenvolvimento sistemático das habilidades e capacidades das pessoas como base fundamental para um desempenho eficiente e eficaz;
- Remover de forma contínua as restrições ambientais que possam afetar negativamente o desempenho humano, como o excesso de regras e regulamentos, supervisão cerrada, controles burocráticos, métodos e procedimentos mecânicos e tradicionais, etc;
- Motivar e incentivar continuamente as pessoas para que apliquem o melhor de suas habiidades na execução das tarefas;

- Direcionar o esforço das pessoas para um desempenho excelente;
- Avaliar, recompensar ou corrigir adequadamente o resultado de desempenho alcançado de forma a direcioná-lo a um esforço positivo;
- Elogiar, reconhecer, integrar, premiar e promover o indivíduo pela execução de sua tarefa, bem como, identidade e autonomia para com o indivíduo que a executa.

Segundo Davis ; Newstrom (1992, p. 124), vários estudiosos comprovam que o nível de satisfação no trabalho, não é constante, pois este sofre influência de vários fatores, em diversos grupos ocupacionais. Para eles à medida que o empregado fica mais velho, aparenta estar mais satisfeito com o cargo que ocupa. A satisfação também se apresenta de modo mais claro, nos níveis mais elevados.

2.5.2 Fontes de Satisfação

Para alcançar um nível elevado de satisfação, é necessário que a área gerencial consiga conhecer os objetivos e as aspirações dos funcionários que podem ser: incentivos monetários, cargos desafiadores, cooperação da supervisão entre outros.

A satisfação, assim como a motivação se apresenta como fator preponderante no comportamento organizacional e precisa ser constantemente avaliada e incentivada para evitar maiores problemas decorrentes da falta dela. Davis ; Newstrom (1992, p. 124).

Segundo Pinho (1995):

- Cooperação e integração: através do estímulo e desenvolvimento do trabalho de equipe. A gerência deve atuar como facilitadora e negociadora;

- Recompensa e motivação: criação de condições de motivação e melhorias nos níveis de recompensa pelo trabalho executado pelas pessoas;
- Reconhecimento e valorização: o trabalho por mais simples e menos qualificado que seja, é dignificante. É necessário fazerem-se elogios para que as pessoas sintam-se gratificadas e reconhecidas;
- Comunicação e informação: os canais de comunicação devem permanecer sempre abertos na organização para que seja possível alcançar o *feedback*;
- Conhecimento e aprendizado: a troca de experiências permite uma evolução no aprendizado das pessoas na empresa;
- Autonomia e independência: delegação de responsabilidade e autoridade, proporcionando ao pessoal a solução de problemas, a tomada de decisões e ainda, assumir os riscos relacionados ao seu trabalho;
- Confiança e respeito: através do tratamento respeitoso às pessoas e do reconhecimento de diferenças individuais;
- Participação e envolvimento: gerência participativa, envolvendo todos os funcionários;
- Bem-estar físico, mental e social: clima saudável e positivo no ambiente de trabalho. Promoção de melhorias na qualidade de vida dos funcionários;
- Desenvolvimento e crescimento: educação e treinamento permanente e contínuo do pessoal;
- Criatividade e auto-realização: estímulo à criatividade das pessoas, bem como a aceitação de sugestões para a inovação do trabalho;

2.5.3 Vantagem do estudo da satisfação do trabalho

Pesquisa relacionada à satisfação no trabalho pode gerar resultados positivos, negativos ou neutros. Para Davis ; Newstrom (1992), se forem planejados e gerenciados de forma correta, poderão gerar vantagens, como:

- Indicação dos níveis globais de satisfação na empresa, bem como em áreas específicas;
- Melhor fluência da comunicação em todas as direções, encorajando os funcionários a opinarem sobre o trabalho;
- Por ser uma chance para desabafar, proporciona também, a melhoria nas atitudes;
- Indicação de áreas carentes de treinamento;
- Vantagens para os sindicatos, por facilitar o verdadeiro desejo dos empregados;
- Ajuda na avaliação das mudanças.

2.6 CLIMA ORGANIZACIONAL

2.6.1 Conceitos de Clima Organizacional

Pesquisar o grau de satisfação no ambiente de trabalho vem sendo o foco de vários estudiosos. Para um entendimento pleno do tema, deve-se ter conhecimento dos aspectos que influenciam o clima organizacional dentro de um contexto administrativo. Para isso, serão verificados alguns conceitos sobre o tema.

Segundo Chiavenato (1994) o clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

Segundo Maximiano (2000, p. 107) o clima organizacional é o produto dos sentimentos individuais e grupais criados por aspectos da vida na organização como: trabalho, salários, comportamento dos chefes, colegas, instalações físicas etc.

Segundo CHIAVENATO (2000, p. 94) “O conceito de motivação – no nível individual – conduz ao de clima organizacional – no nível da organização.”.

O clima organizacional está intimamente ligado ao grau de motivação das pessoas da organização. Quanto melhor for o nível de satisfação das pessoas numa organização, melhor será o clima organizacional, que se traduz em relações de satisfação, de motivação, de interesse e de colaboração. Por outro lado, quando a motivação é baixa, seja por frustrações ou mesmo por dificuldades das pessoas em conseguirem satisfazer suas necessidades, o clima organizacional tende a ser igualmente baixo, caracterizando-se por estados de depressão, apatia, desinteresse, insatisfação e até mesmo por agressividade, quando os membros confrontam a organização abertamente.

O conceito de clima organizacional envolve um quadro amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação. O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que:

- a) É percebida ou experimentada pelos membros da organização; e
- b) Influencia o seu comportamento. (CHIAVENATO, 2000, p.95)

Observa-se que Clima Organizacional é a qualidade da relação entre a empresa e seus colaboradores, sob a ótica dos mesmos e que influenciam o seu comportamento e está ligado, diretamente, à maneira como o colaborador PERCEBE a organização com a sua cultura, suas normas, seus usos e costumes, como ele INTERPRETA tudo isso e como ele REAGE, positiva ou negativamente, a essa interpretação.

Segundo BRESCANCINI (2004), o clima organizacional pode ser entendido como a atmosfera do ambiente de trabalho. Refere-se a uma complexa rede de expectativas e percepções individuais e de grupo, permeada por referências

estratégicas, organizacionais e por componentes estruturais do contexto do trabalho, que orienta e determina o comportamento de seus integrantes, criando um ambiente com características próprias.

Contudo, clima organizacional pode ser interpretado como o estado psicossocial de um indivíduo, uma população ou um agrupamento de uma organização, em determinado momento específico, vivenciado pela organização, ou mesmo como o conjunto de peculiaridades que direcionam o comportamento e a forma de agir em determinadas situações dentro do contexto da organização e influencia de forma direta a motivação e satisfação de expectativas das pessoas que a compõem. E por isso deve ser medido periodicamente com intuito de se elevar de maneira continuada, a favor da produtividade.

Em todas as definições apresentadas percebe-se que o clima organizacional está ligado às relações interpessoais. Valendo salientar que alguns autores definem clima e cultura como sendo a mesma coisa, entretanto este estudo não aborda questões de cultura organizacional, portanto não serão levantadas essas definições. A partir desse ponto serão abordados aspectos ligados ao relacionamento entre indivíduos.

2.6.2 Dimensões do Clima Organizacional

Para melhor mensurar o clima organizacional, é preciso conhecer as variáveis que afetam a organização e as pessoas que dela fazem parte. Essas variáveis são as dimensões do clima, que muitas vezes são difíceis de ser identificadas por se tratarem de aspectos intangíveis.

Este trabalho utilizou, para diagnóstico do clima, o modelo proposto por Herzberg: a teoria dos dois fatores. Segundo esse modelo, são Fatores Higiênicos (extrínsecos) aqueles relacionados às condições:

- Políticas da Empresa;
- Normas Administrativas;
- Estilos de Chefia;
- Salários Diretos;
- Relações Interpessoais;
- Condições de Trabalho.

São Fatores Motivacionais (intrínsecos) aqueles relacionados ao cargo e a natureza da tarefa desempenhada. São eles:

- Sentido de Realização;
- Reconhecimento pelo Trabalho Feito;
- Conteúdo do Trabalho;
- Responsabilidades;
- Promoção para Tarefas mais Amplas.
- A valorização das pessoas é um passo importantíssimo na busca de uma ambiente organizacional com elevado grau de satisfação. Mas, não é tudo, pois, não basta à chefia agir desta forma, é necessário um bom relacionamento entre os integrantes da instituição.

Há necessidade de uma real interação entre os membros de uma organização, para que os objetivos congruam e sejam alcançados, contudo essa relação deve ser direcionada por esses objetivos, ou seja, para que se realize determinada atividade não se faz necessário que os indivíduos que a estão desempenhando tenham laços de amizade fraternos, mas sim que seu relacionamento inter-pessoal seja orientado pelo objetivo determinado e tenha a finalidade de concretizar a atividade fim.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentado os diversos elementos da metodologia científica utilizada no presente trabalho. Serão descritos o tipo de pesquisa, o universo e a amostra, os procedimentos no processo de coleta de dados e o tratamento dados.

3.1 UNIVERSO E AMOSTRA

A população representa o conjunto de elementos que possuem, pelo menos, algumas características em comum. Para efeito desse estudo o universo da pesquisa foi 17 empregados da Potiguar Administradora de Cartões de Crédito S.A..

3.2 COLETA DOS DADOS

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado nesta pesquisa um questionário composto por questões fechadas, subdividido em duas partes: a primeira com questões sobre o perfil dos empregados; e a segunda com questões sobre clima organizacional, baseado em um modelo formulado e testado por Celinsk (1994, p.76).

3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

A análise quantitativa dos dados coletados foi realizada através de técnicas estatísticas, utilizando os recursos computacionais adequados (planilhas de Excel), gerando gráficos, para uma melhor visualização dos dados.

Os dados do trabalho serão tratados de forma quantitativa. Na metodologia quantitativa serão feitos tratamentos descritivos e analíticos, utilizando-se o programa Excel, versão 2000, para promover a tabulação dos dados coletados.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS EMPREGADOS

Para obter uma melhor análise dos resultados da pesquisa, torna-se imprescindível conhecer o perfil dos empregados da Potiguar Administradora de Cartões de Crédito S.A. Deste modo serão apresentados, na forma de gráficos, a caracterização do perfil da população estudada.

4.1.1 Sexo

De acordo com o gráfico abaixo, é possível verificar pouca disparidade em relação ao sexo dos funcionários, já que não existem atividades que sejam direcionadas de acordo com o sexo, sendo 59 % homens e 41 % mulheres.

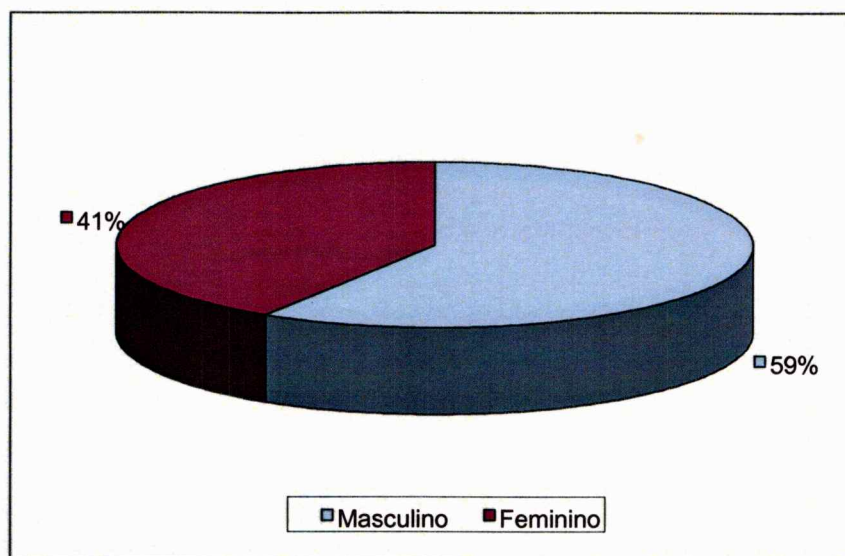


Gráfico 01: Distribuição dos Empregados Quanto ao Sexo. Fonte: Pesquisa de Campo / 2008.

4.1.2 Idade

Com base no gráfico 02, nota-se uma predominância da faixa etária de 21 a 30 anos com 76 % do total, isso se dá pelo fato de a empresa ser jovem e grande maioria do corpo funcional outrora foi estagiário. Com 18 % dos funcionários a faixa etária de até 20 anos é formada e os 6 % restantes são constituídos por pessoas com idades entre 31 e 39 anos.

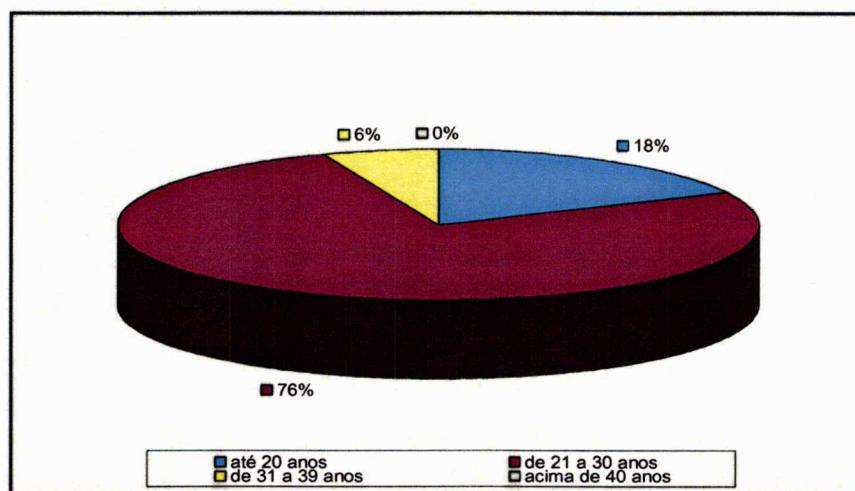


Gráfico 02: Distribuição dos Empregados Quanto a Idade. Fonte: Pesquisa de Campo / 2008.

4.1.3 Estado Civil

Quanto ao estado civil, o gráfico a seguir mostra uma grande superioridade de entrevistados solteiros (82 %) sobre os casados (18 %), isso também está relacionado a faixa etária predominante na empresa que é entre 21 e 30 anos. Não foram verificadas ocorrências nas outras opções indicadas.

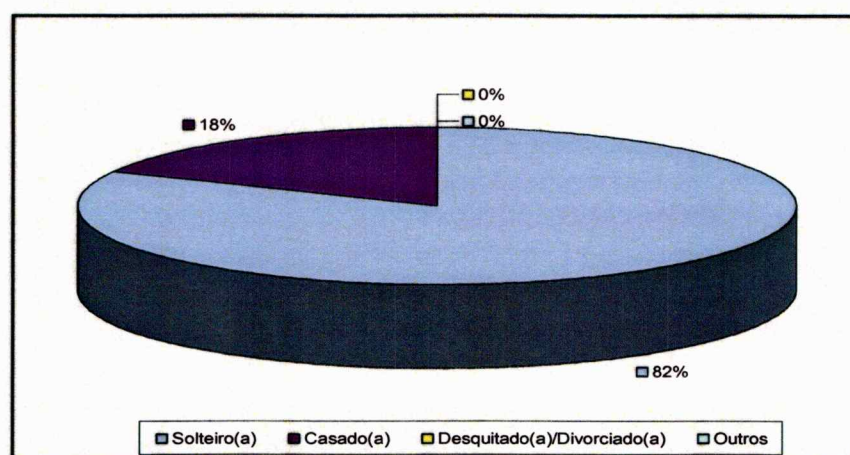


Gráfico 03: Distribuição dos Empregados Quanto ao Estado Civil. Fonte: Pesquisa de Campo / 2008.

4.1.4 Escolaridade

Segundo o gráfico abaixo, a população ficou assim distribuída quanto ao grau de escolaridade: 82 % possuem 3º grau incompleto, 12 % 2º grau completo e os 6 % restantes possuem 2º grau incompleto.

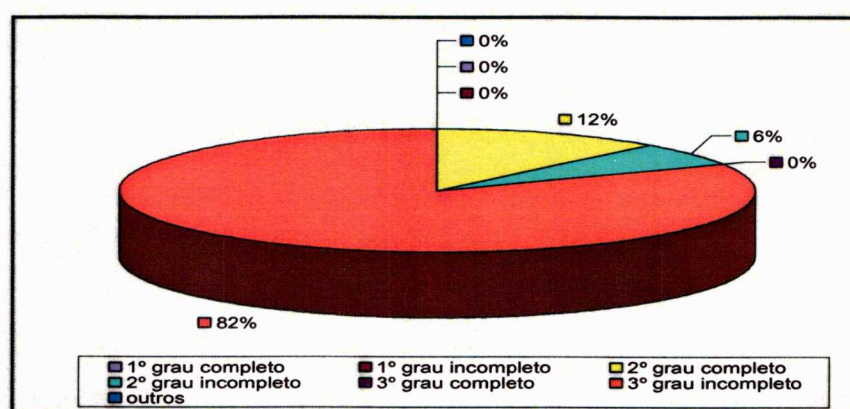


Gráfico 04: Distribuição dos Empregados Quanto a Escolaridade. Fonte: Pesquisa de Campo/ 2008.

4.1.5 Tempo de Serviço

No gráfico abaixo foi verificada que a totalidade dos funcionários trabalha na empresa há menos de 5 anos, até mesmo porque a idade da empresa coincide com esse tempo.

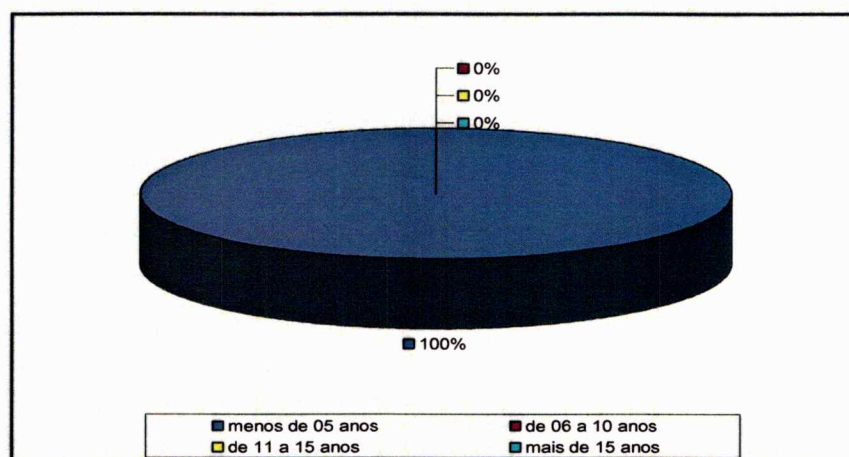


Gráfico 05: Distribuição dos Empregados Quanto ao Tempo de Serviço. Fonte: Pesquisa de Campo/2008.

4.1.6 Faixa Salarial

A faixa salarial predominante da empresa é de até 3 salários mínimos com 88 % do total e, com 12 %, os empregados que recebem entre 4 a 6 salários mínimos.

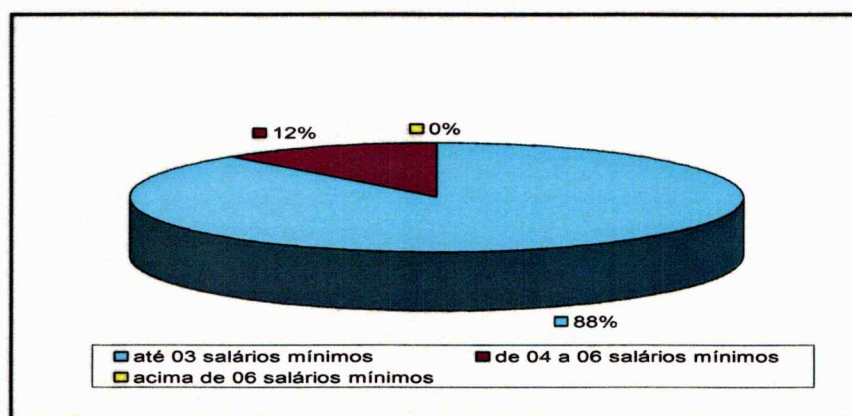


Gráfico 06: Distribuição dos Empregados Quanto a Faixa Salarial. Fonte: Pesquisa de Campo / 2008.

4.1.7 Carga Horária Semanal

Com relação à carga horária semanal, a maioria dos empregados, de acordo com o gráfico abaixo, trabalha de 31 a 39 horas semanais (52 %), outra parte (18 %) trabalhando acima de 40 horas semanais, 12 % até 30 horas semanais e 18 % variando conforme quantidade de serviço.

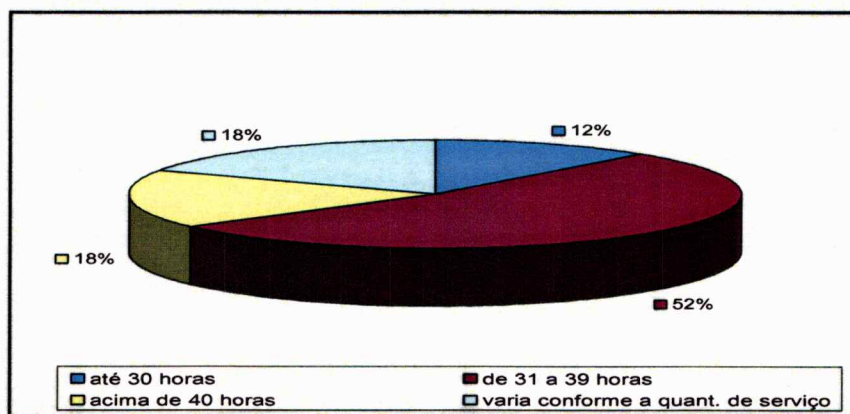


Gráfico 07: Distribuição dos Empregados Quanto a Carga Horária Semanal Fonte: Pesquisa de Campo / 2008.

4.2 VARIÁVEIS DO ESTUDO

4.2.1 Fatores Higiênicos

Os fatores Higiênicos descrevem o ambiente em que as pessoas estão e têm função primária de prevenir a insatisfação no trabalho. São os fatores extrínsecos ou básicos, aqueles que não geram satisfação, se bem atendidos, contudo geram insatisfação se não forem atendidos.

Será feita uma análise de como a população deste estudo observa cada um desses fatores. Segue abaixo o gráfico que contém todos os fatores, os quais serão analisados individualmente em seguida.

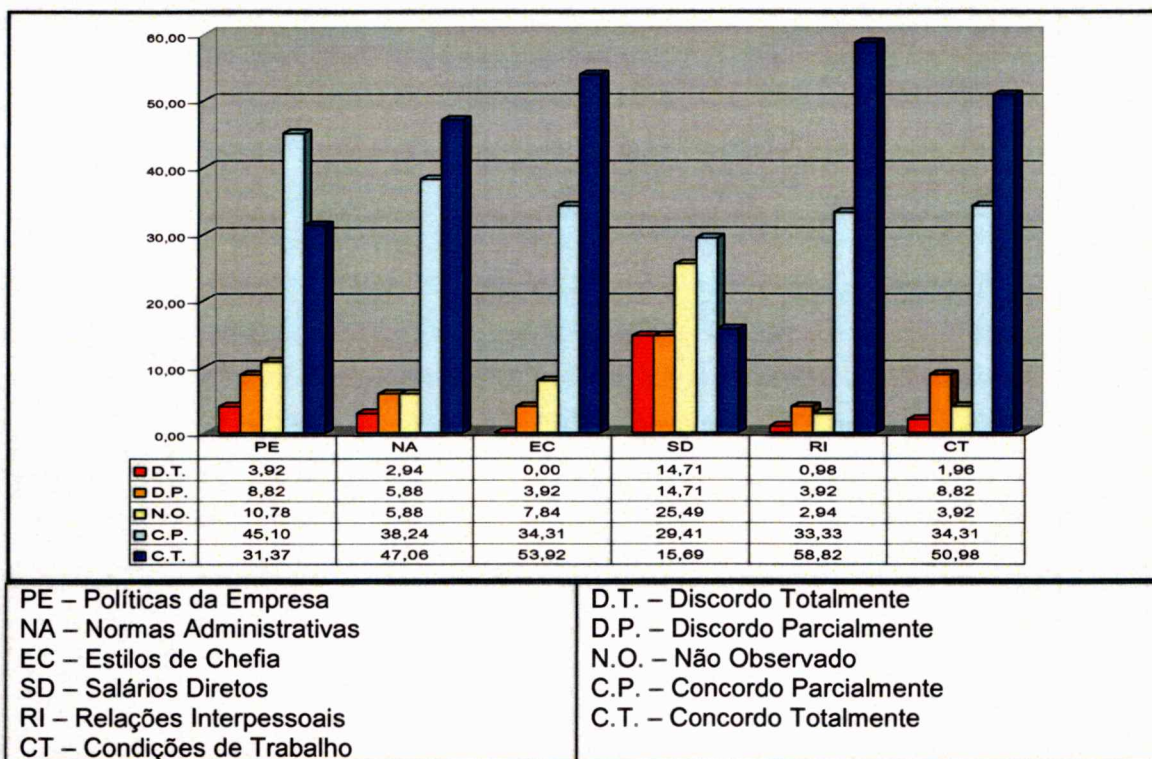


Gráfico 08: Distribuição dos Empregados Quanto aos Fatores Higiênicos. Fonte: Pesquisa de Campo / 2008.

4.2.1.1 Políticas da Empresa

Este item se enquadra no conjunto de regras e procedimentos organizacionais referentes ao desempenho das diversas tarefas dentro da empresa. Segundo Herzberg este item é o que evidencia a necessidade de segurança do indivíduo, o mesmo evidencia se os entrevistados estão ou não de acordo com estas regras, e se as mesmas são divulgadas dentro da organização fazendo com que se tornem conhecidas por eles.

Conforme o gráfico 09, a Potiguar Administradora de Cartões de Crédito S.A. possui grande aceitação neste item, com 76,47 % dos entrevistados, e obteve apenas 12,74 % como índice de rejeição neste quesito.

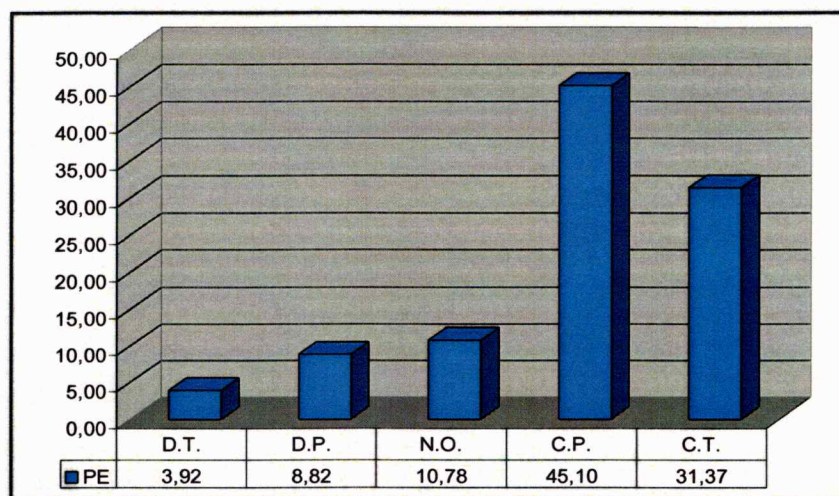


Gráfico 09: Distribuição dos Empregados Quanto as Políticas da Empresa. Fonte: Pesquisa de Campo / 2008.

4.2.1.2 Normas Administrativas

Em uma empresa existem formas e padrões de conduta para que se tenha um comportamento semelhante entre os empregados. Esse padrão ou norma é disseminado a todos os setores com o objetivo de guiar os empregados, fazendo com que os mesmos possam atingir os objetivos da empresa.

O gráfico a seguir representa a posição dos empregados da Potiguar Administradora de Cartões de Crédito S.A. em relação às normas administrativas, e pode-se verificar a alta aceitação dos mesmos neste fator higiênico chegando a 85,3 %. A grande parte do corpo funcional da empresa concorda com os parâmetros de conduta peculiares à empresa.

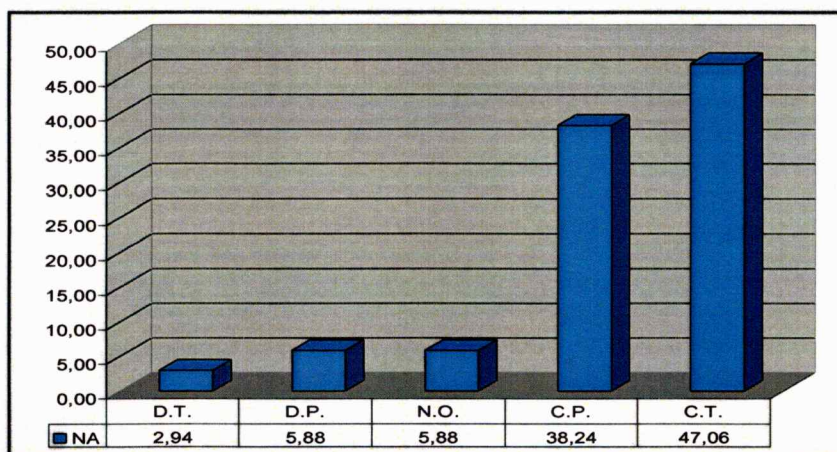


Gráfico 10: Distribuição dos Empregados Quanto as Normas Administrativas. Fonte: Pesquisa de Campo / 2008.

4.2.1.3 Estilos de Chefia

Na Potiguar Administradora de Cartões de Crédito S.A. o estilo de chefia foi muito bem aceito, sendo representado com um total de 88,23 %, isso se deve a decisões bem aplicadas e pensadas dentro da organização, buscando sempre igualdade com todos os empregados, buscando reconhecimento dos méritos de cada um, deixando os mesmos mais seguros dentro da organização. O índice de recusa neste item foi muito baixo, com um total de 3,92 %.

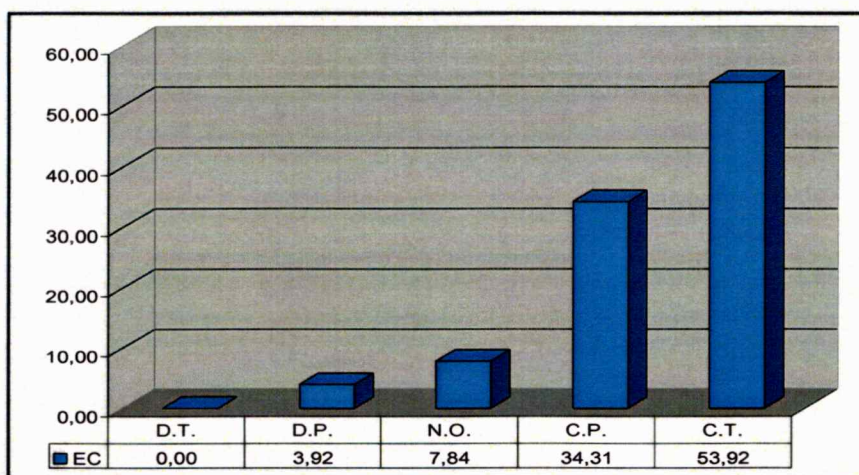


Gráfico 11: Distribuição dos Empregados Quanto ao Estilo de Chefia. Fonte: Pesquisa de Campo / 2008.

4.2.1.4 Salários Diretos

Neste item houve um alto índice de insatisfação quanto aos Salários Diretos, onde a rejeição chegou a 29,42 % por parte dos funcionários e a aprovação dos mesmos foi de 45,1 %. Este quesito merece destaque devido ao índice de rejeição ter sido o maior deste estudo . Como o item foi motivo de preocupação, se faz necessária uma abordagem mais profunda nas conclusões deste trabalho.

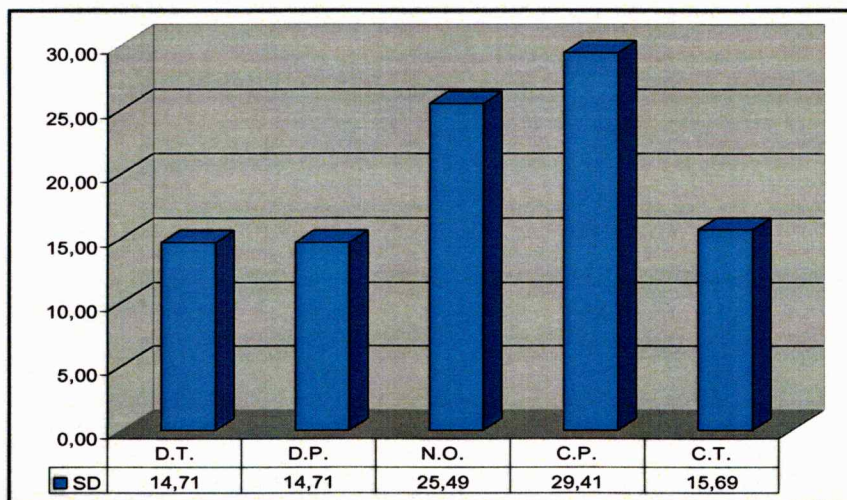


Gráfico 12: Distribuição dos Empregados Quanto aos Salários Diretos. Fonte: Pesquisa de Campo / 2008.

4.2.1.5 Relações Interpessoais

É de suma importância para que as empresas atinjam seus objetivos proporcionar um ambiente sadio e agradável para seus funcionários, estimulando o trabalho em equipe e, conseqüentemente, o entrosamento da mesma, o que acarreta harmonia e ao mesmo tempo agilidade nos processos.

Através do gráfico verifica-se um altíssimo índice de aceitação quanto às relações interpessoais dentro da organização, totalizando 92,15 % e apenas 4,9 % de rejeição, o que é bastante favorável à empresa e denota que o ambiente de trabalho é propício para realização de atividades em equipe.

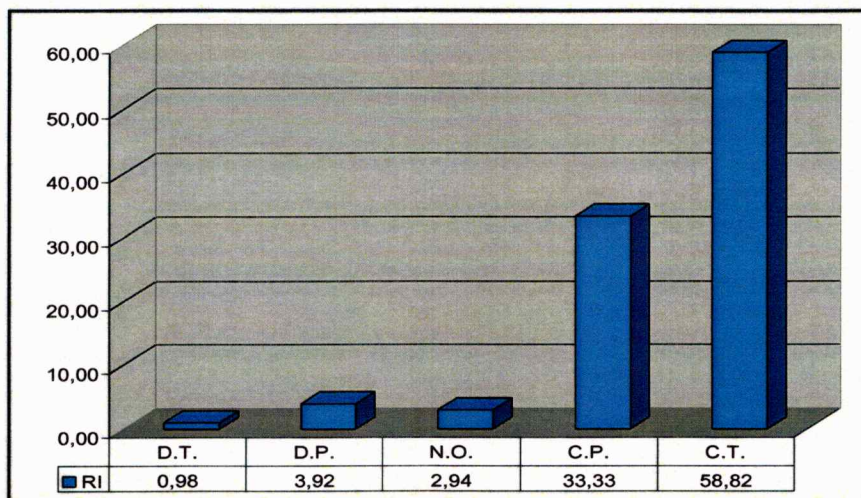


Gráfico 13: Distribuição dos Empregados Quanto as Relações Interpessoais. Fonte: Pesquisa de Campo / 2008.

4.2.1.6 Condições de Trabalho

As condições de trabalho estão relacionadas a itens como iluminação, ventilação, melhorias do ambiente, carga horária e etc. O conjunto desses itens elaborado de maneira a proporcionar condições agradáveis de trabalho é importante para que os colaboradores consigam um bom desempenho em suas tarefas diárias.

A Potiguar Administradora de Cartões de Crédito S.A. preza pelo conforto e bem estar de seus empregados e clientes em suas instalações, sempre buscando informações, através de consulta aos funcionários, que possam contribuir com a melhoria das mesmas. O índice de 85,29 % afirma que a maioria dos empregados está satisfeita com as condições de trabalho oferecidas.

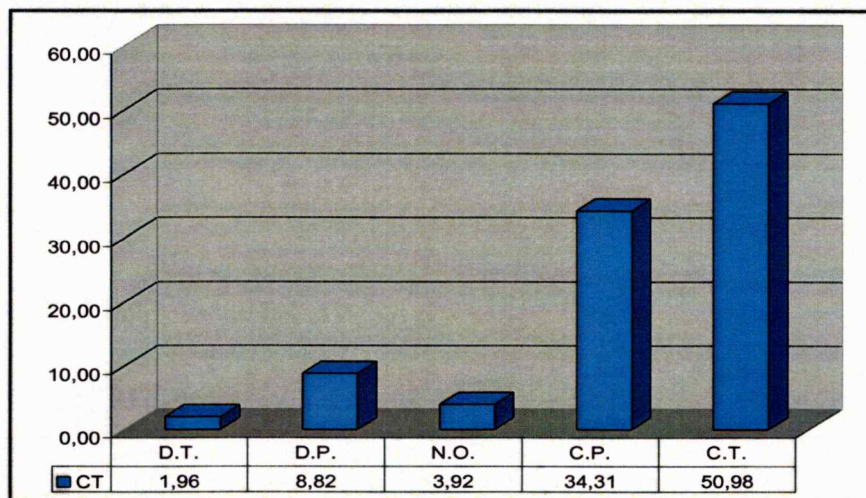


Gráfico 14: Distribuição dos Empregados Quanto as Condições de Trabalho. Fonte: Pesquisa de Campo / 2008.

4.2.2 Fatores Motivacionais

Os fatores Motivacionais, também chamados de intrínsecos, são os que influenciam de forma mais direta a conduta dos indivíduos, pois quando satisfeitos promovem a satisfação prolongada dos empregados, motivando-os e estimulando-os para a realização de suas atividades, aumentando seu desempenho.

Também são apontados os índices de crescimento individual, reconhecimento profissional e necessidades de auto-realização com os indicadores do nível de realização desses fatores. A seguir o gráfico com a visão geral desses fatores.

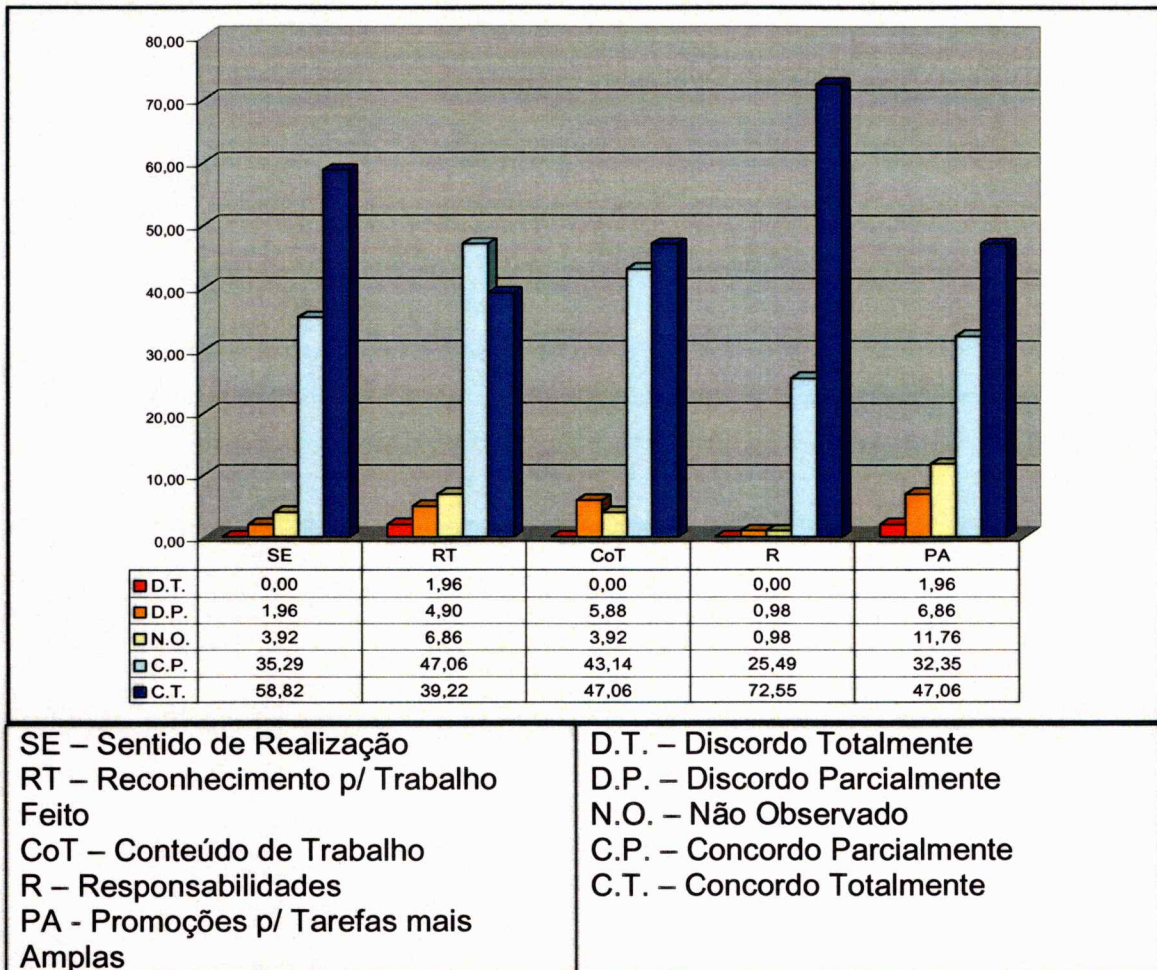


Gráfico 15: Distribuição dos Empregados Quanto aos Fatores Motivacionais. Fonte: Pesquisa de Campo / 2008.

4.2.2.1 Sentido de Realização

Este fator está relacionado intimamente com a maneira pela qual o indivíduo se auto-avalia e se auto realiza, quando os indivíduos estão plenamente satisfeitos resulta para empresa um retorno positivo. Segundo a teoria de Maslow, o sentido de realização equivale às necessidades de auto-estima. O gráfico abaixo mostra que os empregados da empresa estudada estão em sua grande maioria, com um total de 94,11 %, satisfeitos com o trabalho que realizam.

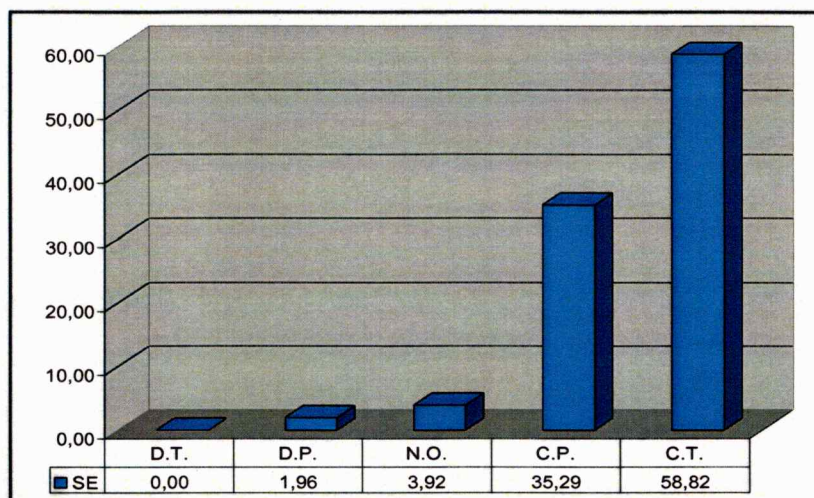


Gráfico 16: Distribuição dos Empregados Quanto ao Sentido de Realização. Fonte: Pesquisa de Campo / 2008.

4.2.2.2 Reconhecimento pelo Trabalho Feito

A satisfação da necessidade que os seres têm de serem valorizados e apreciados leva os empregados a se sentirem úteis e necessários à organização, quando ocorre o fator contrário a essa satisfação são gerados sentimentos de inferioridade desencorajando o indivíduo para a ação.

Segundo o gráfico abaixo, 86,28 % dos funcionários da Potiguar Administradora de Cartões de Crédito S.A. estão satisfeitos quanto esse item, isso ocorre devido a grande probabilidade de ascensão dentro da empresa, mesmo sem um plano de carreira elaborado. Os insatisfeitos ocupam 6,86 % do total.

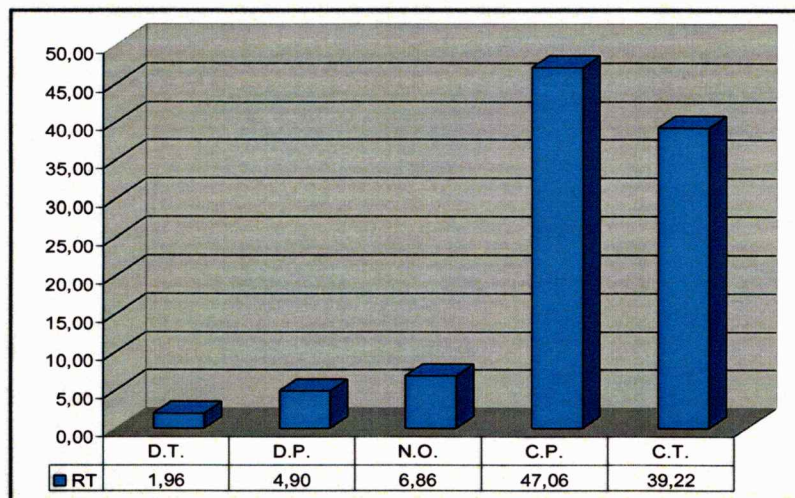


Gráfico 17: Distribuição dos Empregados Quanto ao Reconhecimento pelo Trabalho Feito. Fonte: Pesquisa de Campo / 2008.

4.2.2.3 Conteúdo de Trabalho

Este fator denota a relação de valorização entre os indivíduos e as atividades que executam, ou seja, o valor que o indivíduo atribui a determinada tarefa, avaliando a importância da mesma para o alcance dos objetivos da empresa, e para sua realização pessoal, fazendo com que o mesmo sinta-se orgulhoso de seu trabalho.

Na Potiguar Administradora de Cartões de Crédito S.A. o índice de satisfação em relação a esse item ficou em 90,2 % representando uma alta aceitação dos funcionários com a atividade que desempenham, algo que é muito positivo para empresa.

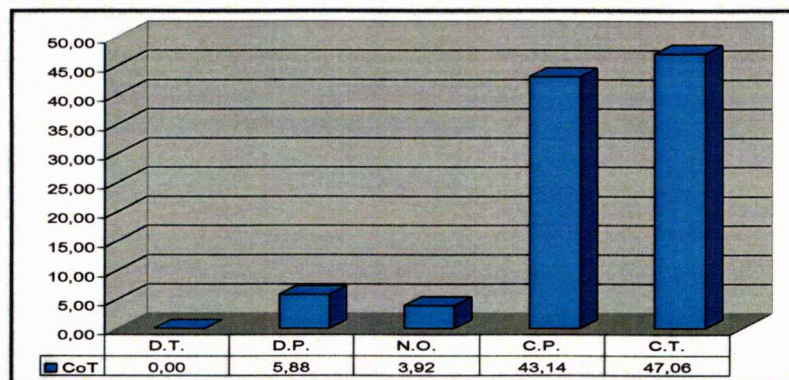


Gráfico 18: Distribuição dos Empregados Quanto ao Conteúdo do Trabalho. Fonte: Pesquisa de Campo / 2008.

4.2.2.4 Responsabilidades

A responsabilidade está relacionada com o grau comprometimento e envolvimento do funcionário para com o seu trabalho. O indivíduo deve sentir-se responsável pela atividade que desempenha, sendo este, sem dúvida, um fator motivador de destaque. A Potiguar Administradora de Cartões de Crédito S.A. logrou êxito mais uma vez, obtendo um total de 98,04 % de aceitação, sendo quase unanimidade a satisfação dos funcionários com esse quesito.

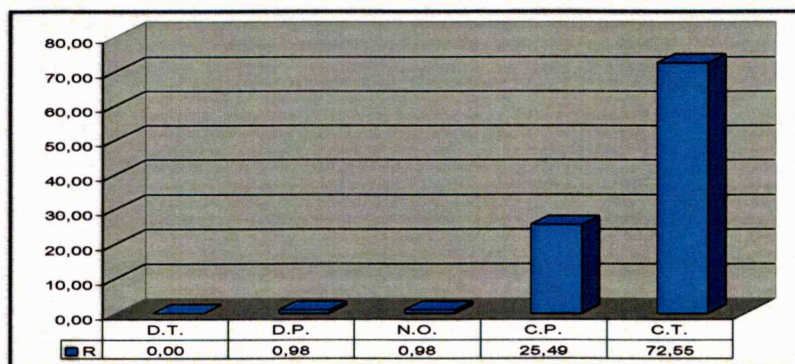


Gráfico 19: Distribuição dos Empregados Quanto as Responsabilidades. Fonte: Pesquisa de Campo / 2008.

4.2.2.5 Promoção para Tarefas Mais Amplas

O progresso profissional é um fator que na teoria de Herzberg, quando presente é motivo de satisfação. É representada por promoções de cargos, possibilidade de estudar, de atualizar-se, ou seja, adquirir novas expectativas profissionais.

Neste item a Potiguar Administradora de Cartões de Crédito S.A. obteve um bom índice de aceitação, correspondendo a 79,41 % do total dos entrevistados, já o índice de rejeição ficou em 8,82 % do total, significando que a empresa está em sintonia com o funcionário, proporcionando ao mesmo oportunidades de crescimento de acordo com o potencial de cada um, mesmo sem existir um plano de carreira elaborado e descrito em estatuto ou documento normativo os funcionários se sentem motivados em desempenhar atividades que possam exigir um pouco mais dos mesmos, pois o progresso profissional é iminente.

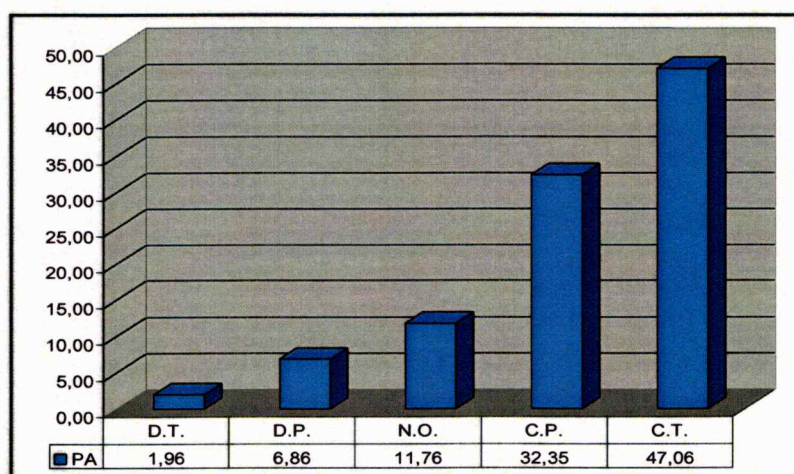


Gráfico 20: Distribuição dos Empregados Quanto a Promoção para Tarefas Mais Amplas. Fonte: Pesquisa de Campo / 2008

4.3 COMPARAÇÃO DOS FATORES ANALISADOS

O gráfico a seguir apresenta uma comparação entre todos os fatores estudados, os Higiênicos e os Motivacionais, segundo a teoria de Herzberg. Através do mesmo é possível uma visualização das relações entre as variáveis apresentadas neste estudo com mais clareza. Percebe-se no mesmo que os índices de satisfação foram favoráveis, onde a média de aceitação dos Fatores Higiênicos ficou em 78,75 % e a média dos Fatores Motivacionais ficou representada por uma aceitação de 89,6 % dentre os entrevistados. Pode-se verificar que apesar dos altos índices de aceitação dos dois fatores analisados, os Fatores Motivacionais se sobrepuseram aos Higiênicos, o que representa um ponto positivo para empresa, já que possui pessoas motivadas e satisfeitas dentro de seu corpo funcional, fazendo com que fosse obtida uma média geral favorável dos fatores analisados de 83,68 % de satisfação da equipe que compõe o CARTÃO CDL.

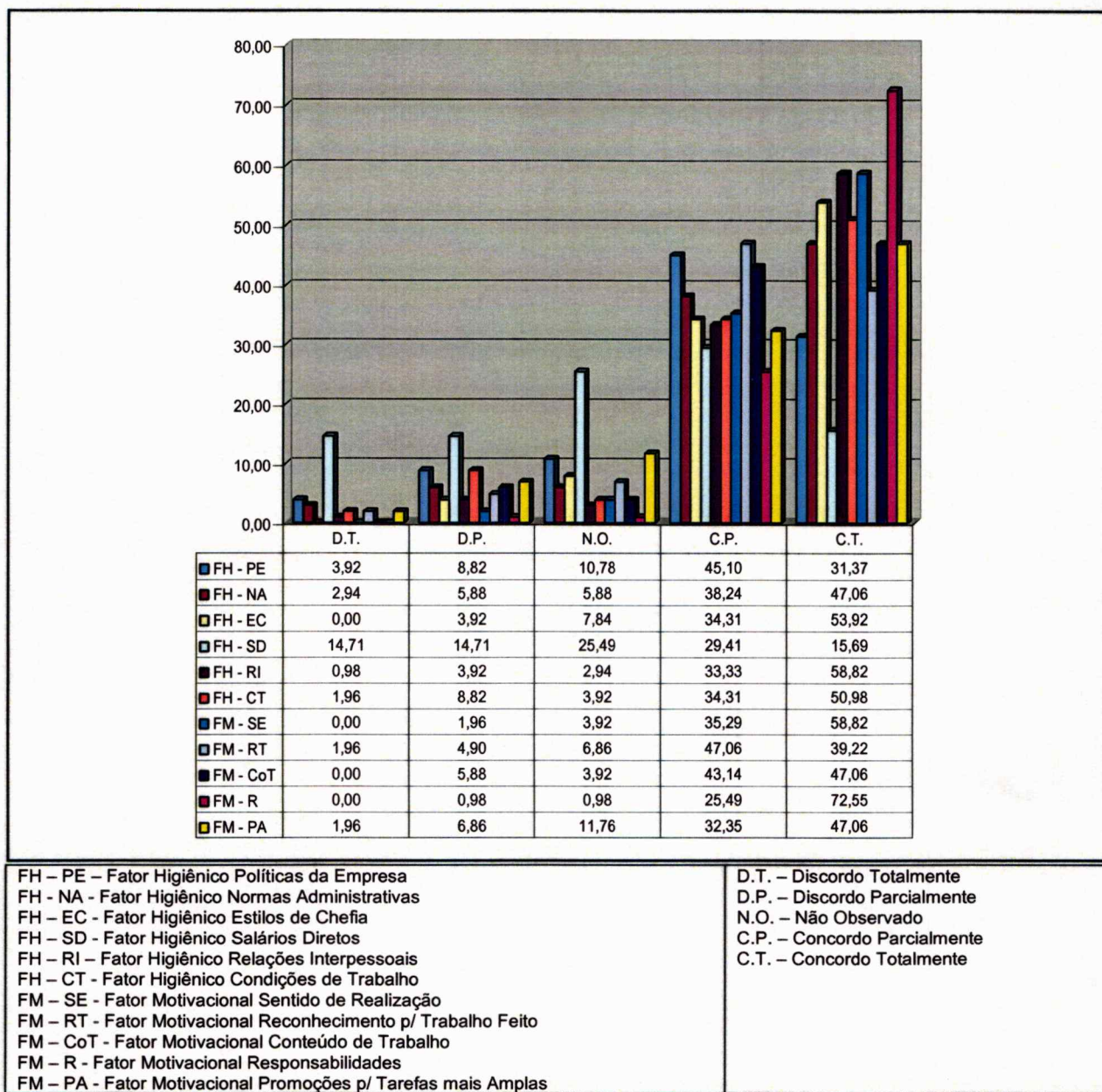


Gráfico 21: Distribuição dos Empregados Quanto a Visão Geral entre Fatores Higiênicos e Motivacionais.

Fonte: Pesquisa de Campo / 2008.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÕES

Lidar com recursos humanos sempre é uma tarefa difícil, os seres humanos possuem características peculiares tornando-se complexos, isto explica divisão de opiniões sobre um mesmo ponto.

Na realização desse estudo, foi aplicado um questionário com perguntas fechadas baseado nos fatores de Herzberg, foram cruzados os dados e tabuladas as respostas, encontrando os subsídios necessários para avaliar o clima da empresa.

Através deste estudo verifica-se potencialidades e deficiências da empresa que possam servir como gargalo para consecução de atividades e relata-se motivações e frustrações dos empregados em relação ao que esperam da mesma.

A Potiguar Administradora de Cartões de Crédito S.A. obteve resultados positivos em todos os aspectos questionados, mas não deixa de ser relevante a busca por melhorias contínuas com o objetivo de se elevar a eficácia organizacional.

As políticas da empresa possuem como índice de aceitação 76,47 %, ou seja, esse percentual de empregados conhece e concorda com a política da empresa e se enxergam dentro do crescimento da mesma, por isso, é fundamental difundir para seus colaboradores os seus planos e metas.

No quesito normas administrativas, foi verificada uma aceitação de 85,3 % dos entrevistados quando de se referiu a carga horária, se os mesmos gozam de férias em intervalos regulares, se possuem material necessário para trabalhar e se estão em dia com suas atividades.

Sobre o estilo de chefia, 88,23 % dos entrevistados se mantiveram de acordo com a forma como a liderança é conduzida na empresa, afirmando que a mesma

procura ser sempre justa nas decisões reconhecendo o devido mérito dos empregados e auxiliando-os quando necessário. A reunião desses fatores proporciona um ambiente de trabalho sadio promovendo o aumento da motivação dos funcionários.

O item salários diretos foi atípico nesse estudo, representou o menor índice de aceitação (45,1 %) e consequentemente maior rejeição com 29,42 % do total da população estudada. Os fatores cruciais para esse resultado foram a falta de treinamentos proporcionados e a impossibilidade de viver de forma adequada com os salários apresentados.

No quesito relações interpessoais, a aceitação foi a mais alta, dentre os fatores higiênicos, observada no estudo, correspondendo a 92,15 % dos empregados, isso se deve ao entrosamento da equipe e à união com a qual são realizadas as atividades, como já dito, a empresa possui um ambiente bastante propício à realização de atividades em grupo graças a periodicidade na realização de reuniões pela empresa com toda a equipe.

A satisfação dos empregados quanto às condições de trabalho também foi alta representando uma aceitação de 85,29 % dos empregados, pois a empresa busca constantes melhorias no ambiente de trabalho e está sempre analisando o *feedback* que provêm dos empregados, um fator que contribui para isso é o fato de a empresa difundir seus planos de ação e seus objetivos por toda a equipe.

A média de aceitação quanto aos fatores higiênicos como um todo foi de 78,75 %, o que representa um índice bastante favorável à empresa, agora serão verificadas análises sobre fatores motivacionais.

No quesito sentido de realização, a aceitação foi a segunda mais alta dos fatores motivacionais representando 94,11 %, ou seja, esse percentual da população estudada afirma que está satisfeito com a atividade ou tarefa que realizam e que tal aspecto é fator importante para o aumento da motivação.

O item reconhecimento pelo trabalho feito foi bem positivo com 86,28 % dos entrevistados favoráveis, isso ocorre, pelo fato de mesmo a empresa não tendo um

plano de carreira elaborado, proporciona um crescimento profissional do funcionário dentro da organização de acordo com o seu desempenho. Esse índice poderia ainda ser bem superior caso fosse instituído um plano de carreira.

No quesito conteúdo do trabalho o grau de satisfação foi de 90,2 %, o que mostra que os empregados estão satisfeitos com o conteúdo das atividades a eles designadas. E esse índice ainda pode ser aumentado, pois a empresa oportuniza os empregados a opinarem sobre esse ponto e sobre outros nas reuniões que realiza de maneira periódica com o corpo funcional da organização.

No item responsabilidades, o grau de satisfação foi quase unânime com 98,04 % de aceitação dos empregados, o que denota o empenho e responsabilidade com os quais lidam com seu trabalho e demonstra também que os líderes sabem delegar as responsabilidades dentro da organização.

O quesito promoção para tarefas mais amplas foi o que obteve o menor grau de satisfação, 79,41 %, onde apesar de ser um índice positivo, foi o menor em termos de aceitação dentre os fatores motivacionais. Isso ocorre também pelo fato de a empresa não ter um plano de carreira instituído.

Em termos gerais a Potiguar Administradora de Cartões de Crédito S.A. obteve uma média muito positiva na análise dos fatores higiênicos e motivacionais chegando a uma aceitação geral de 83,68 % da equipe em relação a todas as normas, procedimentos e comportamentos observados e peculiares à empresa, isso se deve ao reconhecimento do público interno como parte preponderante na constituição da organização, sendo visível a ligação entre clima organizacional favorável e ferramentas de *endomarketing* para viabilizar esse estado de satisfação e harmonia na empresa. Porém, há a necessidade de se alcançar sempre resultados mais expressivos já que a competitividade do mundo globalizado cobra isso, deve-se buscar corrigir alguns pontos que geraram insatisfação dos empregados, para isso algumas recomendações serão feitas com base nos quesitos que geraram essa insatisfação na população estudada.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Após uma análise dos fatores higiênicos e motivacionais segundo **Herzberg**, foi verificado que o CARTÃO CDL obteve uma média geral positiva quanto a análise dos fatores higiênicos e motivacionais, no entanto é de grande valia a busca pela melhoria de alguns pontos que tiveram a aceitação um pouco abaixo da média, para tanto, faz-se necessário que alguns itens sejam mais bem trabalhados e elaborados por parte dos dirigentes da empresa em questão para que a mesma maximize o potencial de sua equipe proporcionando aumento de sua motivação. Portanto:

- Rever o plano salarial da empresa, verificando a possibilidade de bonificações ou até mesmo aumento de salário de maneira programada, equiparar-se com a média de remuneração do mercado, incentivos com premiações para funcionários que tenham destaque em determinada atividade e/ou época. Trabalhar bem esse ponto, dentro das possibilidades da empresa, pois esse fator quando não saciado gera insatisfação dos funcionários.
- Elaborar um plano de carreira, onde o empregado possa vislumbrar sua ascensão na empresa de uma forma mais concreta e não somente crie expectativas que talvez não se tornem realidade, esse plano de carreira também serve como medidor de desempenho e auto-desenvolvimento fazendo com que o nível de dedicação e empenho da equipe possa aumentar, assim como o desejo por alcançar um cargo de maior relevância dentro do quadro estrutural da empresa. Faz com que os empregados possuam novas expectativas profissionais e aumentem sua motivação.
- Proporcionar a possibilidade de o funcionário desenvolver atividades mais amplas, onde apesar de ter sido um índice bem positivo, foi abaixo da média geral de aceitação. O desenvolvimento desse item pode fazer com

que o funcionário incorpore mais responsabilidade e passe a perceber a sua utilidade para empresa, o que pode aumentar sua motivação em trabalhar e até mesmo fazer com que o mesmo não só cumpra com suas responsabilidades como também as procure.

A implantação dessas ações corrigirá aos poucos esse fatores que tiveram baixo índice de satisfação na pesquisa, fazendo com que a organização cresça interna e externamente (a nível de mercado), pois clima, *endomarketing* e desempenho dos empregados estão intimamente ligados e crescem de maneira conjunta. A organização estudada possui um ótimo clima organizacional favorecido por aspectos aplicados de *endomarketing* que visam o público interno, e o aprimoramento desses pontos pode levá-la a ter resultados ainda mais expressivos no mercado. A valorização da cultura da instituição e a aplicação do marketing interno como processo educativo favorecem essa perspectiva de manutenção do clima organizacional positivo na instituição.

REFERÊNCIAS

- BEKIN, Saul F. **Endomarketing**: Como Praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004
- BEKIN, Saul F. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BRESCANCINI, Ana Maria. **Insatisfeito, satisfeito e motivado**. Revista SP.GOV, São Paulo, a. 1, n. 2, out. 2004.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como Estratégia de Gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.
- CELINSKI, Leszek. **Guia para diagnóstico em administração de recursos humanos**: roteiro e instrumento para qualidade. Petrópolis: Vozes, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- _____. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1994
- _____. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1997.
- _____. **Recursos humanos**. – Ed. Compacta, 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2000.
- COBRA, Marcos. **Marketing essencial**: conceitos, estratégias e controle. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1986
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora, 2003
- DALT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. 7. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DAVIS, Keith, NEWSTROM, Jonh W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**

DRUCKER, Peter. **A Administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002

KOONTZ, O'DONNEL e WEIRICH. **Administração. Recursos humanos: desenvolvimento de administradores**. São Paulo: Pioneira, 1994.

KOTLER, Philip. **Marketing Para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2ª edição. São Paulo: Atilhas, 1998

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: Conceitos, exercícios e casos**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

MASLOW, Abraham. **Maslow no gerenciamento**. São Paulo: Qualitymark, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PARK, Kil Hyang. **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo: Pioneira 1997

. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 1992.

PINHO, Washington Luís Moura. **Como desenvolver a satisfação no trabalho**, In: Informação Profissional. Ser Humano, Mar/95. P. 46-47.

ROESCH, Sylvia Maira Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisa, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Sebastião Orlando da. **Estilos de administração**. Rio de Janeiro: Didática e Científica, 1990.

STONER, James A F ; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

VERGARA, Silvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

ANEXOS

ANEXO A. LOGOMARCA DA EMPRESA

ANEXO B: AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Caro(a) colaborador(a)

Segue abaixo para avaliação do clima organizacional do CARTÃO CDL – Potiguar Administradora de Cartões de Crédito S.A., por favor, responder de forma sincera e objetiva, os dados obtidos são confidenciais, portanto a identidade de quem responder será mantida em sigilo.

Em cada uma das questões que seguem assinale apenas uma das opções de resposta, marcando um “X” na que mais lhe convier, obedecendo aos seguintes códigos:

Concordo Totalmente	Assinale com um “X” na coluna C.T.
Concordo Parcialmente	Assinale com um “X” na coluna C.P.
Não Observado	Assinale com um “X” na coluna N.O.
Discordo Parcialmente	Assinale com um “X” na coluna D.P.
Discordo Totalmente	Assinale com um “X” na coluna D.T.

Nº	QUESTÕES	D.T.	D.P.	N.O.	C.P.	C.T.
01	Eu conheço minha empresa.					
02	A minha empresa é bem organizada.					
03	O meu chefe sabe decidir.					
04	O meu salário é igual ou melhor do que aqueles pagos por outras empresas para o mesmo trabalho.					
05	As pessoas da minha área de trabalho ajudam-se mutuamente.					
06	O número de horas em que eu trabalho diariamente é adequado.					
07	Eu gosto do meu trabalho.					
08	Eu recebo elogios por um trabalho bem feito.					
09	O meu trabalho exige raciocínio.					
10	Eu me sinto responsável pelo meu trabalho.					
11	O sistema de promoções da minha empresa é bom.					
12	A minha empresa tem objetivos definidos.					
13	Eu estou em dia com o meu trabalho.					

14	O ambiente de trabalho criado pelo meu chefe é bom.					
15	O meu salário é aumentado nas épocas devidas.					
16	Os meus colegas cooperam comigo.					
17	Na minha empresa as condições de trabalho tem melhorado constantemente.					
18	O meu trabalho é importante para minha empresa.					
19	A minha empresa sabe reconhecer o valor de seus funcionários.					
20	Para executar o meu trabalho eu uso muito a inteligência.					
21	A minha empresa me vê como responsável pelo o meu trabalho.					
22	Na minha empresa ser promovida significa poder enfrentar desafios maiores.					
23	Os objetivos da minha empresa são do meu conhecimento.					
24	A minha carga de trabalho, geralmente é constante.					
25	A minha chefia me dá bastante liberdade.					
26	Eu gozo férias regularmente.					
27	A minha chefia me ajuda quando necessito.					
28	A minha remuneração é justa em relação ao trabalho que eu faço.					
29	Eu gosto da maioria dos meus colegas de trabalho.					
30	Eu converso sobre o trabalho que faço com os meus amigos.					
31	Eu conheço as metas do órgão em que trabalho.					
32	O meu chefe sabe reconhecer um trabalho bem feito.					
33	Eu sei que meu trabalho é importante.					
34	O meu trabalho é especializado.					
35	Eu posso viver adequadamente com o salário que ganho.					
36	As chefias da minha empresa sabem ser justas.					
37	Os planos de trabalho da minha empresa são divulgados entre os funcionários.					
38	No meu grupo de trabalho há um bom espírito de equipe.					
39	Eu procuro constantemente melhorar meu modo de trabalhar.					

40	Eu tenho todo o material necessário para trabalhar.					
41	A dedicação dos funcionários é reconhecida na minha empresa.					
42	O meu trabalho permite que eu me desenvolva.					
43	As responsabilidades a mim confiadas são coerentes com o trabalho que executo.					
44	A minha empresa oferece boa assistência médica.					
45	Eu me realizo com o trabalho que faço.					
46	Eu pude criar boas amizades na minha empresa.					
47	O crescimento da minha empresa pode abrir portas para o meu progresso.					
48	A minha empresa oferece oportunidades de progresso aos bons funcionários.					
49	O meu local de trabalho é bem arrumado.					
50	A minha capacidade de análise é importante para o trabalho que faço.					
51	É fácil debater os problemas de trabalho que surgem.					
52	A minha empresa sabe delegar responsabilidades.					
53	A minha empresa oferece boas oportunidades de treinamento.					
54	As reclamações que surgem sobre condições de trabalho são atendidas logo.					
55	A minha empresa sabe que o meu trabalho é importante.					
56	A minha capacidade está bem adaptada ao meu cargo.					
57	As condições de iluminação no local de trabalho são boas.					
58	A qualidade do meu trabalho é de minha responsabilidade.					
59	Eu sou responsável pelo meu trabalho perante os meus colegas.					
60	As minhas possibilidades de promoção dependem da minha capacidade profissional.					
61	Na minha empresa qualquer funcionário que tenha capacidade pode vir a ser promovido.					
62	As condições de ventilação, no meu local de trabalho são boas.					
63	Eu gosto de enfrentar os desafios do meu trabalho.					

64	A minha empresa tem interesse em promover seus funcionários.					
65	Eu estou satisfeito com meu local de trabalho.					
66	Na minha empresa ser promovido é ser valorizado.					

APÊNDICE

PERFIL DO FUNCIONÁRIO DO CARTÃO CDL – Potiguar Administradora de Cartões de Crédito S.A.

Segue abaixo questionário para definirmos o perfil do funcionário da CARTÃO CDL – Potiguar Administradora de Cartões de Crédito S.A.. Por favor, assinalar a opção que mais lhe é adequada:

1 – SEXO

- ☐ masculino
- ☐ feminino

2 – IDADE

- ☐ até 20 anos
- ☐ de 21 a 30 anos
- ☐ de 31 a 39 anos
- ☐ acima de 40 anos

3 – ESTADO CIVIL

- ☐ solteiro(a)
- ☐ casado(a)
- ☐ desquitado(a)/divorciado(a)
- ☐ outros

4 – ESCOLARIDADE

- ☐ 1º grau completo
- ☐ 1º grau incompleto
- ☐ 2º grau completo
- ☐ 2º grau incompleto
- ☐ 3º grau completo
- ☐ 3º grau incompleto
- ☐ outros

5 – TEMPO DE SERVIÇO

- ☐ menos de 05 anos
- ☐ de 06 a 10 anos
- ☐ de 11 a 15 anos
- ☐ de 16 a 20 anos

6 – FAIXA SALARIAL

- ☐ até 03 salários mínimos
- ☐ de 04 a 06 salários mínimos
- ☐ acima de 07 salários mínimos

7 – CARGA HORÁRIA SEMANAL

- ☐ até 30 horas
- ☐ de 31 a 39 horas
- ☐ acima de 40 horas
- ☐ varia conforme a quantidade de serviços