

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Adriana Santos Casanova

ESTUDO SOBRE A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS DO
ESCRITÓRIO DE PORTO ALEGRE DA PRICEWATERHOUSECOOPERS

Porto Alegre
2008

Adriana Santos Casanova

ESTUDO SOBRE A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS DO
ESCRITÓRIO DE PORTO ALEGRE DA PRICEWATERHOUSECOOPERS

Trabalho de Conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção de grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo

**Porto Alegre
2008**

Adriana Santos Casanova

**ESTUDO SOBRE A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS DO
ESCRITÓRIO DE PORTO ALEGRE DA PRICEWATERHOUSECOOPERS**

Material para consulta na homepage da
Biblioteca da Escola de Administração
da Universidade Federal do Rio Grande
do Sul.

Conceito Final:
Aprovado em

Dedico este trabalho aos meus pais, meu irmão, meu esposo e a toda minha família.

Agradecimentos

Agradeço a todas as pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho.

Aos meus pais, meu irmão, minha avó, meu esposo e toda minha família pelo carinho e apoio em mais esta etapa da minha vida.

A todos os funcionários do escritório de Porto Alegre da PriceWaterhouseCoopers pela experiência profissional maravilhosa que me proporcionam dia-a-dia e pela colaboração tão importante para a realização deste trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo, pelo incentivo, apoio e suporte no decorrer deste trabalho.

Resumo

Trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que tem por objetivo medir o grau de satisfação dos clientes internos do escritório de Porto Alegre da PriceWaterhouseCoopers.

Este trabalho surgiu em função da percepção de que os funcionários estão insatisfeitos, devido à alta rotatividade identificada nos últimos anos.

O método adotado foi a elaboração de um instrumento de pesquisa de satisfação quantitativa, baseado em dimensões importantes identificadas em entrevistas qualitativas/descritivas. A população são todos os trainees, associates, seniores e consultores do escritório (que compõem as equipes que atendem aos clientes *in loco*). Foram respondidos 30 questionários.

Os resultados da pesquisa evidenciam os pontos fortes e fracos identificados pelos funcionários na empresa, bem como as dimensões com as quais os funcionários se sentem mais satisfeitos, ou insatisfeitos.

Lista de Figuras

Figura 1 – Linhas de Serviço da PwC	16
Figura 2 – Gráfico das Dimensões importantes	36
Figura 3 – Gráfico de satisfação com o trabalho	37
Figura 4 – Gráfico de motivos para a insatisfação	38
Figura 5 – Gráfico de sugestões de melhoria	40

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Funcionários do escritório de Porto Alegre da PwC	15
Tabela 2 – Fatores motivacionais e fatores higiênicos	24
Tabela 3 – Escala utilizada no questionário quantitativo	34
Tabela 4 – Reconhecimento	41
Tabela 5 – Qualidade de vida	42
Tabela 6 – Carga de trabalho	43
Tabela 7 – Avaliações	44
Tabela 8 – Remuneração	45
Tabela 9 – Crescimento profissional	46
Tabela 10 – Relacionamento	47
Tabela 11 – Satisfação	48

Sumário

1. INTRODUÇÃO	11
2. SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	13
3. OBJETIVOS	14
3.1. Objetivo Geral	14
3.2. Objetivos Secundários	14
4. A EMPRESA	15
4.1. História da Companhia	16
4.2. Valores da Companhia	16
5. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	18
5.1. Endomarketing	18
5.2. Motivação e Satisfação	21
5.3. Rotatividade / Turnover	25
5.4. Clima Organizacional	25
5.5. Divisão do Público Interno da Empresa	27
5.6. Cliente Interno	28
6. MÉTODO	29
6.1. Pesquisa de Satisfação de Clientes	29
6.2. Pesquisa de Clima Organizacional	30
6.3. Definição da População e Amostra	32
6.4. Etapas da Pesquisa	33
6.4.1. Etapa Qualitativa	34
6.4.2. Etapa Quantitativa	34
7. ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
7.1. Análise das Entrevistas	35
7.2. Análise dos Questionários	40
7.2.1. Relacionamento	41
7.2.2. Qualidade de Vida	42

7.2.3. Carga de Trabalho	43
7.2.4. Avaliações	44
7.2.5. Remuneração	45
7.2.6. Crescimento Profissional	46
7.2.7. Relacionamento	47
7.2.8. Satisfação	48
8. CONCLUSÃO	49
9. BIBLIOGRAFIA	51
APÊNDICES	53

1. INTRODUÇÃO

A Auditoria Independente constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo a emissão de parecer sobre a adequação com que estas representam a posição patrimonial e financeira, o resultado das operações, as mutações do patrimônio líquido e as origens e aplicações de recursos da entidade auditada, consoante as Normas Brasileiras de Contabilidade e a legislação específica no que for pertinente.

A Auditoria Independente possui como responsabilidades a avaliação dos controles e procedimentos internos, a análise da veracidade das demonstrações financeiras e contábeis (considerando deficiências e falhas, questões políticas e discordâncias) e a avaliação de riscos e fraudes, entre outras.

A Inglaterra foi o berço do desenvolvimento da Auditoria, na época da Revolução Industrial, que trouxe problemas contábeis complexos decorrentes do aumento de volume das atividades empresariais e de complexidade nos sistemas contábeis.

No Brasil, a auditoria iniciou-se com a instalação de empresas multinacionais. Com o crescimento dos investimentos estrangeiros no país durante o século XX, percebeu-se a necessidade de haver empresas de auditoria para avaliar as demonstrações financeiras destas organizações.

As empresas de auditoria assumiram um papel fundamental no cenário que se formou a partir das últimas décadas do século XX, com a globalização da economia e o desenvolvimento do mercado de capitais.

O mercado de auditoria e consultoria se tornou altamente competitivo e dinâmico; as normas e regulamentos mudam constantemente, exigindo que as empresas mantenham-se sempre atualizadas, treinando e capacitando seus funcionários para acompanhar estas mudanças.

Este trabalho trata da situação problemática enfrentada pelo escritório de Porto Alegre da PricewaterhouseCoopers, e tem por objetivo medir o grau de satisfação dos

clientes internos da empresa. É apresentada a empresa, com um breve histórico, seus valores e áreas de atuação.

A revisão da bibliografia contém os seguintes assuntos: endomarketing, motivação e satisfação, rotatividade (*turnover*), clima organizacional, divisão do público interno da empresa e cliente interno.

No capítulo que trata do método, é apresentada a visão de Rossi e Slongo sobre pesquisa de satisfação de clientes, bem como a de Bekin sobre pesquisa de clima organizacional. Também são definidas a população e a amostra para aplicação do instrumento desenvolvido, e são descritas as etapas da pesquisa (qualitativa e quantitativa).

Na Análise dos Resultados é feita a análise das entrevistas qualitativas, onde foram identificadas as dimensões importantes para mensuração da satisfação, e a análise dos questionários aplicados na fase quantitativa.

Por fim, é apresentada a conclusão do trabalho, com uma análise geral dos resultados, bem como sugestões de melhoria para os problemas identificados.

2. SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Os funcionários constituem o maior capital de uma empresa de auditoria, como a PriceWaterhouseCoopers. Manter estes funcionários motivados é um fator crucial para o sucesso das atividades da empresa.

Este é um desafio que o escritório da PwC de Porto Alegre vem enfrentando. A rotatividade de funcionários é muito grande. A cada ano são contratados cerca de 15 trainees, para as diversas áreas de atuação da empresa. Porém, o número de funcionários que deixa a empresa neste período geralmente se assemelha a este.

As queixas mais comuns dos funcionários são sobre a carga horária pesada (com trabalho após o final do expediente e nos finais de semana), a falta de reconhecimento do trabalho pelos superiores, os níveis salariais, os prazos curtos, a pressão e o estresse aos quais são submetidos, o alto número de viagens, que acaba atrapalhando a vida pessoal dos funcionários, principalmente daqueles que ainda estão na universidade.

Com o fechamento dos balanços contábeis das empresas em 31 de dezembro, a carga de trabalho dos funcionários aumenta vertiginosamente. Durante os meses de janeiro e fevereiro (a chamada “*busy season*”) o número de horas trabalhadas aumenta muito, devido aos curtos prazos para a entrega dos trabalhos.

Nos últimos anos, a *busy season* tem durado mais do que o normal, até março ou abril. Conseqüentemente os funcionários ficam mais estressados, trabalhando sobre pressão constante, e o número de demissões aumenta.

Neste contexto, este trabalho se propõe a responder a seguinte pergunta: “Qual o grau de satisfação dos clientes internos do escritório de Porto Alegre da PwC?”

3. OBJETIVOS

Neste capítulo estão apresentados os objetivos que procurou-se atingir com este trabalho.

3.1. Objetivo Geral

- Medir o grau de satisfação dos funcionários do escritório de Porto Alegre da PriceWaterhouseCoopers.

3.2. Objetivos específicos

- Identificar as dimensões mais importantes para a avaliação da satisfação;
- Identificar o nível de satisfação dos funcionários com relação a cada uma das dimensões encontradas;
- Determinar a importância de cada dimensão em relação ao geral;
- Proceder o cruzamento entre grau de satisfação e importância das várias dimensões consideradas.

4. A EMPRESA

A PwC possui a maior participação no mercado latino-americano de auditoria e consultoria, onde atua desde 1913, com a construção de um escritório em Buenos Aires. No Brasil a empresa atua há mais de 90 anos e possui 16 escritórios, com cerca de 2800 funcionários.

O escritório de Porto Alegre existe desde 1956, é líder no mercado local, e conta com 85 funcionários (conforme Tabela 1), para atender os clientes nas áreas de auditoria, serviços tributários e empresariais, gestão de riscos e sistemas e tecnologia da informação.

Sócios	3
Diretor	1
Gerentes Senior	1
Gerentes	8
Supervisores	2
Consultor Senior	1
Consultores	6
Senior Associate	14
Associate	21
Assistente Trainee	19
Supervisor Administrativo	1
Analista Adm. Jr.	1
Secretárias Bi-Senior	3
Analista Adm. Senior	1
Analista Adm. Pleno	1
Auxiliar Adm. A	1
Auxiliar Adm. B	1
Total	85

Tabela 1 – Funcionários do escritório de Porto Alegre da PwC

4.1. História da Companhia

- 1849 Samuel Lowell Price cria a firma Price em Londres
- 1854 William Cooper inicia a firma Cooper
- 1861 Início da Coopers Brothers
- 1865 Samuel Lowell Price associa-se com Holyland e Waterhouse
- 1898 Início da Lybrand, Ross Bros. & Montgomery em U.S.
- **1913 Chegada da Price Waterhouse na América do Sul**
- **1956 Chegada da Price Waterhouse em Porto Alegre**
- 1957 Início da Coopers & Lybrand
- 1982 Criação da firma mundial Price Waterhouse
- 1990 Fusão da Price Waterhouse com Deloitte Haskins & Sells somente em alguns países
- 1998 Fusão mundial da Price Waterhouse com Coopers & Lybrand. Surge a PricewaterhouseCoopers.
- 2005 Comemoração dos 90 anos da PricewaterhouseCoopers Brasil

Fonte: www.pwc.com.br

4.2. Valores da Companhia

- Excelência – fazer o que foi prometido e adicionar valor além do que é esperado.
 - A excelência é alcançada por meio de inovação, agilidade e aprendizado.
- Trabalho em Equipe – as melhores soluções surgem do trabalho conjunto com colegas e clientes.
 - Para ser eficaz, o trabalho em equipe demanda relacionamentos, respeito e compartilhamento.
- Liderança – liderança com os clientes, liderança com o pessoal e liderança com de pensamento.

- Liderança requer coragem, visão e integridade.

Fonte: Código de Conduta PwC, disponível para consulta no site www.pwc.com.br

Áreas de atuação, indústrias e linhas de serviços da PwC:

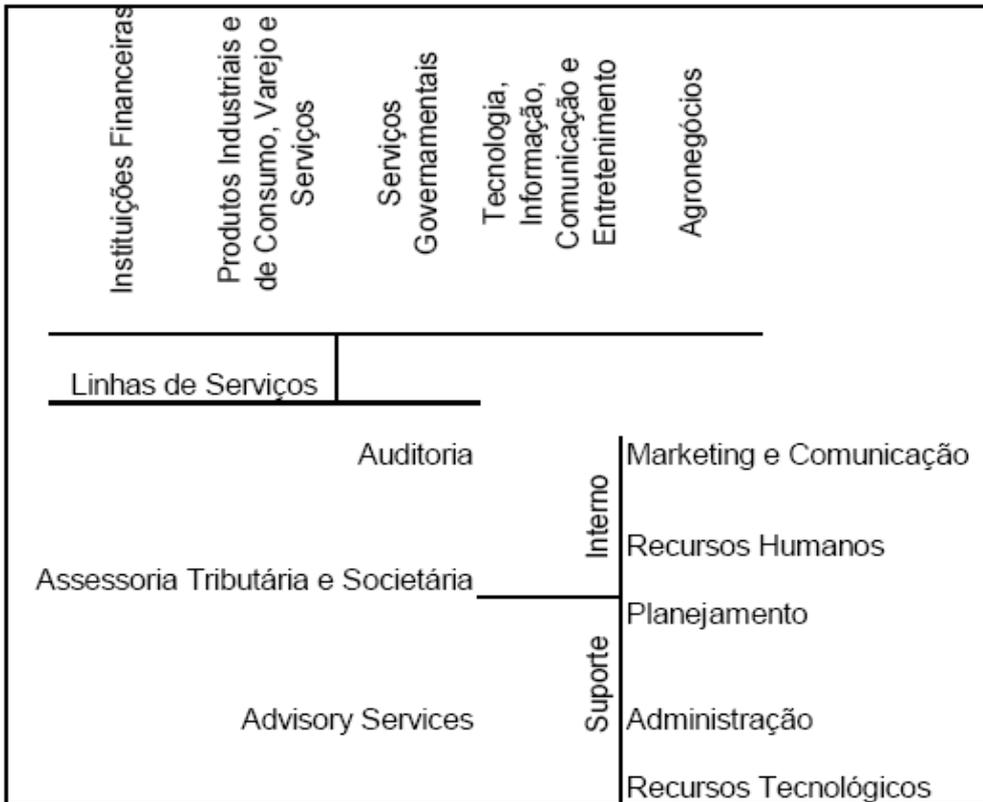


Figura 1 - Linhas de serviço da PwC

5. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para a análise da satisfação dos clientes internos da empresa, faz-se necessária a compreensão de conceitos de endomarketing, motivação e satisfação, rotatividade (também conhecido como *turnover*), clima organizacional e cliente interno.

Para isso, foram pesquisados vários autores, cujas idéias são apresentadas a seguir.

5.1. Endomarketing

Segundo Bekin (1995), Endomarketing é o conjunto de ações de marketing para o público interno (funcionários) das empresas e organizações. Ele o descreve como um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar a ação de marketing da empresa ou organização, com o objetivo de facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa, harmonizando e fortalecendo estas relações.

O objetivo do endomarketing, para Bekin, é fazer com que os diversos departamentos e seus funcionários compartilhem os valores e objetivos da empresa, fazendo surgir um processo de coesão e comunicação no ambiente interno, resultando em atração e retenção de clientes internos e externos. E suas premissas são a conquista e retenção de clientes por meio de serviços excelentes; valorização dos empregados como pessoas, tratando-os como clientes da empresa; geração do comprometimento desses empregados com os objetivos da empresa.

Ainda segundo Bekin, a importância estratégica do endomarketing é realizar a avaliação do ambiente interno da organização (moral, satisfação de necessidades e conflito entre a cultura organizacional e os objetivos estratégicos), de modo a permitir o sucesso da estratégia da empresa voltada para o ambiente externo.

Kotler (1998), diz que o Marketing interno é como uma “tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores”, e ainda ressalta a associação estabelecida entre o Marketing interno, o treinamento e a motivação dos colaboradores para o atendimento adequado aos consumidores.

Conforme Bekin (1995):

“O conceito de Endomarketing relaciona os públicos interno e externo à organização, consistindo em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente”.

Esta noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa.

Cerqueira (1994) afirma que as ações e projetos de endomarketing consolidam a base cultural do comprometimento dos funcionários da empresa, visando:

- A prática dos valores estabelecidos como base da cultura da empresa;
- A manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;
- A obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a conseqüente redução de custos;
- O estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitem a eliminação de conflitos e insatisfação, que possa afetar o sistema organizacional;
- A melhoria do relacionamento interpessoal;
- O estabelecimento da administração participativa;
- A implantação de ações gerenciais preventivas.

O Endomarketing é um elemento de ligação entre o cliente, o produto/serviço e o colaborador. Isto significa tornar o colaborador um aliado, fomentando a idéia de que seu sucesso está ligado ao sucesso da empresa. No Endomarketing os funcionários são

tratados como clientes. O motivo da utilização do Endomarketing justifica-se pelo efeito direto na satisfação dos clientes externos, além do aumento da produtividade do funcionário em função do seu bem-estar.

O Endomarketing deve ser trabalhado como uma ferramenta de comunicação e integração para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência.

O Endomarketing é, portanto, um processo que visa adequar a empresa ao atendimento do mercado, tornando-se competitiva a partir do envolvimento de seus clientes internos à estrutura organizacional. Assim o objetivo de estabelecer um clima permanente de motivação do colaborador, dando-lhe dignidade, responsabilidade e livre iniciativa é de sua importância.

O Endomarketing existe para atrair e reter seu primeiro cliente: o cliente interno, obtendo significativos resultados para as empresas e, também, atraindo e retraindo 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. Afinal, uma informação errada dada ao cliente externo ou uma imagem negativa pode comprometer todo o desenvolvimento de um projeto.

Para atender às exigências do cliente externo, a empresa faz uso das táticas do marketing interno. O marketing interno incentiva os funcionários para que eles possam encantar os clientes de sua empresa. Segundo Kotler (1998) marketing interno é a tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores. A função do marketing interno é mostrar aos funcionários a importância do cliente e propiciá-los à uma melhoria na qualidade de produtos e serviços prestados a esses clientes, com produtividade e incentivo, criando um ambiente favorável a todos.

Para Kotler (2003), o objetivo do marketing interno é tratar os empregados como um grupo de clientes. Com isso, surge um novo termo no cenário empresarial, o cliente interno.

5.2. Motivação e Satisfação

Locke (apud Bergamine & Coda, 1990) afirma que a satisfação no trabalho é um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto o seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento de seus objetivos e valores. É corroborado por Levy-Leboyer (1994), quando afirma que motivação significa a vontade de realizar um trabalho ou alcançar um objetivo, para o qual é necessário fazer e manter um esforço até que o objetivo seja atingido, dedicando a ele toda energia necessária, e por Minicucci (1983), ao afirmar que a motivação é o que leva a pessoa na direção de um objetivo. Assim, de acordo com esses autores, a motivação está sempre relacionada a possibilidade de alcance dos objetivos. Ou seja, à medida que a possibilidade aumenta ou diminui, proporcionalmente ocorre o mesmo com a motivação. Neste sentido, um conceito elaborado por Murray (1971, p.20) consegue sintetizar, de certa forma, a questão do objetivo e sua influência para a motivação quando afirma que "... há acordo geral em que um motivo é um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa". Para ele, por um lado, um motivo divide-se em duas partes: impulso e objetivo. Impulso é um processo interno que incita uma pessoa à ação, e pode ser influenciado pelo ambiente externo (por exemplo, temperatura), mas é interno. Por outro, o objetivo apresenta um certo efeito redutor ou saciante sobre o incitamento interno. Um objetivo ou recompensa poderá envolver um objetivo externo, como o alimento, mas o processo de cessação do impulso é, em si mesmo, interno. Em consonância com esta opinião Gooch & Mcdowel (1988) afirmam que uma pessoa não motiva a outra, apenas se estimula em uma determinada direção, porém para seguir essa direção é necessário que a mesma esteja ligada a um desejo.

O autor Bekin (2004) estabelece alguns processos de motivação:

- Chamamento a parcerias, à cooperação e lealdade;
- Valorização do indivíduo dentro do seu grupo;
- Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados;
- Recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
- Criação de um ambiente de interação dentro da empresa;
- Envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;
- Estímulo à iniciativa e a atitude criativa;
- Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida;
- Remuneração adequada;
- Integração baseada nos valores e objetivos da empresa.

Segundo Medeiros (1998), existem muitas formas de se motivar funcionários, como, por exemplo, reconhecer publicamente um trabalho bem feito, verificar se o funcionário possui as melhores ferramentas para realizar o trabalho que lhe foi atribuído, usar o desempenho como base para uma promoção, enfatizar o compromisso da empresa com a manutenção do emprego, proporcionar a participação nos lucros e, até mesmo, remunerar as pessoas de forma competitiva, ou seja, em função do talento de cada um.

No entanto, muitas das decisões acima podem representar custos para a empresa ou estarem em desacordo com a sua política de gestão.

Neste caso, a motivação torna-se decorrente de procedimentos bem mais simples, como dar aos funcionários as informações necessárias para a realização de um bom trabalho, cumprimentá-los pessoalmente por uma tarefa bem feita, enviar-lhe uma mensagem escrita elogiando o seu desempenho, solicitar suas idéias, mostrando o quanto são importantes para a empresa, envolvê-los nas questões de decisão relacionadas com o seu trabalho e sua área de atuação.

Herzberg (1959) define dois fatores, dos quais depende a motivação das pessoas: Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais.

- Fatores higiênicos - referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc. Correspondem à perspectiva ambiental. Constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos empregados. Contudo, os fatores higiênicos são muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados.

A expressão "higiene" serve exatamente para refletir seu caráter preventivo e profilático e para mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio.

Quando esses fatores higiênicos são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação.

Porém, quando são precários, provocam insatisfação. Por isso, são chamados fatores insatisfacientes. Incluem: condições de trabalho e conforto, políticas da organização e administração, relações com o supervisor, competência técnica do supervisor, salários, segurança no cargo e relações com colegas.

- Fatores motivacionais - referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento, e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho.

Quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação; quando estão precários, provocam ausência de satisfação. Por isso, são chamados fatores satisfacientes, constituem o próprio conteúdo do cargo. Incluem:

- Delegação de responsabilidade;
- Liberdade de decidir como executar o trabalho;
- Promoção;
- Uso pleno das habilidades pessoais;
- Estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles;
- Simplificação do cargo (pelo próprio ocupante);
- Ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou verticalmente).

Essencialmente, a teoria dos fatores afirma que:

- A satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são os chamados fatores motivadores.
- A insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: são os chamados fatores higiênicos.

Os fatores responsáveis pela satisfação no trabalho são totalmente independentes e desligados dos fatores responsáveis pela insatisfação, como mostra a Tabela 2.

Fatores motivacionais (Satisfacientes)	Fatores higiênicos (Insatisfacientes)
Conteúdo do Cargo (como a pessoa se sente em relação ao cargo)	Contexto do Cargo (como a pessoa se sente em relação à empresa)
1 - O trabalho em si mesmo	1 - As condições de trabalho
2 - Realização pessoal	2 - Salários e prêmios de produção
3 - Reconhecimento do trabalho	3 - Benefícios e serviços sociais
4 - Progresso profissional	4 - Cultura organizacional
5 - Responsabilidade	5 - Relações com o gerente

Tabela 2 – Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos

5.3. Rotatividade (Turnover)

A rotatividade de pessoal, também conhecida por turnover, está relacionada com a saída de funcionários de uma organização. As razões para o desligamento podem ser diversas; os indivíduos podem solicitar a sua demissão por descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, ou busca de uma melhor colocação profissional.

Segundo Meyer (1993), o alto turnover é causado pela insatisfação dos funcionários com o trabalho, mas podem também indicar falta de segurança ou condições precárias de trabalho.

Improdutividade, salário, motivação, tédio na execução das tarefas e reconhecimento profissional são os principais fatores que influenciam o indicador de rotatividade de pessoal.

5.4. Clima Organizacional

Segundo Morgan (1996), clima é a percepção coletiva que as pessoas têm da empresa, através da experimentação de práticas, políticas, estrutura, processos e sistemas e a conseqüente reação a esta percepção.

Os autores Barçante e Castro (1999), definem clima organizacional como a atmosfera resultante das percepções que os funcionários tem dos diferentes aspectos que influenciam em seu bem estar e na sua satisfação na rotina de trabalho.

O clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Conseqüências do clima organizacional:

- Favoráveis:
 - Comprometimento;
 - Eficácia;
 - Motivação;
 - Interesse;
 - Alto Desempenho;
 - Qualidade de Produtos e Serviços;
 - Entusiasmo.

- Desfavoráveis:
 - Rotatividade;
 - Absenteísmo;
 - Queda de Produtividade;
 - Desperdícios;
 - Desinteresse;
 - Desmotivação;
 - Greves;
 - Sabotagem.

Segundo Luz (2005), o clima organizacional influencia diretamente a qualidade do trabalho realizado pelos funcionários. Para o funcionário prestar um bom serviço, é preciso que saiba, que possa e que queira fazê-lo.

- Saber fazer é uma questão de conhecimento, habilidades ou atitudes. Logo uma questão de treinamento.
- Poder fazer é uma questão de dispor e poder usar os recursos necessários.

- Querer fazer é uma questão voluntária que depende da satisfação das pessoas quando realizam seu trabalho. Logo está associado ao clima organizacional.

5.5. Divisão do Público Interno da Empresa

Segundo Brum (1998), a divisão do público interno de uma empresa, pode ser representada por uma pirâmide partida em três camadas horizontais, onde na parte de cima está a direção, na parte do meio, as chefias intermediárias e, na base, os funcionários comuns.

Este tipo de divisão deve-se ao fato de que a segmentação excessiva do público interno torna mais difícil o esforço de endomarketing.

Descrição das camadas:

- *Direção* – Considerada a cabeça de todo o processo, este grupo é composto pelo presidente e seus diretores. É a parte de cima da pirâmide, ou seja, é da direção da empresa a responsabilidade de gerar as informações que serão utilizadas no plano de endomarketing;
- *Chefia Intermediária* – Neste grupo encontram-se os gerentes e supervisores. A eles será atribuída a responsabilidade de transmitirem as mensagens geradas pelo primeiro grupo. Serão os intermediários entre a parte de cima e a parte de baixo da pirâmide. Este é o grupo mais difícil de ser trabalhado, tendo em vista que é onde se concentra a insegurança capaz de gerar o descrédito e o boicote. É também o grupo mais importante para o desenvolvimento de um programa de endomarketing, pois dele depende o sucesso das ações propostas. Todas as pessoas do grupo devem assumir um papel de “agente de comunicação interna”, de forma que se sintam parte do processo e que compreendam a importância do papel que exerce para o alcance da grande meta do plano.

- *Pessoal de base* – a base da pirâmide é composta por todos os funcionários que ocupam cargos abaixo da supervisão, sejam eles de chão de fábrica, terminal de cargas, áreas administrativas, etc. Para este grupo tem de haver um esforço no sentido de atingir o “envolvimento emocional” de todos, fazendo com que o sentimento de “vamos conseguir” seja parte importante da vida de todos.

Em empresas de prestação de serviços, o pessoal de base deve ser dividido em pessoal de linha de frente e pessoal de apoio. Ao pessoal da linha de frente, que mantém o contato da venda ou da prestação de serviços ao cliente, deve ser proporcionado um nível maior de informação. Esta diferenciação deve-se ao fato que, este pessoal, repassa ao cliente, além do conhecimento técnico, aquilo que tem dentro de si, como o orgulho que sente por pertencer à empresa.

5.6. Cliente Interno

Conforme Brum (1998), Endomarketing é o marketing para dentro da empresa. Este conceito implica no tratamento dos funcionários como clientes da empresa. Nasce então o conceito de cliente interno. Este conceito introduz uma nova perspectiva na relação entre a empresa e seu público interno. Deve-se “vender” a empresa para seu cliente interno, que, para atender com excelência os clientes externos da empresa, deve estar motivado e satisfeito.

As ações de endomarketing devem propiciar mais qualidade, respeito e motivação para o cliente interno.

Investir na satisfação do cliente interno não se resume apenas à oferta de salários e benefícios compatíveis com o mercado, ou até mesmo mais arrojados. Muitas vezes o diferencial está na proposta da empresa, no discurso alinhado à prática e na crença no futuro da organização.

6. MÉTODO

Para a mensuração da satisfação do cliente interno no escritório de Porto Alegre da PwC, será adaptado o método recomendado por Rossi e Slongo (1998) para uma pesquisa de satisfação de clientes, bem como será utilizado o conceito de pesquisa de clima organizacional, para orientar o conteúdo das entrevistas realizadas.

6.1. Pesquisa de Satisfação de Clientes

Segundo Rossi e Slongo (1998), a pesquisa de satisfação se divide nas seguintes partes:

- Fase exploratória/qualitativa;
- Fase quantitativa/descritiva.

Devem compor a fase exploratória/qualitativa os seguintes passos:

- Definição da amostra – os participantes desta fase da pesquisa devem ser selecionados dentre a população de funcionários da empresa. Devido a necessidade dos participantes possuírem capacidade de discernimento quanto a relevância dos indicadores de satisfação, é mais recomendado que a escolha da amostra seja feita por meio de julgamento.

Para definir o número de entrevistados, leva-se em conta a qualidade da amostra, e a homogeneidade das respostas. Se as respostas dos primeiros entrevistados começar a convergir para um mesmo ponto, pode-se ter uma amostra com um número reduzido de indivíduos.

- Coleta de dados – Pode ser feita utilizando-se entrevistas em profundidade ou discussões em grupo.

- Análise dos dados – Deve-se analisar o conteúdo das respostas, no caso de entrevistas em profundidade, ou interpretar opiniões e atitudes, se for escolhido o método de discussões em grupo.

Na fase quantitativa/descritiva, é determinado o grau de satisfação dos funcionários com relação aos indicadores gerados na primeira fase da pesquisa. Deve-se atentar para os seguintes fatores:

- Definição da amostra – Recomenda-se trabalhar com uma amostra significativa, que variará de acordo com o tamanho da população;
- Coleta de dados – Pode ser feita por entrevista pessoal, remessa do questionário pelo correio, ou por e-mail. É importante salientar que a garantia de sigilo absoluto gera efeitos positivos tanto na sinceridade das respostas, quanto nos índices de devolução de respostas;
- Pré-notificação – Tem como propósito informar o respondente acerca da pesquisa. Além disso, demonstra a importância da pesquisa.

6.2. Pesquisa de Clima Organizacional

Bekin (1995) diz que a Pesquisa de Clima Organizacional é um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades. Tem por objetivo mapear os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa através da apuração de seus pontos fortes e deficiências. A pesquisa cria uma base de informações, identifica e compreende os aspectos positivos e negativos que impactam no clima e orienta a definição de planos de ação para melhoria do clima organizacional e, conseqüentemente, da produtividade da empresa. A pesquisa de clima é uma forma de mapear o ambiente interno da empresa para assim atacar efetivamente os principais focos de problemas melhorando o ambiente de trabalho.

As variáveis que podem ser analisadas em uma pesquisa de clima organizacional, segundo Morgan (1996), são:

- Integração Setorial e Interpessoal – avalia o grau de cooperação e relacionamento existente entre os funcionários e os diversos departamentos da empresa;
- Salário – analisa a existência de eventuais distorções entre os salários internos e eventuais descontentamentos em relação aos salários pagos por outras empresas;
- Estilo gerencial – aponta o grau de satisfação do funcionário com a sua chefia, analisando a Qualidade de supervisão em termos de competência, feedback, organização, relacionamento, etc;
- Comunicação – buscar o conhecimento que os funcionários têm sobre os fatos relevantes da empresa, seus canais de comunicação, etc;
- Desenvolvimento Profissional – avalia as oportunidades de treinamento e as possibilidades de promoções e carreira que a empresa oferece;
- Imagem da empresa – procura conhecer o sentimento das pessoas em relação à empresa;
- Processo decisório – esta variável revela uma faceta da supervisão, relativa à centralização ou descentralização de suas decisões;
- Benefícios – apura o grau de satisfação com relação aos diferentes benefícios oferecidos pela empresa;
- Condições físicas do trabalho – verifica a qualidade das condições físicas de trabalho, as condições de conforto, instalações em geral, riscos de acidentes de trabalho e doenças profissionais;
- Trabalho em equipe – mede algumas formas de participação na Gestão da empresa;

- Orientação para resultados – Verifica até que ponto a empresa estimula ou exige que seus funcionários se responsabilizem efetivamente pela consecução de resultados.

As principais contribuições que podemos obter da pesquisa de clima são:

- O alinhamento da cultura com as ações efetivas da empresa;
- Promover o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores;
- Integrar os diversos processos e áreas funcionais;
- Otimizar a comunicação;
- Minimizar a burocracia;
- Identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- Enfocar o cliente interno e externo;
- Otimizar as ações gerenciais, tornando-as mais consistentes;
- Diminuir o índice de rotatividade;
- Aumentar a produtividade;
- Criar um ambiente de trabalho seguro;
- Aumentar a satisfação dos clientes internos e externos.

Com essas contribuições, a empresa e os seus funcionários entraram em sintonia e conseqüentemente a produtividade e a satisfação vão aumentar.

É com o objetivo de mapear a satisfação dos funcionários da empresa que será aplicada a pesquisa de satisfação.

6.3. Definição da população de amostra

Para a realização da pesquisa é preciso definir qual a população alvo da pesquisa e qual a mostra que será efetivamente pesquisada.

A população foi definida com base na formação das equipes que efetivamente atendem aos clientes, trabalhando dia-a-dia dentro das empresas auditadas.

Uma equipe de auditoria é normalmente composta por um Consultor ou Senior e alguns assistentes (associates) e trainees, cuja quantidade varia conforme o tamanho do projeto.

O Senior ou Consultor é responsável pela divisão dos trabalhos, monitoramento dos mesmos e pelo treinamento em campo dos assistentes menos experientes. Já os assistentes e trainees, trabalham sob a supervisão do Senior ou Consultor, realizando as tarefas a eles designadas.

Para esta pesquisa, a população alvo é o conjunto de Consultores, Consultores Seniores, Seniores, Associates, e Trainees da empresa, totalizando um número de 61 (sessenta e um) funcionários.

Para definir a amostra da fase qualitativa, foi utilizado julgamento, para escolher 5 (cinco) pessoas que representassem todas as categorias da população.

Já para a fase quantitativa da pesquisa, excluíram-se as pessoas que participaram das entrevistas, restando assim uma população de 56 (cinquenta e seis) pessoas. Desta população foi extraída uma amostra de 30 (trinta) funcionários, representando 54% da população. A seleção da amostra se deu de forma aleatória dentre a lista dos funcionários.

6.4. Etapas da Pesquisa

A pesquisa foi realizada em duas etapas: uma etapa qualitativa e uma etapa quantitativa.

Para a etapa qualitativa, foi elaborado um questionário contendo perguntas abertas, que foi aplicado em entrevistas com funcionários da empresa.

Foi realizada então a etapa quantitativa da pesquisa, para a qual foi elaborado um questionário com perguntas de múltipla escolha, elaboradas com base nas respostas obtidas na primeira etapa.

6.4.1. Etapa Qualitativa

Esta primeira etapa teve como objetivo conhecer melhor os clientes internos da empresa. Para isto, elaborou-se um questionário contendo perguntas abertas, que permite uma maior flexibilidade de resposta ao entrevistado.

As perguntas foram formuladas para identificar as dimensões mais importantes para mensurar a satisfação dos funcionários. Procurou-se, com estas entrevistas, identificar atributos relacionados à satisfação dos clientes internos da empresa.

As entrevistas aconteceram no próprio escritório de Porto Alegre da PwC, e foram conduzidas pessoalmente.

6.4.2. Etapa Quantitativa

A etapa quantitativa consistiu na aplicação de um questionário elaborado levando-se em consideração as dimensões identificadas na etapa anterior.

O questionário foi composto por afirmações, e foi utilizada uma escala de concordância, conforme demonstrado na Tabela 3:

1	Discordo totalmente
2	Discordo em parte
3	Não concordo nem discordo
4	Concordo em parte
5	Concordo totalmente

Tabela 3 – Escala utilizada no questionário quantitativo

7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo analisar os principais resultados obtidos nas entrevistas, e tabular os dados referentes à etapa quantitativa da pesquisa.

7.1. Análise das Entrevistas

O principal objetivo das entrevistas era conhecer melhor os clientes internos da organização, e identificar os principais atributos que determinam a satisfação ou não destes clientes. Para isso, foram entrevistadas cinco (5) pessoas, e foi elaborado um roteiro de entrevista contendo quatro (4) questões, cujas respostas estão analisadas abaixo:

1. *Quais os fatores você considera essenciais para manter a motivação e satisfação no ambiente de trabalho? (considere aqui fatores inerentes ao trabalho, ações da empresa e relação com colegas).*

Esta pergunta teve por objetivo identificar as dimensões que devem ser analisadas para mensurar a satisfação dos funcionários.

Iniciando a análise, pode-se afirmar que os itens mais citados foram o reconhecimento dos superiores quando da realização de um trabalho bem feito, o relacionamento com os colegas e a manutenção da qualidade de vida. Também foram citados a remuneração, o estabelecimento de regras claras para as avaliações de desempenho, as oportunidades de crescimento dentro da empresa, a transparência nas comunicações da empresa e as condições de trabalho.

Conforme a Figura 2, o reconhecimento foi o item mais citado pelos entrevistados. Conforme um dos entrevistados:

“Ser reconhecido por um trabalho bem feito me motiva a continuar me esforçando e aprimorando meu trabalho, demonstra a importância do meu trabalho para a empresa”.

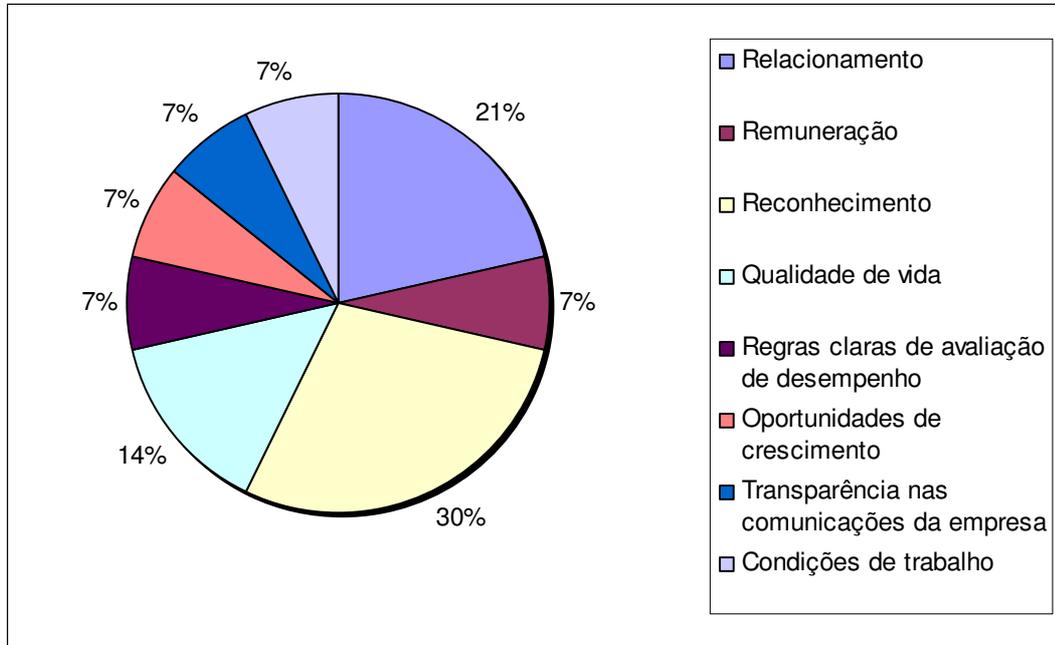


Figura 2 – Gráfico de Dimensões importantes

2. *Você se considera satisfeito com seu trabalho atualmente? (Caso tenha respondido sim a esta pergunta, pule para a pergunta número 4).*

Dentre os entrevistados na fase qualitativa da pesquisa, percebe-se que há uma divisão. Três entrevistados responderam que não estão satisfeitos com seu trabalho atualmente, enquanto dois se dizem satisfeitos, como demonstra a Figura 3:

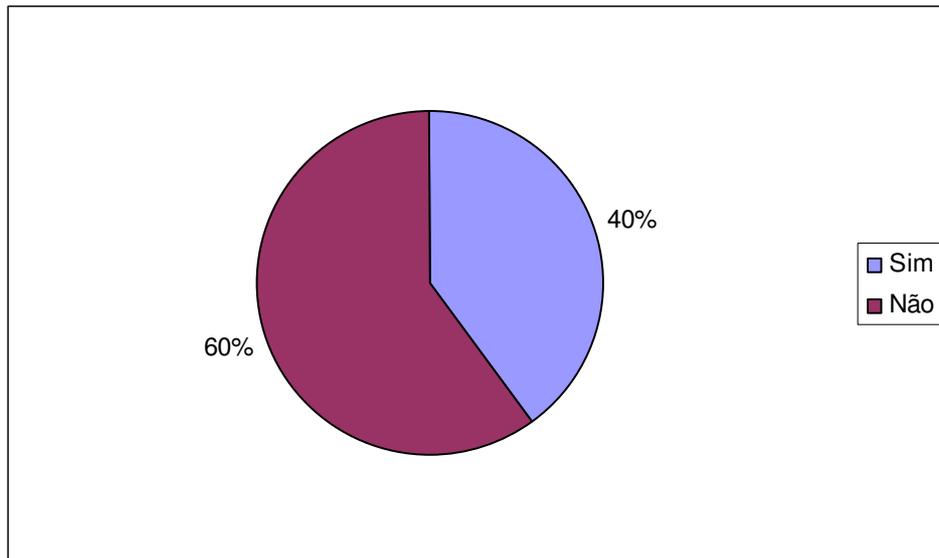


Figura 3 – Gráfico de satisfação com o trabalho

3. *Em caso negativo, quais fatores influenciam sua insatisfação no momento?*

Esta pergunta foi respondida apenas pelos entrevistados que responderam negativamente a pergunta anterior.

Analisando as respostas desta pergunta, pode-se afirmar que o maior motivo para a insatisfação destas pessoas deve-se ao desrespeito aos compromissos pessoais e a carga de trabalho excessiva, o que está relacionado com um dos item citados nas respostas da pergunta 1 – “Qualidade de Vida”. Segundo um dos entrevistados:

“A empresa não proporciona equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do funcionário. Como a atividade da empresa exige muita responsabilidade, e os trabalhos são realizados em equipe, o funcionário acaba priorizando as atividades profissionais em detrimento das pessoais. Isto porque o funcionário se compromete com a equipe para colaborar com a execução das tarefas e acaba assumindo trabalhos em excesso, visto que, caso não o faça, acaba prejudicando os colegas”.

Nas entrevistas, percebeu-se que esta é a maior queixa dos funcionários, o que está relacionado com outros fatores, como os prazos curtos. Muitas vezes é necessário trabalhar após o expediente, e o funcionário se vê obrigado a cancelar compromissos pessoais, faltar às aulas (um ponto importante, tendo em vista que a maioria dos funcionários da empresa cursa a universidade), tendo assim seu desempenho acadêmico prejudicado.

Também foram citados fatores importantes como a falta de planejamento dos trabalhos e os prazos curtos, o que implica em uma maior carga de trabalho, e na impossibilidade do funcionário planejar com antecedência seus compromissos pessoais. A falta de rotatividade dos gerentes foi citada por um dos entrevistados, que sente que seu trabalho acaba prejudicado por sempre trabalhar com as mesmas pessoas, o que impede o desenvolvimento de algumas habilidades e características que, segundo este entrevistado, poderiam ser desenvolvidas em outras equipes.

A Figura 4 demonstra a distribuição das respostas recebidas:

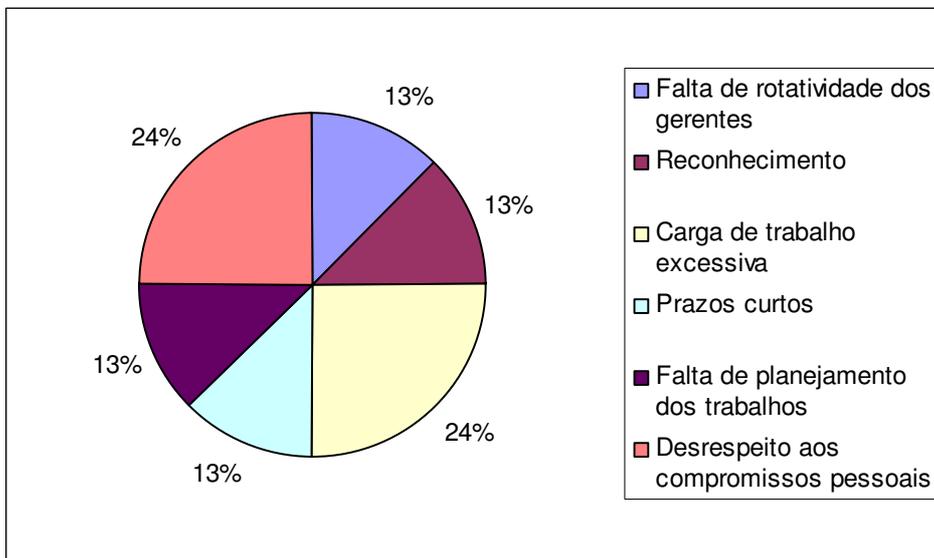


Figura 4 – Gráfico de motivos para a insatisfação

4. *Você tem alguma sugestão de melhoria em algum dos pontos citados nas questões 1 e 3? Qual?*

Esta pergunta teve o objetivo de identificar as soluções percebidas pelos funcionários para os problemas que eles enfrentam.

Percebe-se que a maior reivindicação de melhoria refere-se ao planejamento dos trabalhos e à quantidade de funcionários.

Durante as entrevistas percebeu-se que os funcionários têm a percepção de que os trabalhos poderiam ser mais bem planejados no que diz respeito aos prazos, à divisão de tarefas e ao tamanho da equipe.

A empresa possui muitos clientes, e poucos funcionários, o que implica em equipes reduzidas e sobrecarga de trabalho. Tendo isto em vista, os entrevistados acreditam que com mais funcionários, as equipes seriam maiores e a carga de trabalho de cada membro da equipe seria reduzida. De acordo com um dos entrevistados, a qualidade do trabalho melhoraria também, pois com uma carga menor de tarefas, o funcionário poderia se dedicar mais a cada uma, e estaria motivado para realizar um bom trabalho.

Um fator importante citado com relação às contratações foi a qualificação dos profissionais, visto que, de nada adiantaria a empresa efetuar contratações visando apenas aumentar o número de funcionários, sem se preocupar com a qualidade destas contratações.

Outros fatores citados como possíveis melhorias, como demonstrado na Figura 5, foram a rotatividade de gerentes, a realização de avaliações mais objetivas, maior carga de treinamento para capacitar as equipes e melhores salários.

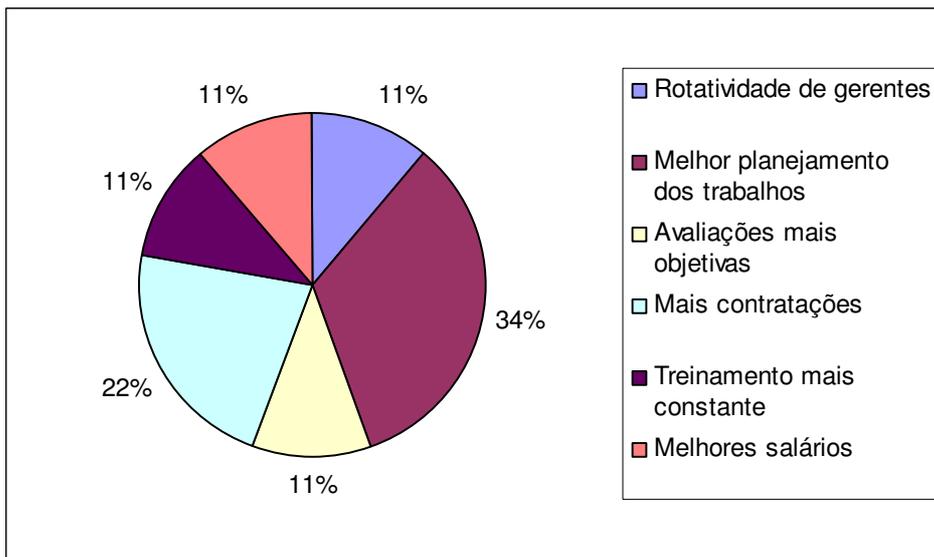


Figura 5 – Gráfico de sugestões de melhoria

7.2. Análise dos Questionários

O questionário foi elaborado com base nas respostas recebidas durante as entrevistas.

Após o retorno dos questionários foram realizadas a tabulação e a análise dos dados, com auxílio do software Excel.

Os resultados foram analisados separados pelas principais dimensões identificadas.

Como foi efetuado um questionário utilizando escala intervalar, a análise apresenta a distribuição de frequência das respostas ao longo desta escala.

7.2.1. Reconhecimento

Com relação ao reconhecimento, foram feitas duas afirmações, que são as seguintes:

1. *Considero o reconhecimento um fator motivacional importante.*
2. *Sou reconhecido quando realizo um bom trabalho.*

Para corroborar a percepção de que o reconhecimento é o fator motivacional mais importante, obtida durante a fase qualitativa da pesquisa, elaborou-se a afirmação número 1. A afirmação número 2 tem por objetivo identificar se os funcionários sentem que são reconhecidos por seus trabalhos e esforços.

A tabela 4 demonstra as respostas dos entrevistados, utilizando a escala de concordância de 1 a 5, com relação às 2 afirmações elaboradas.

	1	2	3	4	5
1	0%	0%	0%	37%	63%
2	0%	13%	30%	57%	0%
Média 1		4,63			
Média 2		3,43			

Tabela 4 – Reconhecimento

Analisando as respostas percebe-se que o reconhecimento é visto por todos como um fator motivacional importante.

Considerando que 57% dos entrevistados concordam em parte com a 2ª afirmação, pode-se afirmar que a percepção geral dos funcionários é que, na maioria das vezes, eles são reconhecidos quando realizam um bom trabalho.

7.2.2. Qualidade de Vida

Para medir a satisfação dos funcionários com relação à qualidade de vida proporcionada pela empresa, foram feitas 2 afirmações:

1. *A empresa preza pela minha qualidade de vida.*
2. *Freqüentemente tenho que faltar a compromissos pessoais, devido ao trabalho.*

Este fator foi analisado, pois um dos motivos de insatisfação citados nas entrevistas foi a falta de qualidade de vida e o desrespeito aos compromissos pessoais.

A Tabela 5 apresenta as respostas dos entrevistados:

	1	2	3	4	5
1	13%	47%	30%	10%	0%
2	7%	13%	23%	40%	17%
Média 1	2,37				
Média 2	3,47				

Tabela 5 – Qualidade de vida

A maior parte dos entrevistados (77%) discorda em parte ou não concorda nem discorda da afirmação de que a empresa preza pela qualidade de vida dos funcionários. Isto demonstra que os funcionários têm a percepção de que a empresa deve trabalhar mais este atributo, com ações que viabilizem uma maior qualidade de vida.

Com relação aos compromissos pessoais, 63% dos entrevistados concorda em parte ou não concorda nem discorda da afirmação de que falta freqüentemente a compromissos pessoais, como aulas. Como este atributo é considerado importante para a satisfação dos funcionários, a empresa deve proporcionar um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos seus empregados, com o objetivo de motivá-los.

7.2.3. Carga de trabalho

Para identificar a percepção dos clientes internos da empresa quanto a carga de trabalho à eles atribuída, foram elaboradas 3 afirmações:

1. *Sinto-me sobrecarregado com a quantidade de trabalho a mim atribuída.*
2. *Considero adequados os prazos estabelecidos para a realização dos trabalhos.*
3. *A empresa possui um número suficiente de profissionais para a realizar todos os trabalhos.*

Esta análise é importante para identificar fatores que levariam à uma melhoria da qualidade de vida dos clientes internos da empresa.

A Tabela 6 apresenta as respostas recebidas:

	1	2	3	4	5
1	0%	0%	13%	57%	27%
2	23%	40%	17%	20%	0%
3	20%	40%	40%	0%	0%
Média 1	4,10				
Média 2	2,33				
Média 3	2,20				

Tabela 6 – Carga de trabalho

Como pode ser visto, 87% dos entrevistados concordam em parte ou totalmente com a afirmação de que estão sobrecarregados com a carga de trabalho. Esta resposta está relacionada diretamente com a qualidade de vida dos clientes internos, tendo em vista que com uma carga de trabalho menor, a conciliação entre a vida profissional e pessoal se torna muito mais fácil.

Dois fatores importantes para diminuir a carga de trabalho são os prazos e a quantidade de pessoas disponível para realizar as tarefas.

Com relação ao prazo, 63% dos entrevistados discorda totalmente ou em parte da afirmação de que os prazos estabelecidos pela empresa estão adequados. Já com relação ao número de funcionários, 60% dos entrevistados discorda totalmente ou em parte da afirmação de que a empresa possui funcionários suficientes para realizar todas as tarefas.

Estas respostas demonstram que são necessárias ações que visem aumentar o prazo dos trabalhos, bem como aumentar o número de funcionários disponíveis, o que implica em novas contratações.

7.2.4. Avaliações

Na fase qualitativa da pesquisa percebeu-se que um dos fatores motivacionais importantes para os clientes internos da empresa são avaliações objetivas, com critérios bem definidos, que permitam uma avaliação sem a interferência de questões de relacionamento.

Para identificar a percepção dos funcionários sobre a objetividade das avaliações, foi feita a seguinte afirmação:

1. *Percebo que sou avaliado objetivamente.*

A tabela 7 demonstra as respostas dos entrevistados:

	1	2	3	4	5
1	7%	27%	33%	30%	3%
Média	2,97				

Tabela 7 – Avaliações

A maioria dos entrevistados (63%) concorda em parte ou não concorda nem discorda desta afirmação.

Para que este fator seja atendido, e os clientes internos estejam satisfeitos, é necessário maior treinamento aos avaliadores, para que as avaliações sejam realizadas objetivamente.

7.2.5. Remuneração

A remuneração é uma parte importante do processo motivacional, pois uma remuneração justa garante a segurança e a dignidade dos funcionários.

Para avaliar a satisfação com relação à esta dimensão, foi elaborada a seguinte afirmação:

1. *Considero minha remuneração compatível com as tarefas que exerço.*

A tabela 8 apresenta as respostas obtidas:

	1	2	3	4	5
1	50%	33%	13%	3%	0%
Média	1,70				

Tabela 8 – Remuneração

Analisando as respostas, percebe-se que este é o quesito sobre o qual os funcionários apresentam maior insatisfação. A maioria dos entrevistados (83%), discorda totalmente ou em parte da afirmação de que são remunerados de acordo com as tarefas que exercem.

A empresa deve atentar para esta questão, com ações que visem aumentar os salários de seus empregados, ou diminuir sua carga de trabalho, o que melhoraria o custo X benefício para os funcionários, pois, com uma carga de trabalho menor, a remuneração passa a ser percebida pelo funcionário como mais adequada.

7.2.6. Crescimento profissional

Detectou-se na fase qualitativa da pesquisa que as oportunidades de crescimento profissional são um fator motivacional importante.

Para identificar o nível de satisfação com relação à esta dimensão, foi elaborada a seguinte afirmativa:

1. *A empresa proporciona muitas oportunidades de crescimento profissional.*

A tabela 9 demonstra as respostas recebidas:

	1	2	3	4	5
1	0%	3%	20%	43%	33%
Média	4,07				

Tabela 9 – Crescimento profissional

Analisando as respostas, vê-se que a maioria dos entrevistados (76%) concorda totalmente ou em parte com a afirmação de que a empresa oferece muitas oportunidades de crescimento profissional.

Percebe-se que esta é a questão com a qual os funcionários estão mais satisfeitos.

7.2.7. Relacionamento

Para a realização de um bom trabalho é importante ter um ambiente agradável e manter um bom relacionamento com as pessoas, já que o trabalho é realizado em equipe.

Para identificar o nível de satisfação dos funcionários com relação a esta questão, foi elaborada a seguinte afirmação:

1. *Mantenho um bom relacionamento com meus colegas.*

As respostas recebidas estão apresentadas na tabela 10:

	1	2	3	4	5
1	0%	0%	0%	60%	40%
Média	4,40				

Tabela 10 – Relacionamento

Como pode ser visto na tabela acima, 100% dos entrevistados concordam totalmente ou em parte com a afirmação de que mantêm um bom relacionamento com os colegas.

Percebe-se então, que com relação a este fator motivacional importante, a empresa não vem enfrentando problemas.

7.2.8. Satisfação com o trabalho em geral

Todas estas dimensões servem para medir a satisfação dos clientes internos da empresa, porém, nenhuma análise é mais segura do que a que eles mesmos efetuam. Pensando nisso, foi elaborada uma afirmação sobre a satisfação dos clientes internos com o trabalho em geral, como segue:

1. *Atualmente, me sinto satisfeito com meu trabalho.*

A tabela 11 apresenta as respostas obtidas:

	1	2	3	4	5
1	0%	10%	43%	40%	7%

Média 3,43

Tabela 11 – Satisfação

Como demonstrado na tabela acima, 83% dos entrevistados concordam em parte ou não concordam nem discordam com a afirmação de que estão satisfeitos. Isto demonstra que o nível de satisfação dos funcionários é médio, tendendo a alto.

Como demonstrado anteriormente, o que colabora para a não satisfação completa dos clientes internos atualmente é a carga pesada de trabalho, a falta de conciliação entre vida pessoal e profissional e a remuneração.

Ao mesmo tempo, o alto potencial de crescimento dentro da empresa, bem como o bom relacionamento com os colegas, colaboram para que o índice de satisfação não seja muito baixo.

8. CONCLUSÃO

O quadro de funcionários do escritório de Porto Alegre da PwC apresenta uma divisão no que diz respeito à satisfação. Enquanto apenas 7% dos entrevistados se diz totalmente satisfeito com seu trabalho, nenhum entrevistado demonstrou estar totalmente insatisfeito.

Ao término das análises das respostas recebidas, pode-se concluir que existem diversos pontos de melhoria para que a empresa mantenha seus clientes internos satisfeitos.

Foi identificado que um dos pontos mais importantes é a questão da remuneração dos funcionários. Como todas as decisões referentes à remuneração são tomadas pela sede da empresa no Brasil, em São Paulo, o escritório de Porto Alegre pode tomar algumas medidas para que a percepção do custo X benefício do trabalho para os funcionários melhore. Uma das questões mais importantes é a contratação de mais funcionários, diminuindo assim a quantidade de trabalho que cada um realiza. Como a carga de trabalho é muito alta, os funcionários pensam que não são bem recompensados financeiramente pelas tarefas que executam.

Cabe salientar, porém, que a melhoria da percepção dos funcionários sobre a remuneração recebida não garante a satisfação dos funcionários, pois, segundo Herzberg (1959), a remuneração faz parte dos fatores higiênicos. Estes fatores, não aumentam a satisfação dos funcionários, apenas evitam a insatisfação, caso sejam atendidos.

Mais contratações também é a solução para o problema da qualidade de vida na empresa, tendo em vista que, com mais pessoas para dividir as tarefas, todos poderiam trabalhar menos após o expediente, tendo assim mais tempo livre para suas atividades pessoais.

As dimensões sobre as quais os clientes internos da empresa têm a melhor percepção são o crescimento profissional e o relacionamento, a Companhia deve investir em ações que fortaleçam estas percepções, bem como eventos de integração entre os funcionários e campanhas de endomarketing que enfatizem as possibilidades

de crescimento profissional. Estas campanhas podem ser compostas de eventos sobre administração da carreira, cartazes com frases que enfatizem o crescimento (Ex: “Onde você vai estar daqui a 5 anos?”, ou “Comece a construir seu futuro hoje mesmo”). Como este é o maior ponto forte da empresa, ele deve ser explorado, de modo a continuar contribuindo para a satisfação dos clientes internos.

Ainda utilizando a teoria dos dois fatores, percebe-se que tanto o crescimento profissional quanto o relacionamento são fatores motivacionais, ou seja, o atendimento destes fatores gera satisfação dos funcionários.

Como limitação deste trabalho, pode-se citar que os questionários foram aplicados nos meses de abril e maio de 2008, época em que muitos profissionais estão de férias ou em treinamento em outros estados. Se o questionário fosse aplicado em um outro período, como janeiro e fevereiro, por exemplo, conseguir-se-ia uma porcentagem significativamente maior de respostas, talvez até atingindo 100% da população.

9. BIBLIOGRAFIA

BARÇANTE, L.C., CASTRO, G.C. Ouvindo a voz do cliente – transforme seu funcionário num parceiro. 3 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

BEKIN, SAUL FAINGAUS. Conversando sobre Endomarketing. São Paulo: Makron Books, 1995.

BERGAMINE, C. W. & Coda, R. (org.). *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1990.

BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing como estratégia de gestão. 3ª. Ed., Porto Alegre: L&PM, 1998.

CERQUEIRA, Wilson. Endomarketing: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

GOOCH, B. G. & Mcdowell, B. J. "Use of anxiety to motivate". *Perssonnel Journal*, abril, 1988.

HERZBERG, F., MAUSNER, B. & SNYDERMAN, B. The motivation to work. New York: John Wiley & Sons, 2nd. Ed., 1959.

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

LEVY-LEBOYER C. A crise das motivações, 3 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LUZ, RICARDO. Gestão do Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MINICUCCI, Agostinho. Psicologia aplicada à administração, 3 ed. São Paulo: Atlas, 1983.

MORGAN, G. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 1996.

MURRAY, E. *Motivação e emoção*. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.

SLONGO, Luiz Antônio; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro: ANPAD, Maio/Agosto 1998.

<http://www.administradores.com.br/artigos/12932/>. Consultado em 15/11/2007

TETT, R.P. & Meyer, J.P. (1993). "[Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses based on Meta Analytic Findings](#)". *Personnel Psychology* **46**: 259-293. Consultado em 16/11/2007

APÊNDICES

Apêndice I – Roteiro das entrevistas efetuadas na fase qualitativa da pesquisa

1. Quais os fatores você considera essenciais para manter a motivação e satisfação no ambiente de trabalho? (considere aqui fatores inerentes ao trabalho, ações da empresa e relação com colegas).
2. Você se considera satisfeito com seu trabalho atualmente? (Caso tenha respondido sim a esta pergunta, pule para a pergunta número 4).
3. Em caso negativo, quais fatores influenciam sua insatisfação no momento?
4. Você tem alguma sugestão de melhoria em algum dos pontos citados nas questões 1 e 3? Qual?

Apêndice II – Questionário aplicado na fase qualitativa da pesquisa

1 Considero o reconhecimento um fator motivacional importante.

1 2 3 4 5

2 A empresa preza pela minha qualidade de vida.

1 2 3 4 5

3 Sinto-me sobrecarregado com a quantidade de trabalho a mim atribuída

1 2 3 4 5

4 Percebo que sou avaliado objetivamente.

1 2 3 4 5

5 Considero minha remuneração compatível com as tarefas que exerço.

1 2 3 4 5

6 Sou reconhecido quando realizo um bom trabalho.

1 2 3 4 5

7 A empresa me proporciona muitas oportunidades de crescimento profissional

1 2 3 4 5

8 Considero adequados os prazos estabelecidos para a realização dos trabalhos

1 2 3 4 5

9 A empresa possui um número suficiente de profissionais para realizar todos os trabalhos.

1 2 3 4 5

10 Mantenho um bom relacionamento com meus colegas.

1 2 3 4 5

11 Frequentemente tenho que faltar a compromissos pessoais, devido ao trabalho.

1 2 3 4 5

12 Atualmente, me sinto satisfeito com o meu trabalho.

1 2 3 4 5

Legenda

- 1 Discordo totalmente
- 2 Discordo em parte
- 3 Não concordo, nem discordo.
- 4 Concordo em parte
- 5 Concordo totalmente