

Área Temática 7 - GPSS - Gestão de Pessoas

ENDOMARKETING PARA AVALIAR E PROPOR MELHORIAS NO CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA LOCALIZADA EM FORTALEZA-CE

ENDOMARKETING PARA AVALIAR E PROPOR MELHORIAS NO CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA LOCALIZADA EM FORTALEZA-CE

Milena Santos da Silva Cavalcante¹
Michelle do Carmo Sobreira²

RESUMO

O presente estudo pretende propor melhorias em uma empresa localizada em Fortaleza - CE, a partir da execução de uma pesquisa de clima organizacional, que identificou pontos fracos, expectativas e aspirações. A mediação direta das pessoas nas atividades que interagem com o cliente final provoca o aumento dos investimentos das empresas em planos e estruturas que objetivam abordar e motivar, conforme objetivos da Instituição. Os resultados atingidos poderão direcionar a administração para melhorar as relações ambientais, bem como as relações clientes internos x externa. Como relevância, o uso da ferramenta de Endomarketing visa à comunicação e propor a motivação no ambiente organizacional.

Palavras-chave: Endomarketing. Clientes. Organização. Clima organizacional.

ABSTRACT

The present study intends to propose improvements in a company located in Fortaleza - CE, from the execution of an organizational climate survey, which identified weaknesses, expectations and aspirations. The direct mediation of people in activities that interact with the end customer causes an increase in investments by companies in plans and structures that aim to address and motivate, according to the Institution's objectives. The results achieved may direct management to improve environmental relations, as well as internal x external customer relations. As a relevance, the use of the Endomarketing tool aims at communication and proposing motivation in the organizational environment.

Keywords: Endomarketing. Clients. Organization. Organization climate.

¹ Graduada em Administração na Faculdade Cearense. E-mail: milenasantoscavalcante@gmail.com CPF: 048.245.823-26

² Doutorado em Administração. Professora da Faculdade Cearense e orientadora da pesquisa apresentada neste trabalho. E-mail: msobreira@faculdadescearenses.edu.br
CPF: 934.590.173-68

1 INTRODUÇÃO

Endomarketing corresponde a uma das mais novas áreas da administração e busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional, normalmente utilizado no meio externo às empresas, para uso no ambiente interno das corporações. O Endomarketing surge, portanto, como elemento de ligação entre o cliente, o produto e o empregado (SORIO, 2006).

Uma definição mais técnica de Endomarketing pode ser feita da seguinte forma: “endo” vem do grego e quer dizer “ação interior ou movimento para dentro”, sendo assim o Endomarketing quer dizer “marketing para dentro”. É toda e qualquer ação de marketing voltada para a satisfação e aliança do público interno com o intuito de melhor atender aos clientes externos (SILVA, 2006). Mesmo denominando-se Endomarketing como um instrumento de promoção da satisfação interna, o objetivo final dele é o cliente externo.

Enquanto o Endomarketing é o próprio marketing voltado para dentro da empresa que procura a melhoria das relações internas do próprio ambiente, o clima organizacional é entendido como a percepção que os colaboradores têm sobre o ambiente de trabalho. O clima organizacional é, portanto, muito importante para o sucesso do negócio, pois ele é um forte indicador da qualidade de vida dos profissionais. Quando a equipe está satisfeita, há mais produtividade e um melhor relacionamento dentro do empreendimento. Isso impacta diretamente nas operações comerciais e na produção.

O presente trabalho busca responder o seguinte questionamento: Como o Endomarketing pode ajudar no clima organizacional?

Nesse panorama, o objetivo geral desse estudo é analisar o efeito da ferramenta Endomarketing no clima organizacional. Sobre os objetivos específicos, este trabalho pretende: 1. Apontar fatores determinantes para melhoria no clima organizacional na empresa estudada; 2. Analisar e identificar pontos fracos, expectativas e aspirações da equipe diante de uma pesquisa de satisfação, seguindo o modelo de Luz (2003); 3. Diagnosticar o clima organizacional da empresa estudada.

Diante disto, a autora sentiu a motivação em aprofundar-se no estudo sobre a aplicação dessa ferramenta como uma melhoria do clima da organização, com o intuito de ocorrer um diferencial competitivo. As aplicações de Endomarketing possibilitam resultados diferenciados em termos qualitativos e quantitativos na relação com os clientes externos.

Pode-se imaginar o quanto o Endomarketing é relevante para que os negócios cresçam nesse cenário e o quanto representará para as Instituições que souberem estruturar seus planos de abordagem aos empregados, visando à máxima qualidade do produto-atendimento oferecido aos seus mercados.

Desta forma, esta pesquisa torna-se relevante ao enfatizar a importância da comunicação dentro das Instituições, visando manter os funcionários motivados e integrados ao seu ambiente. Além disso, é apresentada uma ferramenta prática que pode ser usada como base por gestores para melhorar o clima em suas empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para tratar do tema, é preciso fazer um levantamento bibliográfico que discuta a definição de endomarketing, clima organizacional e modelos de estudos. A pesquisa visa analisar o efeito da ferramenta Endomarketing nesse clima. Portanto,

com a revisão de livros, ficarão claros, nos próximos subtítulos, como os autores pesquisados definem cada um desses termos.

2.1 Endomarketing

Endomarketing é uma ferramenta do marketing institucional voltada para ações internas na empresa. É também chamado de Marketing Interno e visa melhorar a imagem da Instituição entre os seus colaboradores, culminando em uma equipe motivada e reduzindo o *turnover* (índice de rotatividade de funcionários).

Para Grönroos (2009), o Endomarketing funciona como um processo holístico de gerenciamento para integrar múltiplas funções de duas maneiras: primeiro assegura que os colaboradores compreendam o negócio e suas várias atividades; segundo, garante que esses estejam preparados e motivados para agir de uma maneira orientada para o serviço. Desta forma, o Endomarketing corresponde a uma ferramenta que possibilita alinhar as estratégias da Organização.

Sendo assim, as empresas de hoje precisam produzir um clima interno favorável que conquiste seus servidores, não somente focar em produção e vendas. Brum (2010, p. 18) destaca uma definição de Albrecht (2004) de que “se os empregados não estão convencidos da qualidade dos serviços prestados por sua empresa e da importância de seus papéis nesta prestação, não há nada na terra que os torne dispostos a vendê-los para seus clientes”. Entende-se então que o Endomarketing corresponde a uma ferramenta capaz de criar uma consciência empresarial dentro de um clima organizacional positivo, com o intento de transformar um colaborador em um facilitador.

Segundo Brum (2010), o Endomarketing surgiu como um modelo de estratégia de marketing para as empresas. Contudo, sabe-se que empresas que adotam os programas de Endomarketing apresentam um histórico de resultados superiores ao das demais empresas.

Vale destacar que o Endomarketing é, portanto, um processo que visa adequar a empresa ao atendimento do mercado, tornando-se competitiva a partir do envolvimento dos clientes internos à estrutura organizacional. Ações bem-sucedidas de Endomarketing podem transformar o clima organizacional uma vez que tocam em pontos fundamentais para melhorá-lo, como transparência e reconhecimento adequado dos funcionários.

Conclui-se que, para que ocorra melhoria no clima organizacional, torna-se necessária uma aproximação da Organização com o colaborador, e o Endomarketing se mostra uma ferramenta bastante eficaz para atingir esse objetivo. O canal de comunicação e integração que o Endomarketing oferece auxilia as empresas a compreenderem o que funcionários necessitam e propicia a eles o entendimento das estratégias da empresa, ou seja, cria um diálogo. Essa possibilidade de aproximação que o Endomarketing oferece torna-se fundamental para construir um clima favorável na empresa.

2.2 Clima Organizacional

Clima organizacional consiste na qualidade do ambiente de trabalho de uma Organização. Trata-se da percepção coletiva que os colaboradores têm sobre a maneira como são tratados, o bem-estar e as perspectivas profissionais. O clima corresponde a um dos principais pilares da alta produtividade e satisfação dos funcionários.

Segundo Chiavenato (2016), o clima organizacional tem ligação direta com o grau de motivação das pessoas inseridas nas organizações. Quando as pessoas estão motivadas, aumenta seu nível de satisfação, interesse, colaboração etc. Todavia, quando os funcionários não estão motivados, seja devido às frustrações ou às barreiras que dificultam a satisfação das necessidades, o clima da organização tende a se conturbar, resultando em desinteresse, apatia e insatisfação. O grau de motivação é vantajoso às organizações e desfavorável ao passo que frustra ideias e necessidades.

Maximiano (2009) declara que o clima organizacional essencialmente é uma medida de como as pessoas se sentem acerca da empresa e seus administradores, tendo seu conceito evoluído para qualidade de vida no trabalho. Um bom clima gera atitudes positivas no dia a dia. Por outro lado, um clima negativo ocasiona problemas que prejudicam o desempenho, como atritos internos e má gestão de pessoas.

A motivação de determinados comportamentos pode ser provocada através do ambiente organizacional o qual representa algumas propriedades, e o clima contém a importância no que se tange à influência de motivar as pessoas, seus desempenhos e sua satisfação do trabalho (CHIAVENATO, 2008).

Existem modelos diversos para a mensuração:

a) o de Litwin e Stringer (1968): considera como fatores: estrutura, responsabilidade, riscos, recompensa, calor e apoio, conflito.

b) o de Sbragia (1983): apresenta matriz com 20 fatores: estado de tensão, conformidade exigida, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, adequação estrutural, autonomia presente, recompensas proporcionais, prestígio obtido, cooperação existente, padrões enfatizados, atitude frente a conflitos, sentimento de identidade, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico proporcionado, reconhecimento proporcionado, forma de controle.

c) o de Kolb *et al* (1986): utiliza uma escala de 7 fatores: conformismo, responsabilidade, padrões, recompensas, clareza organizacional, calor e apoio, liderança.

d) o de Luz (1995): propõe os elementos: o trabalho em si; integração interdepartamental/integração funcional; salário; supervisão; comunicação; progresso funcional; relacionamento interpessoal; estabilidade no emprego; processo decisório; benefícios; condições físicas do trabalho; relacionamento empresa x sindicato x funcionários; disciplina; participação; pagamento; segurança; objetivos organizacionais, orientação para resultados.

Este último será detalhado na seção a seguir.

2.2.1 Modelo de Luz

Segundo Luz (2003, p. 42), “a pesquisa de clima é um método formal de se avaliar o clima de uma empresa. Ela é um instrumento importante para fornecer subsídios capazes de aprimorar continuamente o ambiente de trabalho”.

Conforme Luz (2003), as empresas buscam saber o que os colaboradores pensam quanto a algumas variáveis. Seguem abaixo as variáveis descritas no Quadro 1:

Quadro 1 - Variáveis para avaliação

Trabalho realizado	Avalia a adaptação dos colaboradores com os trabalhos realizados; o volume de trabalho realizado; se o trabalho é considerado relevante e desafiador e o equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal.
Salário	Analisa a percepção quanto à compatibilidade dos salários com os executados no mercado.
Benefícios	Avalia o quanto eles atendem às necessidades e expectativas dos funcionários.
Integração entre os setores	Avalia o grau de relacionamento; a existência de cooperação e conflitos entre os diferentes os setores.
Supervisão (liderança) estilo gerencial/ gestão	Revela a satisfação dos colaboradores com os gestores; a qualidade da supervisão exercida, a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores; grau de feedback.
Comunicação	Avalia o grau de satisfação com o processo de divulgação dos fatos da empresa; aponta a satisfação quanto à forma e os canais de comunicação usados.
Treinamento/ desenvolvimento /Carreira	Avalia as oportunidades de qualificação, de atualização e desenvolvimento profissional.
Possibilidades de progresso na profissão	Aponta a satisfação quanto às possibilidades de promoções e crescimento na carreira, as possibilidades de realização de trabalhos desafiadores e importantes.
Relacionamento interpessoal	Avalia a qualidade do relacionamento entre funcionários, entre eles e suas chefias, entre os funcionários e a empresa, e existência e intensidade de conflitos.
Estabilidade no emprego	Procura conhecer o grau de segurança sentida pelos funcionários nos seus empregos, e o feedback que recebem sobre como eles estão indo no trabalho.
Processo de decisão	Avalia a opinião sobre a qualidade do processo decisório; sobre o quanto a empresa é ágil, participativa, centralizada ou descentralizada.
Condições físicas de trabalho	Verifica a qualidade e o conforto das condições físicas, das instalações, dos recursos colocados à disposição na realização do trabalho.
Participação	Avalia as diferentes formas de participação dos funcionários no cotidiano da empresa; seu grau de conhecimento e envolvimento com os assuntos relevantes.
Pagamento salarial	Avalia a incidência de falhas na folha de pagamento; o conhecimento dos códigos de proventos e descontos lançados na folha de pagamento.
Segurança do trabalho	Avalia a percepção e a satisfação dos funcionários quanto às estratégias de prevenção e controle da empresa sobre riscos de acidente e doenças ocupacionais a que estão sujeito os funcionários.
Objetivos organizacionais	Avalia a clareza, a transparência da empresa em relação à comunicação dos objetivos organizacionais e departamentais aos seus funcionários.
Orientação da empresa para os resultados	Avalia o quanto a empresa é percebida pelos seus funcionários no seu esforço de orientar-se para atingir os resultados.
Disciplina	Avalia o grau de rigidez da disciplina praticada pela empresa e a justiça na aplicação da punição.
Imagem da Instituição	Avalia a opinião dos funcionários sobre como a empresa é percebida no mercado, por seus clientes, fornecedores e pela comunidade.

Estrutura organizacional	Avalia a opinião dos funcionários acerca da adequação da estrutura para o processo decisório, para a comunicação, para atingir objetivos organizacionais.
Ética e responsabilidade social	Avalia o quanto a empresa é ética e cumpre e com sua responsabilidade social.
Qualidade e satisfação do cliente	Identifica a percepção dos funcionários quanto ao compromisso quanto aos processos e serviços e à satisfação dos clientes.
Reconhecimento	Avalia o quanto a empresa adota mecanismos para valorizar e reconhecer para seus servidores.
Vitalidade organizacional	Avalia o ritmo das atividades desenvolvidas pela empresa. Se ela tem vitalidade ou se é uma empresa onde as coisas andam muito devagar, onde as mudanças se processam muito lentamente.
Direção e estratégias	Avalia a satisfação quanto à qualidade da direção da empresa, à qualidade das estratégias adotadas e à qualidade da condução dos negócios.
Valorização dos funcionários	Identifica o quanto a empresa valoriza, respeita, oportuniza e investe em seus recursos humanos.
Envolvimento/ Comprometimento	Avalia quanto o funcionário se sente envolvido e comprometido com os objetivos e os resultados da empresa, e o quanto a adesão é voluntária ou compulsória.
Trabalho em Equipe	Avalia o quanto a empresa estimula e valoriza o trabalho em equipe, em times para solucionar problemas, para buscar oportunidades, para aprimorar processos, para inovar etc.
Planejamento Organizacional	Avalia o quanto a empresa é vista como sendo bem planejada e organizada pelos seus gestores.

Fonte: Luz (2003).

De acordo com o idealizador desse modelo, a estratégia mais completa para avaliação do ambiente interno das organizações é a pesquisa de clima organizacional. É através dela que é possível mapear e retratar os pontos fracos, bem como a satisfação, expectativa e aspirações dos funcionários referentes a diversos aspectos da organização.

O objetivo de uma pesquisa de clima organizacional é mensurar o nível de satisfação das pessoas com relação ao ambiente organizacional e a forma de interação entre os indivíduos, além de identificar o nível de entendimento, envolvimento e opiniões sobre aspectos da cultura, normas, políticas, métodos, bem como as expectativas de progresso, possibilidade de carreira, procedimentos e hábitos existentes e praticados na organização, relacionamento pessoal e também profissional (LUZ, 2003).

3 METODOLOGIA

Para desenvolver esta pesquisa, foi realizada pesquisa exploratória de caráter quali-quantitativo, do tipo estudo de caso. O estudo de caso pode ser usado de maneira exploratória, visando levantar questões e hipóteses para estudos futuros (ROESCH, 1999). Ainda, as pesquisas exploratórias proporcionam uma visão geral acerca do fenômeno estudado (GIL, 2010).

Consoante Oliveira (2011), a pesquisa exploratória permite um melhor conceito do assunto abordado, realiza novas pesquisas bem mais estruturadas e cria novas hipóteses, possibilitando o aumento do conhecimento.

Quanto à natureza da pesquisa, é quali-quantitativa, sendo aplicados questionários com perguntas abertas, elaboradas baseadas no modelo de avaliação proposto por Luz (2003) conforme as variáveis indicadoras do clima. A pesquisa qualitativa está compreendida em investigações ou até mesmo atividades que podem ser denominadas específicas. Já a pesquisa quantitativa utiliza dados estruturados e estatísticos como o principal meio de chegar a um resultado (OLIVEIRA, 2011).

O objeto de pesquisa foi uma Empresa brasileira oriunda do estado de Pernambuco, que fabrica acumuladores elétricos para os mercados automotivo, náutico, logístico, de telecomunicações, de sistemas nobreak e de energia alternativa. É a maior empresa no segmento de acumuladores da América Latina. A empresa pesquisada tem, no seu total, 53 (cinquenta e três) funcionários, sendo 20 (vinte) externos e 33 (trinta e três) internos, e como amostra foi utilizado os 33 (trinta e três) funcionários internos. A empresa não autorizou a divulgação de imagens e nome, mas disponibilizou toda e qualquer outra informação para uso de pesquisa.

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário, elaborado a partir do modelo de avaliação proposto por Luz (2003). O questionário é um meio de obter respostas em formulário preenchido pelo próprio informante, podendo conter perguntas abertas e/ou fechadas (OLIVEIRA, 2011).

Composto por uma parte inicial por 5 (cinco) questões que levantaram sexo, idade, estado civil, escolaridade e o tempo de serviço, a segunda parte compõe-se por 29 (vinte e nove) questões, sendo 1(uma) questão para cada variável.

Destaca-se: questões foram distribuídas segundo as 7 (sete) variáveis indicadoras de clima, selecionadas entre as 29 (vinte e nove) sugeridas pelo autor. A escolha das variáveis foi motivada pela apresentação de fatores relevantes para a pesquisa na obtenção de resultados consistentes com os objetivos estabelecidos. Sbragia (1983) relata que certos estudos se utilizam de análises estatísticas, com o fito de reduzir o número de variáveis de maneira a evitar as várias sobreposições que podem surgir entre elas.

Na figura 1, são apresentadas as 7 (sete) variáveis selecionadas para a pesquisa.

Figura 1 - Variáveis pesquisadas



Fonte: Elaborada pela autora

A aplicação do instrumento de pesquisa ocorreu no local em que os servidores trabalham. Foi reforçado aos sujeitos do estudo que lhe seriam assegurados o anonimato e a privacidade, resguardando-lhes o direito, inclusive, de não responderem ao questionário, caso desejassem.

A empresa estudada não faz uso da ferramenta de Endomarketing, mas está interessada em aplicar para o próximo ano, pois é de grande valor o marketing interno. Porém a mesma faz uso de planos de desenvolvimento interno, cursos internos e treinamentos. Os resultados desta pesquisa serão compartilhados com a Instituição, conforme solicitação dos seus gestores.

4 RESULTADOS

A pesquisa foi aplicada a uma amostra de 33 funcionários para uma avaliação favorável quanto ao clima organizacional. Os resultados primeiramente analisados foram: gênero, idade, estado civil, escolaridade e tempo de serviço. Segue tabela 1 para melhor visualização:

Tabela 1 - Dados pessoais

Faixa Etária	Masculino	Feminino	Total	%
20 - 30 anos	5	5	10	30%
31 - 40 anos	12	6	18	55%
41 - 50 anos	2	3	5	15%
Total	19	14	33	100%
Escolaridade	Masculino	Feminino	Total	%
Ens. Médio Completo	5	3	8	24%
Ens. Sup. Incompleto	9	4	13	39%
Ens. Sup. Completo	5	7	12	36%
Total	19	14	33	100%
Tempo de Serviço	Masculino	Feminino	Total	%
1 - 5 anos	12	7	19	58%
6 - 10 anos	5	6	11	33%
11 e mais	2	1	3	9%
Total	19	14	33	100%

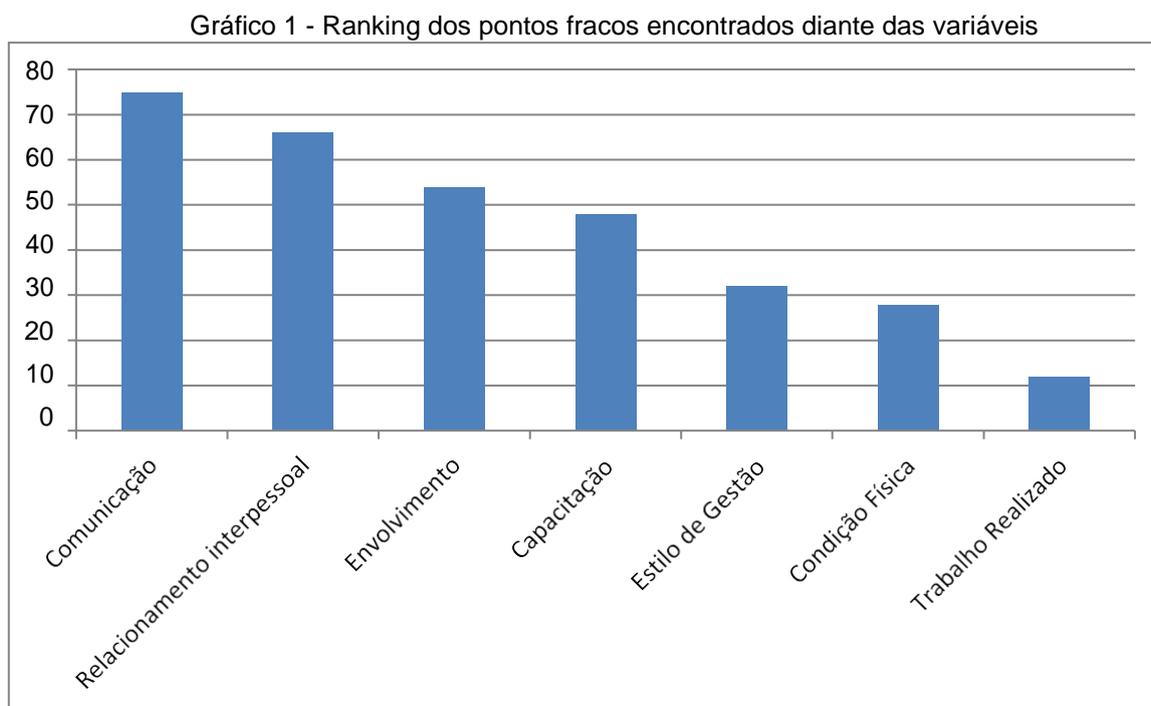
Fonte: Elaborada pela autora

Conforme a Tabela 1 apresentada, pode-se analisar que, na faixa etária, há uma predominância no sexo masculino na amostra (58%), dos quais 26% possui entre 20 e 30 anos, 63% entre 31 e 40 anos e 11% entre 41 e 50 anos. Já dentro o gênero feminino (42%), 36% possui entre 20 e 30 anos, 43% entre 31 e 40 anos e 21% entre 41 e 50 anos.

Quanto à escolaridade, 24% têm ensino médio completo, 39% têm ensino superior incompleto e 36% têm ensino superior completo. Sobre o tempo de serviço, 58% entre 1 e 5 anos, 33% entre 6 e 10 anos e 9% entre 11 e mais anos.

As demais questões utilizaram uma escala *Likert* de satisfação 0 (zero) = Não tenho interesse; 1 (um) = Nunca; 2 (dois) = Raramente; 3 (três) = Quase sempre; 4 (quatro) = Sempre.

Com isso, buscou-se verificar quais as variáveis apontadas por Luz (1995) são mais ou menos importantes. Os pesos da escala *Likert* foram multiplicados pela sua frequência de resposta de cada variável, chegando-se a uma nota, que indica o grau de satisfação de cada funcionário diante das variáveis. Após cada variável ter sua nota calculada, foi realizado um ranking das 7 (sete) variáveis mais votadas como ponto fraco. Quanto à análise, os dados foram tabulados com o apoio do programa *Microsoft Excel 2010*. Assim foi formulado o Gráfico 1, a seguir.



Fonte: Elaborada pela autora. Dados da pesquisa (2019).

Como se pode observar no Gráfico 1, resultou-se 7 (sete) variáveis pontuadas como ponto fraco, da mais pontuada, sendo a deficiência da comunicação interna, para a menos pontuada, reconhecimento e competência. Após realizada a análise, foi proposto um plano de ação.

4.1 Proposta

Com os resultados, levantaram-se os pontos fracos e formulou-se um plano de melhoria, considerando cada variável estudada, que será apresentado abaixo. (Quadro 2).

Quadro 2 - Análise por pergunta

Variáveis	Pontos Fracos	Ações
Relacionamento Interpessoal	Transparência e confiança nas decisões feitas pelos superiores	Projeto com os servidores, para realizar diversos eventos de inclusão, sendo a comunicação entre todos o foco.
Envolvimento/ Comprometimento	Novas decisões feitas pela empresa. Abertura para novas ideias nos setores.	Incentivar projetos em grupo entre os setores com o uso do brainstorming; Informativo, pela intranet, sobre novas decisões e programas que se desenvolvem; O colaborador interage sugerindo.
Trabalho Realizado	Crescimento, reconhecimento e competência.	Expor plano de carreira aberto a mudanças e atualizações; painéis com a identificação do colaborador e o trabalho

Capacitação e Realização Profissional	Programa de incentivo à educação continuada. Aproveitamento de pessoal. Programa de integração para novos colaboradores.	Projeto de voluntariado, para todos participarem; Colaborador escolhido para acompanhar os novos contratados durante a integração na empresa; Aproveitar melhor os conhecimentos dos funcionários; Indicação de pessoal para capacitar.
Comunicação	Fragilidade nos meios de comunicação interna.	Usar jornal interno; estreitamento das relações com uso de convenção; estímulo ao diálogo e troca de informações nos níveis da pirâmide da organização, na busca da qualidade dos relacionamentos.
Estilo de Gestão	Falta de incentivo por parte do supervisor para desenvolver trabalho bem feito.	Capacitar líderes, com o objetivo de melhor entendimento entre líder e colaborador.
Condição Física de Trabalho	Equipamentos de segurança para proteção. Equipamentos para desenvolver do trabalho. Condições do local.	Campanha, mediante folder e cartaz em local estratégico, para conscientizar acerca do que existe para a proteção e a pertinência da sua utilização.

Fonte: Mello (2012).

Segundo Mello (2012), equipes desenvolvendo ações de melhorias precisam trabalhar com estrutura, processos e pessoas da organização.

Dessa forma, há a sugestão de que as ações de melhoria indicadas sejam implementadas na empresa estudada por gerentes e colaboradores.

Os resultados demonstram que as variáveis foram avaliadas como pontos fracos, resultando em índices de insatisfação, constituindo-se assim em pontos a melhorar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho trata de uma pesquisa aplicada para melhorar o clima organizacional, sendo o Endomarketing, e, como fonte de pesquisa, foi aplicado um questionário em uma Empresa situada em Fortaleza - CE.

Com a pesquisa aplicada, podemos atingir cada objetivo específico, e levantou-se fatores na intenção de melhoria no clima organizacional, após analisar e identificar os pontos fracos, diagnosticando o clima organizacional.

A pesquisa de clima é essencial, pois é um meio de diagnosticar e mapear as necessidades do ambiente de trabalho, verificar pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações, constituindo-se em valioso instrumento para o sucesso de programas direcionado para a melhoria da qualidade e aumento da produtividade (BISPO, 2006). Nesse sentido, esse diagnóstico é ferramenta de melhoria que se configura como ponto forte na percepção dos funcionários com o intuito de aumentar cada vez mais a satisfação das pessoas e a qualidade dos serviços.

Com a pesquisa, percebeu-se que os colaboradores sentem-se satisfeitos em trabalhar na Empresa pesquisada, concluindo-se que existem condições favoráveis para o bom funcionamento dessa e a melhoria da qualidade dos serviços. Sendo assim, a Instituição e os funcionários estão sendo beneficiados pelo clima organizacional favorável. No entanto, há considerações a serem feitas.

A variável estilo de gestão, apesar de ter sido considerada um ponto forte, apresentou um descontentamento quanto à valorização e ao reconhecimento dos funcionários. Isso pode ocasionar a insatisfação dos servidores, afetando, inclusive, o desempenho, a produtividade, o comprometimento, impactando, inclusive, nos resultados, nas metas e nos objetivos organizacionais (HERZBERG, 1966).

Para as demais variáveis apontadas na pesquisa, houve um índice de insatisfação, porém foi proposto um plano de ação, com o intento de melhorar o ambiente interno, em que a Empresa estudada se dispôs a pôr as melhorias indicadas em prática, através do Endomarketing.

Assim, essa pesquisa trouxe um grande conhecimento à respeito da relevância do marketing interno nas organizações. Com a implementação das ações indicadas no trabalho, a organização propiciará ambiente motivacional e comprometimento de seus funcionários.

Diante dessa pesquisa, não houve limitações, pois a empresa forneceu todas as informações possíveis para a realizar o trabalho.

Sugerimos, já que a empresa não faz uso dessa ferramenta, aplicar modelos, como implementação nos setores internos para uma melhor análise e aplicação diante de suas operações.

Finalizando, o presente trabalho abre caminho para que as empresas possam introduzir esta ferramenta Endomarketing como melhoria no clima organizacional, trazendo uma satisfação no meio corporativo.

REFERÊNCIAS

BRUM, A. M. **Endomarketing de A a Z**: Como alinhar o pensamento das pessoas a estratégia da empresa. São Paulo: Integrare, 2010.

CHIAVENATO, I. **Desempenho Humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 7. ed. Barueri: Manole, 2016.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010

GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HERZBERG, F. **Work and nature of man**. Ohio: Cleaneand, 1966.

KOLB, D. A. *et al. Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo, Atlas, 1986.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. *Motivation and organizational climate*. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009

MELO, F. A. O.; SANTOS, A. R.; HAYASHIDA, M. C. B. P.; MACAHDO, T. F. A. Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do perfil do Líder. IX Seget – Simpósio de Excelência em Gestão Tecnologia, 2012.

SILVA, F. C. **Instrumentos para a prática do endomarketing**. Artigo Científico publicado pela UNIVERSIDADE CATOLICA DE PELOTAS em 2006

SÓRIO, W. **O que é Endomarketing**. 2006. Disponível em <washington.sorio@globo.com>. Acesso em 22 out. 2019.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO

O presente questionário servirá de parâmetro para analisar, um estudo de caso sobre a Empresa, para Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Faculdade Cearense. O trabalho trata de uma pesquisa de satisfação, para aplicação da ferramenta de Endomarketing como melhoria no clima organizacional. Porém, solicitamos que as questões sejam respondidas de forma espontânea e sincera. Obrigada pela sua colaboração.

QUESTIONÁRIO:		Sem- pre (4)	Quase sempre (3)	Raramen- -te (2)	Nunca (1)	Não tenho opinião (0)
1	Qual o nível de satisfação que você possui com a imagem da empresa perante a sociedade?					
2	Você se sente orgulhoso por trabalhar aqui?					
3	Qual o seu nível de satisfação com a comunicação interna da empresa?					
4	Você é ouvido pelo seu supervisor e seus colegas?					
5	Qual o seu nível de satisfação com os recursos materiais oferecidos para desempenhar um bom trabalho?					
6	Qual o seu nível de satisfação com o ambiente de trabalho da empresa?					
7	Como você se sente em relação ao seu relacionamento profissional com os seus colegas de trabalho?					
8	Como você se sente em relação aos investimentos realizados pela empresa nos funcionários?					
9	No último ano, você teve alguma oportunidade dentro da empresa de aprendizado e crescimento?					
10	Como você se sente em relação ao reconhecimento de funcionários que apresentam um bom desempenho?					
11	A empresa faz você sentir importância no que faz?					
12	Como você se sente em relação à política de remuneração, benefícios e promoções da empresa?					
13	Como você se sente em relação a sua preparação para realização do seu trabalho diário?					
14	Você tem conhecimento das expectativas da empresa em relação ao seu trabalho?					
15	Como você se sente em relação ao seu relacionamento profissional com os seus superiores?					
16	Como você se sente em relação à transparência no que se refere à tomada					

	de decisões de seus superiores?					
17	Como você se sente em relação à sua autonomia na sugestão de novas ideias e soluções para seus superiores?					
18	O seu supervisor se importa com você como pessoa?					
19	Você se sente apoiado em fazer o seu melhor todos os dias?					
20	Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?					
21	Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?					
22	Você se sente seguro em relação à estabilidade de seu emprego?					
23	As condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias?					
24	Você recebeu o devido treinamento para a execução de seu cargo?					
25	Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado?					
26	Você se sente apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?					
27	A direção da empresa se comunica com seus funcionários?					
28	A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?					
29	Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?					