

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
COMÉRCIO EXTERIOR**

GREYCE MEDEIROS AGUILERA DE OLIVEIRA

**ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DO RAMO DE
COMÉRCIO DE PEÇAS PARA VEÍCULOS PESADOS EM CRICIÚMA – SC.**

CRICIÚMA

2014

GREYCE MEDEIROS AGUILERA DE OLIVEIRA

**ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DO RAMO DE
COMÉRCIO DE PEÇAS PARA VEÍCULOS PESADOS EM CRICIÚMA – SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador (a): Prof.(a). Lucia Andrea Búrigo

CRICIÚMA

2014

DEDICATÓRIA

Dedico, ao meu filho Arthur que mesmo tão pequeno e mesmo sem compreender, suportou as faltas que fiz durante este tempo de estudo, ao meu esposo que foi meu esteio, em momentos em que acreditava não ser capaz de concluir e aos meus pais que sempre foram minha inspiração de fé e persistência naquilo que acreditam.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que é o meu refúgio e a minha fortaleza, criador do universo que com sua força e poder me guia por caminhos corretos, que me ensina mesmo com seu silêncio e que me capacita sempre para enfrentar a transposição de barreiras e aprender sempre com isto qual a sua vontade em minha vida.

A minha fé, gratidão, honra e louvor a Deus Pai eterno e soberano.

Agradeço com todo carinho e amor ao meu filho Arthur que mesmo sem entender é o meu maior motivador porque busco evoluir como pessoa e profissional para que possa ser para ele um exemplo de empenho e dedicação para os planos que traçamos em nossas vidas. Ao meu esposo Alexandre, que me ajudou, me incentivou a concluir o meu propósito de crescimento pessoal e profissional com esta graduação.

Agradeço também aos meus pais Serafim e Mari, que foram a base em que foi forjado o meu caráter e hoje mostra a pessoa que sou.

Não posso deixar de agradecer a minha sogra, que também muito me ajudou nesta caminhada.

Agradeço também as minhas colegas de curso e amigas Maria Carolina, Bianca, Ana Laura, Aline e Mirella e desejo que possamos nos encontrar fora dos muros da Universidade, não só como amigas, mas também como parceiras de profissão.

Agradeço a minha orientadora pela ajuda e empenho nesta última etapa.

Desejo agradecer também ao gerente da empresa por permitir realizar a pesquisa que foi fundamental para conclusão desta monografia.

Agradeço a todos que de alguma forma, me ajudaram nesta caminhada.

RESUMO

Oliveira, Greyce Medeiros Aguilera de. **Estudo do clima organizacional de uma empresa do ramo de comércio de peças para veículos pesados em Criciúma – SC** 2014. 60 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O clima organizacional é diretamente afetado com o advento das tecnologias e da globalização, que tornam o mercado cada vez mais competitivo gerando uma pressão nas organizações. Surge assim, o desafio das empresas de conseguir manter um clima favorável para os seus colaboradores a fim de motivá-los em busca dos resultados esperados. Cabe ao marketing criar ferramentas para conquistar e chamar atenção dos clientes, visando o crescimento das organizações. Dele deriva o endomarketing que nada mais é do que marketing aplicado dentro da organização, onde se busca conquistar o cliente interno. Esta pesquisa de clima organizacional, realizada em uma empresa no sul catarinense baseia-se numa análise que objetiva propor ações de endomarketing que contribuam para obtenção de resultados positivos. É uma pesquisa descritiva e aplicada quanto aos fins. Cujo público-alvo são 24 funcionários da empresa, na qual se fez uso de análise quantitativa e qualitativa. Pôde ser verificado que o clima organizacional, de modo geral, é satisfatório, porém se deve destacar que um ponto a ser melhorado é a relação de cooperação entre os setores e seus colaboradores e para tanto pode ser utilizado o endomarketing.

Palavras-chave: Clima Organizacional, Motivação, Colaboradores e Endomarketing

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Da relação entre ser eficiente e eficaz no desempenho da organização..	16
Figura 2 - Níveis estratégicos dentro das organizações.....	19
Figura 3 - A pirâmide das necessidades humanas de Maslow e suas aplicações...	25
Figura 4 - Os dois fatores de Herzberg (higiênicas e motivacionais).	27
Figura 5 - Estrutura de comunicação empresarial.....	28
Figura 6 - Público-Alvo das grandes empresas.....	29
Figura 7 - Divisão do Público interno.....	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Funções Administrativas de Henri Fayol.	15
Quadro 2 - Os cinco processos básicos na ARH	18
Quadro 3 - Comparação entre o composto de marketing orientado para o produto e o composto de marketing orientado para cliente.....	31
Quadro 4 - Composto do Endomarketing.....	36
Quadro 5 - Instrumento de implantação de um programa de endomarketing diagnóstico	37
Quadro 6 - Critérios para a criação de um processo de motivação.....	39

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1 - Faixa etária dos colaboradores.....	44
Gráfico 2 - Gênero dos colaboradores	45
Gráfico 3 - Grau de instrução dos colaboradores.....	45
Gráfico 4 - Tempo de empresa dos colaboradores	46
Gráfico 5 - Grau de comprometimento dos colaboradores.....	47
Gráfico 6 - Responsabilidade X Sucesso	48
Gráfico 7 - Se é sabido o resultado que a empresa espera da função desempenhada.....	49
Gráfico 8 - Satisfação com o cargo	50
Gráfico 9 - Realização profissional.....	50
Gráfico 10 - Treinamento	51
Gráfico 11 - Orientação clara e objetiva.	52
Gráfico 12 - Estabilidade	52
Gráfico 13 - Remuneração compatível.....	53
Gráfico 14 - Mudanças de cargo.	53
Gráfico 15 - Responsabilidade	54
Gráfico 16 - Profissionalismo da gerência.	55
Gráfico 17 - Receptividade a mudanças.	56
Gráfico 18 - Respeito ao chefe.....	56
Gráfico 19 - Gerente respeito aos colaboradores.....	57
Gráfico 20 - Comunicação com a gerência.	58
Gráfico 21 - Empresa aberta a receber críticas, opiniões e contribuições dos colaboradores.....	58
Gráfico 22 - Cooperação entre setores	59
Gráfico 23 - Reconhecimento.....	60
Gráfico 24 - Bom lugar para trabalhar	61
Gráfico 25 - Ambiente de trabalho.....	62
Gráfico 26 - Fatores que geram insatisfação	63
Gráfico 27 - Principal fator que leva a continuar a trabalhar nesta empresa.....	65

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	111
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	122
1.2 OBJETIVOS	133
1.2.1 Objetivo geral	133
1.2.2 Objetivos específicos.....	133
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 ADMINISTRAÇÃO	15
2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	16
2.3 PLANEJAMENTOS ESTRATÉGICOS	18
2.3.1 Missão	20
2.3.2 Valores	20
2.3.3 Visão.....	21
2.3.4 Objetivos	21
2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL	222
2.5 MOTIVAÇÃO	23
2.5.1 Teoria de Maslow	24
2.5.2 Teoria de Herzberg	26
2.6 COMUNICAÇÃO INTERNA	28
2.7 CONCEITOS DE MARKETING	30
2.7.1 Relação do Marketing com Endomarketing	31
2.8 DEFINIÇÕES DE ENDOMARKETING	32
2.8.1 Ferramentas utilizadas na implementação em um plano de endomarketing dentro da organização.	37
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	40
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	40
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO	41
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	42
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	42
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	44
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	44
4.1.2 Comprometimento.....	47

4.1.3 Relação com o cargo	48
4.1.4 Relação com a gerência.....	55
4.1.5 Relação com a empresa.....	58
4.2 SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA EMPRESA COM AÇÕES DE ENDOMARKETING.....	65
5 CONCLUSÃO	68
REFERÊNCIAS.....	69

1 INTRODUÇÃO

No mercado atual com a evolução contínua de tecnologias e a globalização, influenciando o desempenho das organizações, o comportamento das pessoas reflete diretamente no resultado das operações. O clima organizacional direciona a necessidade de se adaptarem a tais mudanças. Fica a cada dia mais perceptível que o diferencial das organizações perante o mercado se dá através da administração de seus recursos humanos ou capital intelectual. Para Chiavenato (2004), os indivíduos compõem o capital intelectual da organização. São os fornecedores, clientes diretos e indiretos, indivíduos com habilidades, conhecimentos e capacidades distintas, todos proporcionando rumos e objetivos diferentes para a organização.

Deste modo, Silva (2004), destaca que as organizações devem se importar mais com a saúde interna da organização e não somente com o ambiente externo. Uma empresa com colaboradores que não se motivam a crescer junto com a mesma, que realizam suas atividades diárias, pelo simples e único motivo, de não acharem nada melhor, dificilmente irá atingir seus propósitos. A organização precisa manter os colaboradores motivados diariamente, felizes em trabalharem ali, e conseqüentemente, passando ao mercado externo uma imagem favorável da organização. É o clima de união que possibilita enfrentar os mesmos desafios e conquistar o objetivo.

O marketing sempre esteve mais voltado para o cliente externo, entretanto, na administração moderna a área de atuação da administração dos recursos humanos tem recebido uma maior atenção e o marketing interno conhecido como endomarketing vem ampliando seu espaço. Por seu intermédio é possível implementar ferramentas estratégicas para conquistar o público interno, desenvolvendo projetos que motivem seus colaboradores, para que estes sejam seus primeiros clientes e que “comprem” os ideais e valores da organização. Segundo Bekin (1995, p. 2) “o endomarketing consiste em ações de marketing voltadas ao público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente”.

As práticas mercadológicas hoje demonstram que o consumidor, quer mais do um produto, ele compra atenção, cordialidade, respeito e dedicação, e segundo Brum (1994) “funcionário feliz, cliente feliz”, fato este que gera os

resultados pretendidos pela empresa. Deste modo, é criado um laço motivador com o colaborador para o alcance dos resultados. Colaboradores que se sentem motivados estão sempre prontos a começar um novo ciclo e para isto precisam conhecer a organização e saber dos seus objetivos. As informações precisam ser passadas de maneira clara e ser de fácil compreensão, conforme enfatiza Oliveira (2005).

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Para Wagner; Hollernbeck (2003) as empresas vêm cada vez mais sofrendo com o aumento excessivo da insatisfação dos colaboradores, por se ter excesso de trabalho, muita cobrança, pressão em todas as atividades, sendo em vendas ou serviços administrativos, ocasionando assim, a falta de compromisso e força de vontade vinda dos colaboradores, refletindo então, na queda dos lucros da própria organização.

Diariamente, buscam-se alternativas para melhorar o clima organizacional. No marketing são criadas ferramentas para conquistar e chamar atenção dos clientes visando o crescimento nas operações realizadas pelas organizações. É deste contexto que se deriva o endomarketing e como o significado da palavra diz “endo” significa dentro, nada mais é do que realizar marketing para dentro, conquistar o cliente interno e que este se sinta acolhido já que passa muito tempo dentro da empresa e motivado a representar os ideais e valores da organização.

Cerqueira (1994) define endomarketing como “um conjunto de processos, projetos ou vínculos de comunicação integrada que permite à venda a consolidação de uma nova imagem para dentro da empresa.”.

Diante disto tem-se a necessidade de pesquisar e analisar de modo que seja capaz de responder a seguinte questão de pesquisa: Como um projeto de endomarketing pode contribuir para obtenção de resultados em uma empresa do ramo de comércio de peças para veículos pesados, localizada em Criciúma Santa Catarina?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o clima organizacional de uma empresa do ramo de comércio peças para veículos pesados em criciúma – SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Conhecer o processo de Endomarketing e o que ocasiona nas organizações;
- b) Identificar ferramentas que podem ser utilizadas para a melhoria de resultados;
- c) Avaliar a satisfação e o engajamento da equipe, por meio de uma pesquisa de clima organizacional.
- d) Propor ações de endomarketing que contribuam para obtenção de resultados

1.3 JUSTIFICATIVA

Em um mercado altamente competitivo, em que as empresas buscam sempre estar à frente da concorrência se torna, cada vez mais visível à importância da gestão de pessoas ou administração de recursos humanos dentro das organizações para que se alcance um diferencial. Atualmente a tecnologia e a globalização estão cada vez mais acessíveis às ferramentas que auxiliam para que se alcancem os objetivos das organizações promovendo ações de dentro para fora das organizações, capazes de oferecer compreensão sobre o clima organizacional de modo que este possa tornar-se favorável a motivação e satisfação dos funcionários das empresas.

A pesquisa é relevante para a empresa porque proporcionará indicadores sobre o clima organizacional, aferindo as percepções dos funcionários proporcionando a utilização de ferramentas de endomarketing para se criar um ambiente interno favorável, que seja motivador e gere satisfação dos colaboradores, que são fundamentais para o alcance dos objetivos da organização.

Para acadêmica, a pesquisa contribui porque poderá nortear a carreira profissional e o aprofundamento do tema que acredita, nos dias atuais, ser recorrente dentro das empresas, que buscam alternativas para motivar seus colaboradores. Para universidade os resultados possibilitarão ter no acervo um estudo de caso que poderá auxiliar em futuras pesquisas, além de ocasionar um vínculo com sua missão relacionada à sustentabilidade.

A viabilidade da pesquisa se dá em virtude do fato da acadêmica fazer parte do quadro de colaboradores da empresa, e de estar inserida no cenário pesquisado, com acesso as informações necessárias a pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Vianna (2001), a fundamentação teórica traz análise de autores sobre o tema abordado na pesquisa, e que leva o leitor a um referencial teórico conforme demonstrado na pesquisa.

De modo que os títulos do capítulo a seguir buscam fazer uma relação das informações obtidas com o propósito da pesquisa, ter um entendimento do tema em estudo, tendo por base outros autores.

2.1 ADMINISTRAÇÃO

Para Maximiano (2007), a administração faz parte de uma cadeia, que consiste na tomada de decisões do uso dos recursos para o alcance dos objetivos. Dentre os principais objetivos no processo de administrar, que estão interligados, incluem-se o planejamento, a organização, a liderança, a execução e o controle.

Segundo Ferreira, Reis e Pereira (2000) as funções administrativas definem o processo administrativo. Este deve ser dinâmico e interagir com funções diferentes dentro da organização, que estão destacadas no quadro abaixo.

Quadro 1- Funções Administrativas de Henri Fayol

Funções Administrativas	Conceitos
Planejar	Deve estabelecer os objetivos da organização e ser específico quanto aos meios para atingi-los.
Organizar	Coordenar os recursos da empresa como: humanos, financeiros, ou materiais de forma adequada ao que foi planejado.
Comandar	Fazer com que os subordinados executem os planos traçados, neste é importante que as relações hierárquicas claramente definidas, para que haja colaboração de cada um na consecução dos objetivos definidos.
Coordenar	Devem ser coordenadas as atitudes e os esforços empregados para a execução das tarefas considerando os objetivos traçados.
Controlar	Estabelece padrões e medidas, para as atividades desempenhadas a fim de que as atitudes tomadas serão compatíveis com os objetivos almejados pela organização.

Fonte: Adaptado de Ferreira, Reis e Pereira (2000).

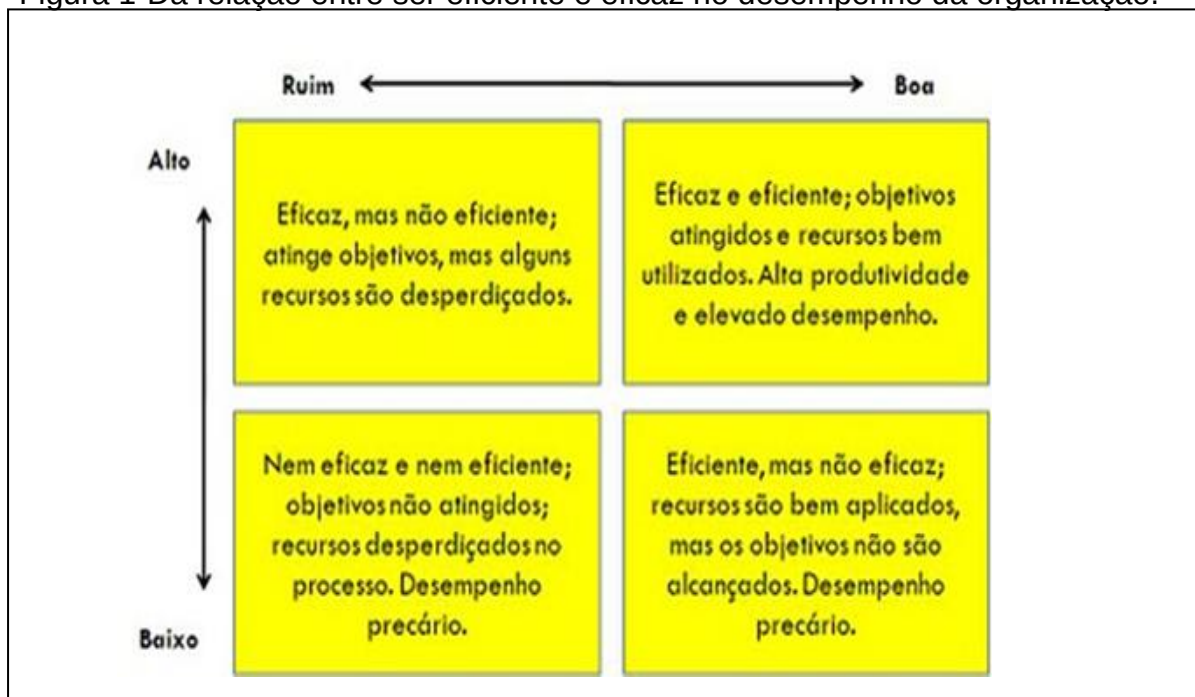
Robbins (2003), afirma que nas organizações devem existir arranjos sistemáticos em que uma ou mais pessoas estejam envolvidas e empenhadas a cumprirem suas funções, em busca de um mesmo objetivo.

Para Chiavenatto (2001), a administração é importante, para a condução da sociedade moderna, é um meio de se realizar algo, de forma adequada e com menor custo possível sendo eficiente de forma eficaz.

Conforme Silva (2008 p.18), “a relação entre o uso dos recursos e o alcance de metas estabelece as condições de eficiência e eficácia no desempenho organizacional”. De maneira genérica pode-se afirmar que eficiência é fazer corretamente algo e eficácia é fazer de forma correta as coisas certas. E a eficácia administrativa, tem relação direta com o uso correto dos recursos da organização que faz com que se tenha um bom desempenho nas saídas e como consequência, altos níveis de satisfação entre as pessoas que desempenham as funções necessárias.

Para uma melhor compreensão da relação entre ser eficiente e eficaz deve se observar a figura 1.

Figura 1-Da relação entre ser eficiente e eficaz no desempenho da organização.



Fonte: Adaptação apartir do autor Silva (2008).

2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Conforme Chiavenatto (2002), a Administração de Recursos Humanos (ARH), contemporânea tem sido um desafio nas organizações devido à globalização e a forte concorrência em nível internacional, em que as premissas do mercado são

a produtividade, a qualidade e competitividade. Com isto as pessoas se tornam a solução para as empresas. As organizações deixam de lidar com desafios de apenas gerenciar pessoas e passam a administrar uma vantagem competitiva em que colaboradores se tornam parceiros fundamentais no alcance dos objetivos da empresa.

Para Montana e Charnov (2003), é função também da administração de recursos humanos a supervisão de planos de ação, para que não haja discriminação entre colaboradores, saúde e de equidade de chance de emprego, buscando ações que mantenham um bem estar social na empresa.

Gil (2001) afirma que a supervisão da administração de recursos humanos esta no nível intermediário, onde seu objetivo é criar planos de ação para reunir as forças necessárias, promovendo uma colaboração entre os funcionários para o alcance do objetivo principal da organização.

De acordo com Lacombe (2005), a administração de recursos humanos, de modo genérico, busca meios possíveis para obtenção de resultados positivos para organização. E esta busca deve satisfazer as necessidades de todos os envolvidos no alcance das metas estipuladas. E quando se alcança esta satisfação começa haver vantagens competitivas, pois os colaboradores satisfeitos se mantêm por mais tempo motivados para alcance dos objetivos.

Para Chiavenatto (2004), na ARH a qualidade com que se gerenciam as pessoas dentro das empresas, diz respeito ao modo com que se consegue integrar, orientar, conduzir as pessoas a trabalharem corretamente, em desenvolvê-las, e também na maneira de monitorar e de recompensá-las o que é relevante na competitividade organizacional.

No quadro 2 são apresentados os cinco processos básicos na ARH.

Quadro 2 - Os cinco processos básicos na ARH

Processo	Objetivo	Atividades envolvidas
Provisão	Quem irá trabalhar na organização	Pesquisa de mercado de RH Recrutamento de pessoas, Seleção de pessoas
Aplicação	O que as pessoas farão na organização	Integração de pessoas Desenho de cargos Descrição e análise de cargos Avaliação do desempenho
Manutenção	Como manter as pessoas trabalhando na organização	Remuneração e compensação Benefícios e serviços sociais Higiene e segurança do trabalho Relações Sindicais
Desenvolvimento	Como preparar e desenvolver as pessoas	Treinamento Desenvolvimento organizacional
Monitoração	Como saber o que são e o fazem as pessoas	Banco de Dado/Sistemas de informação Controles- Frequência-Produtividade - Balanço Social

Fonte: Chiavenatto (2004, p.134)

Baseado nos autores acima se pode observar a importância da administração na sociedade moderna e como habilidades desenvolvidas pela administração de recursos humanos vêm se tornando uma vantagem competitiva no mercado. Mas para que as organizações tenham sucesso dependem de uma série de variáveis que podem minimizar as contingências organizacionais ou ser contornadas quando há um prévio planejamento estratégico.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Thomaz, Lopes (1978) planejamento estratégico, se trata do processo em que se definem os objetivos e se traçam planos e metas detalhados para serem alcançados e determinar também os recursos necessários para pôr em prática. Serve também para organizar e sistematizar os esforços utilizados para tais ações.

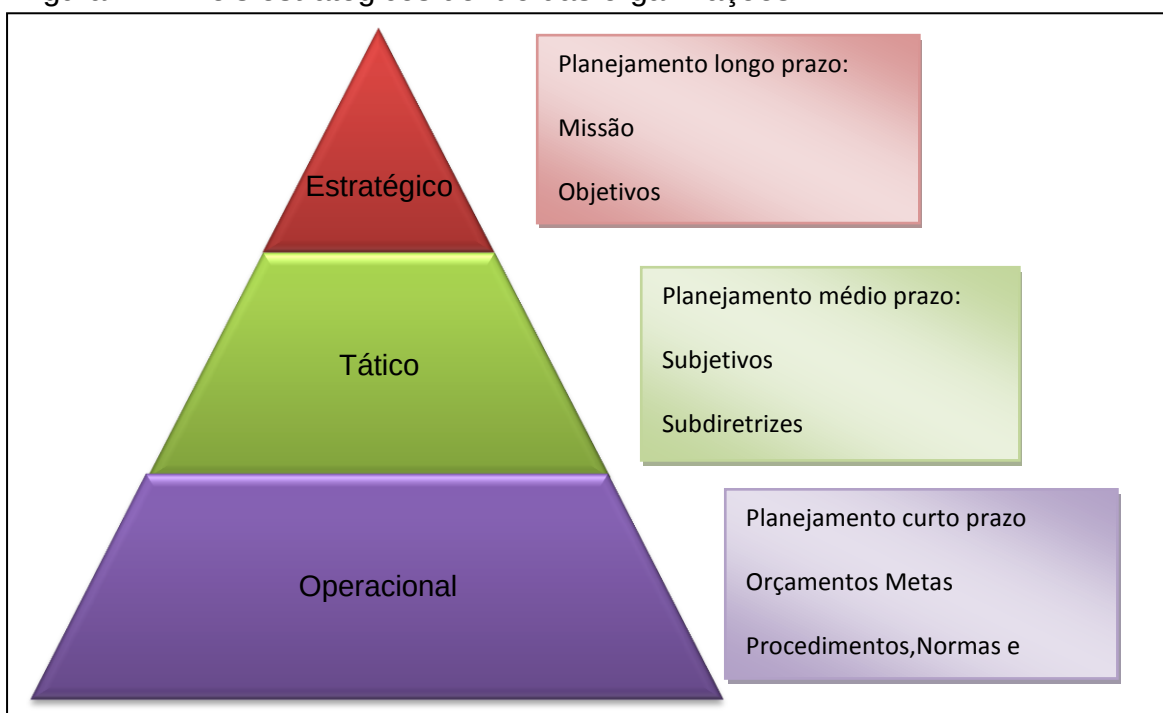
Destaca ainda Thomaz, Lopes (1978) que “planejar é raciocinar em termos definidos sobre o futuro da empresa, como ela deverá chegar à posição que os administradores almejam, combatendo os riscos, e tirando partido das vantagens perceptíveis.”.

Para Oliveira (2002) é necessário haver planejamento estratégico em todos os níveis da empresa, para que o objetivo possa ser alcançado. **Nível**

Estratégico: trata dos níveis mais altos das organizações, como por exemplo, a diretoria que faz um planejamento de longo prazo e disseminados aos demais níveis. **Nível Tático:** Trata do nível intermediário, ou da gerência, que cria planos de ações para a execução em médio prazo dos planos já preestabelecidos pelo nível estratégico. **Nível Operacional:** o nível que executa os planos de ações, para que sejam alcançados os objetivos principais da empresa.

A figura 2 demonstra de maneira resumida o que foi descrito acima.

Figura 2 - Níveis estratégicos dentro das organizações



Fonte: Adaptado Chiavennatto(2004)

Müller (2014) define que o planejamento estratégico não é adivinhação, mas previsão que possa nortear o futuro a longo, médio e curto prazo, cria metas e objetivos a serem alcançados e traça planos de ação. É de fundamental importância, que possam criar planos de contingências paralelos, para que não haja interrupções no caminho para o objetivo final.

De acordo com Kotler (1998) o processo gerencial ou planejamento estratégico, define e alinha os objetivos a serem perseguidos e os recursos necessários para que sejam alcançados.

Para Oliveira (1999) *apud* Müller (2014), o planejamento estratégico dá um direcionamento para o caminho que a organização deve percorrer, e visa aprimorar a relação da empresa com seu ambiente.

Müller (2014) apresenta como pontos fundamentais para o planejamento estratégico; elaborar a missão, visão, valores e objetivos, sendo que todos devem estar devidamente alinhados.

Chiavenatto (2004), afirma que o planejamento estratégico define o comportamento da empresa em um mercado altamente dinâmico.

2.3.1 Missão

Missão não tem uma regra ou um modelo específico para que as empresas possam se espelhar, pois cada uma tem uma razão para existir e isto é o que realmente norteia a missão da empresa.

Chiavenatto (2004) diz que todas as empresas, têm uma missão a cumprir, uma razão para existir, um motivo para a criação da empresa, mas “uma definição da missão organizacional deve responder três perguntas básicas: Quem somos? O que fazemos? E porque fazemos o que fazemos?” A missão é ponto orientador para empresa ela deve informar os objetivos das organizações os valores e as estratégias de forma clara, traduzindo exatamente a missão que a empresa deseja alcançar.

De acordo com Müller (2014), a missão deve clarear o empenho e as obrigações da organização perante o mercado em que atua o motivo da existência da organização, define que “missão delimita e permite a busca da competência. Na declaração da missão devem se responder às perguntas: O quê? (Associado ao negócio), para quem? (Mercado, cliente) como? (Desafio, diferencial)”.

2.3.2 Valores

Para Chiavenatto (2004), os valores devem fazer parte de uma crença primária, do que é certo ou errado, ou do que deve ser relevante ou não na organização. São estes valores, que devem determinar o comportamento de cada indivíduo dentro da organização. O clima organizacional está diretamente ligado com as definições dos valores que irão orientar a empresa e seus colaboradores.

Müller (2014) define que a clareza sobre os valores fornecem uma base fundamental para a ação.

Segundo Valadares (2002), os valores da organização devem mostrar a identidade, o relacionamento que deseja ter com seus clientes, colaboradores e fornecedores, que se transmitido de forma clara, pode orientar as atitudes dentro da organização.

2.3.3 Visão

Para Valadares (2002), a visão deve estar ligada a maneira com que a empresa se apresenta ao mercado, e onde ela deseja chegar.

De acordo com Chiavenatto (2004) “visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro” as organizações devem ter uma visão real sobre si, com quais os recursos que pode contar, e qual a relação que esperam ter com o mercado para que possam satisfazer os clientes em busca de seu objetivo.

Segundo Müller (2014), a visão define os objetivos que a empresa deseja alcançar no médio prazo, e deve levar em conta o mercado atual, que é altamente competitivo. Não há como alcançar os objetivos sem antes pensá-los define ainda que o plano estratégico cria uma visão do futuro que deve conter as seguintes descrições: “como será seu setor em que mercado você vai competir que produtos e serviços vão oferecer que valor vai oferecer aos clientes que vantagens de longo prazo terá quais serão o porte e a lucratividade de sua empresa.”

2.3.4 Objetivos

Chiavenatto (2004) define objetivo, como o plano que a empresa estabelece para alcançar seus resultados em um tempo determinado. Destaca ainda que são três os principais objetivos a serem perseguidos pela empresa. **Objetivos Rotineiros:** são aqueles definidos, para curto prazo orientam o dia a dia das organizações. **Objetivos de aperfeiçoamento:** são aqueles, que devem ser criados, para melhorar os que já existem. **Objetivos Inovadores:** é algo que agrega aos objetivos já existentes algo totalmente novo.

Segundo Müller (2014) “os objetivos são resultados quantitativos e qualitativos que a empresa deverá alcançar em um determinado período, como efeito das estratégias eleitas.” E as estratégias por sua vez são os meios utilizados para alcançar os objetivos.

Rasmussen (1990), diz que as organizações têm diferentes objetivos, sendo cada qual com sua relevância. Devem ser demonstrados de forma clara e objetiva, pois envolvem vários departamentos dentro da empresa e é importante que cada um, possa identificar a sua função para o alcance dos objetivos. Deste modo, se consegue entender que o planejamento estratégico, a supervisão, os planos de ação e o controle deste estão ligados ao clima organizacional.

2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) pode ser entendido por clima organizacional, a qualidade do ambiente institucional que pode ser percebida ou experimentada pelos colaboradores e assim influenciar o seu comportamento. Afirmam ainda que o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e é desfavorável quando frustra essas necessidades.

Conforme Coda (2005) *apud* Luz, (2003), clima organizacional pode indicar o grau de satisfação dos colaboradores “em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como política de recursos humanos, missão da empresa, processo de comunicação entre outros”.

Afirmam Katz e Kahn([...] *apud* Tachizawa, Ferreira e Fortuna(2001), que o clima organizacional deriva das normas e valores da organização e a interpretação que os seus colaboradores têm referente a isto; do relacionamento entre a liderança; do perfil de pessoas atraídas e recrutadas para dentro da organização; do processo interno de desempenho das funções, e da maneira em que a comunicação interna é feita e a real interpretação destes fatos.

Para Johann, (2004) o clima organizacional, está associado também às percepções que os colaboradores têm do seu ambiente de trabalho. Algumas destas estão diretamente relacionadas com o salário, relacionamentos com os colegas se são reconhecidos ou não pela função que desempenha e benefícios, como médico e etc.

Conforme Caravantes (1998) é de fundamental importância, a relação humana dentro do ambiente profissional, sendo que algumas pessoas têm apenas este vínculo. Tem uma relação direta com a rotatividade que pode haver nas organizações. Muitas vezes, o fato de não haver relação entre os colegas de

trabalho, pode ser prejudicial ao andamento das atividades, pela falta de comunicação.

Para Silva (2005), não é fácil lidar com o clima organizacional, pois da mesma forma que pode ser facilmente percebido muitas vezes, não é compreendido. Criar um ambiente favorável e motivador é de extrema importância, para que as metas e objetivos que a empresa deseja sejam alcançados.

Segundo Marchetti e Prado (2001) apud Santos, Neiva (2013), satisfazer a necessidade do cliente faz parte do principal objetivo organizações, mas neste processo de satisfação do cliente, a organização deve desempenhar um papel motivador perante seus colaboradores a fim de que cumpram sua missão e consigam atingir os resultados desejados.

Para Koys e De Cotiis (1991) *apud* Santos, Neiva (2013), a forma como é sentido o clima organizacional, tem relação direta com a realização pessoal de cada profissional. A responsabilidade de cada um com sua função pode ser sentida de forma negativa e pode ocasionar falta e até alta rotatividade.

De acordo com Chiavenatto (2002) o clima organizacional é o reflexo da motivação dos colaboradores, deste modo, a administração de recursos humanos encontra seu desafio de manter a motivação entre todos os envolvidos na organização.

2.5 MOTIVAÇÃO

Para Chiavenatto (2005), a motivação trata do processo psicológico e fisiológico e ambiental. É algo hipotético que é usado na compreensão do comportamento humano, uma vez que pessoa não motiva pessoa, ela apenas estimula outras pessoas, porque a motivação vem da própria pessoa, e com base na satisfação das necessidades psicológicas e fisiológicas elas podem ser estimuladas a alcançarem um objetivo determinado.

Chiavenatto (2005 p.243) dá outra definição para este processo motivacional, que depende da direção, intensidade e persistência destes esforços. Ele diz que de forma sistêmica a motivação tem três elementos fundamentais que de modo independente acabam interagindo entre si e são: a necessidade, os impulsos e os incentivos.

- a) Necessidades: deriva quando há uma desordem fisiológica e psicológica, são variáveis que dependem de cada indivíduo. Necessidade é uma deficiência interna, como fome, insegurança, solidão e depende de variáveis culturais.
- b) Impulsos: são maneiras, de amenizar as necessidades a fim de incentivar, na busca pelo alcance do objetivo. “Os impulsos são o coração do processo motivacional.”
- c) Incentivos: é a uma parte de um ciclo motivacional, se define como o alívio da necessidade fisiológica ou psicológica e diminui a intensidade dos impulsos.

Estes elementos do ciclo motivacional como necessidade, impulsos e incentivos é que dão origem as teorias motivacionais existentes.

Segundo Gil (2001) a motivação, em um mercado altamente competitivo, em que os colaboradores que se sentem motivados de maneira individual ou em equipe apresentam maiores resultados pode ser entendido como o principal ingrediente para o alcance da alta produtividade dentro das organizações.

Para Gil (2001, p.201) a “motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento.” As empresas, cada vez mais valorizam o comprometimento de seus colaboradores. As organizações buscam meios de identificar fatores que sejam capazes de motivar os funcionários e assim mantê-los comprometidos, e este se torna um dos maiores desafios enfrentados por gestores atualmente.

Segundo Gil (2001) apud Archer (1990, p.8) “a motivação é consequência de necessidades não satisfeitas. São intrínsecas as pessoas. Significando assim que os gestores não podem colocar necessidade nas pessoas.” De modo que não se pode motivar pessoas, mas de satisfazer suas necessidades. Mas destaca que a motivação não pode ser descartada, ao contrário, se faz necessário, buscar meios de identificar as necessidades e desenvolver mecanismos favoráveis para o desempenho de sua função e um ambiente de trabalho que possa satisfazê-los.

De acordo com Marras (2003, p.278), a gestão de recursos humanos trata apenas de estímulos externos, definidas pelas teorias motivacionais que por seu intermédio incitam as soluções de curto prazo.

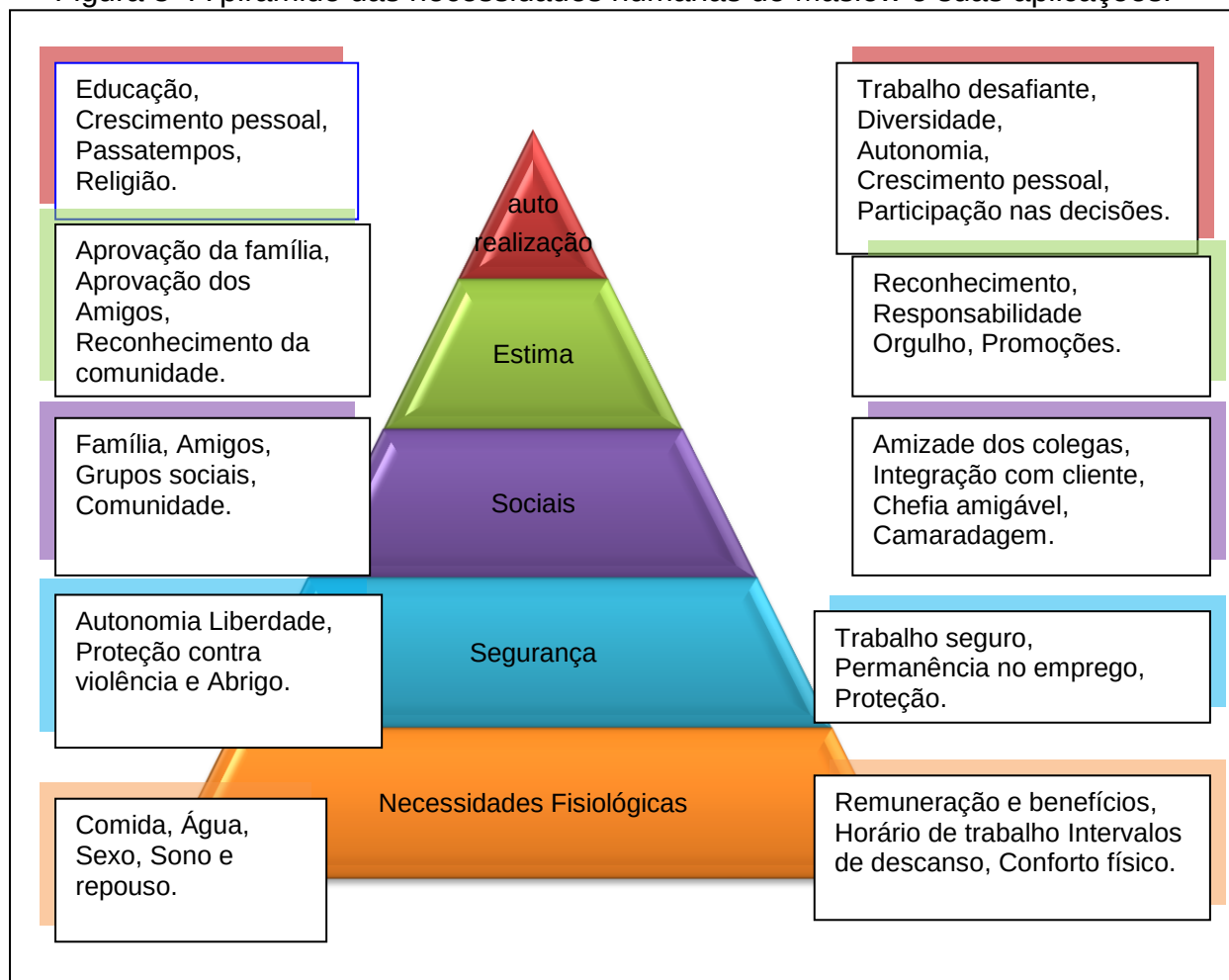
2.5.1 Teoria de Maslow

Marras (2003) utilizou-se da teoria de Maslow (1954) e Herzberg (1959), para afirmar que as organizações só se preocupam com os “fatores higiênicos” dos colaboradores, necessidades de ordem básica, como restaurantes, assistência

médica, seguro de vida, salários de mercado. De acordo as teorias de Maslow e Herzberg, entende-se que as empresas que buscam suprir somente as necessidades primárias de seus colaboradores, privam os mesmos de alcançar o topo da pirâmide, como demonstram os quadros a seguir fazendo, deste modo, que os colaboradores, não oferecem a melhor capacidade a organização.

A figura 3 demonstra de forma objetiva, para que tenha uma melhor compreensão das teorias de motivação. Primeiramente apresenta-se a de Maslow (1954) e depois a reformulada por Herzberg (1959). Estas são as pioneiras quando se trata de teoria motivacional.

Figura 3- A pirâmide das necessidades humanas de Maslow e suas aplicações.



Fonte: adaptado pela pesquisadora de Chiavenatto (2005)

Segundo Chiavenatto (2005, p.247) a teoria motivacional de Maslow, “pode ser hierarquizada e distribuída em uma hierarquia de importância e de influência do comportamento humano.”

Para Gil (2001) a teoria de Maslow é considerável em um ambiente organizacional, pois demonstra que todas as necessidades devem ser levadas em conta, possibilitando ao gestor criar um ambiente favorável para execução das tarefas dentro desta hierarquia, afim de que alcance seus objetivos.

Conforme Zanelli *et.al* (2004), as necessidades inferiores, fisiológica e de segurança são básicas e podem ser supridas em menor tempo. As necessidades superiores definem qual a real motivação de cada um e depende de um tempo maior, pois cada colaborador define o que é mais importante, e cada escolha tem um tempo diferente para ser alcançado.

Marras (2003, p.121) dá seguinte definição acerca da teoria de Maslow “Os indivíduos possuem necessidade distintas de acordo com uma série de variáveis e somente passam a buscar a satisfação de uma necessidade de nível superior quando a imediatamente inferior já estiver satisfeita de modo pleno.”.

2.5.2 Teoria de Herzberg

Segundo Gil (2001), a teoria de Herzberg define como os fatores higiênicos são essenciais para um bom ambiente de trabalho. Deve oferecer no mínimo, pagamento e condições de trabalho favoráveis, mas que não promovem a satisfação apenas supre as necessidades básicas para que não haja desmotivação. Os fatores motivacionais são os fatores que se alcançados, podem manter os colaboradores motivados por mais tempo, alcançando assim seus objetivos pessoais e organizacionais.

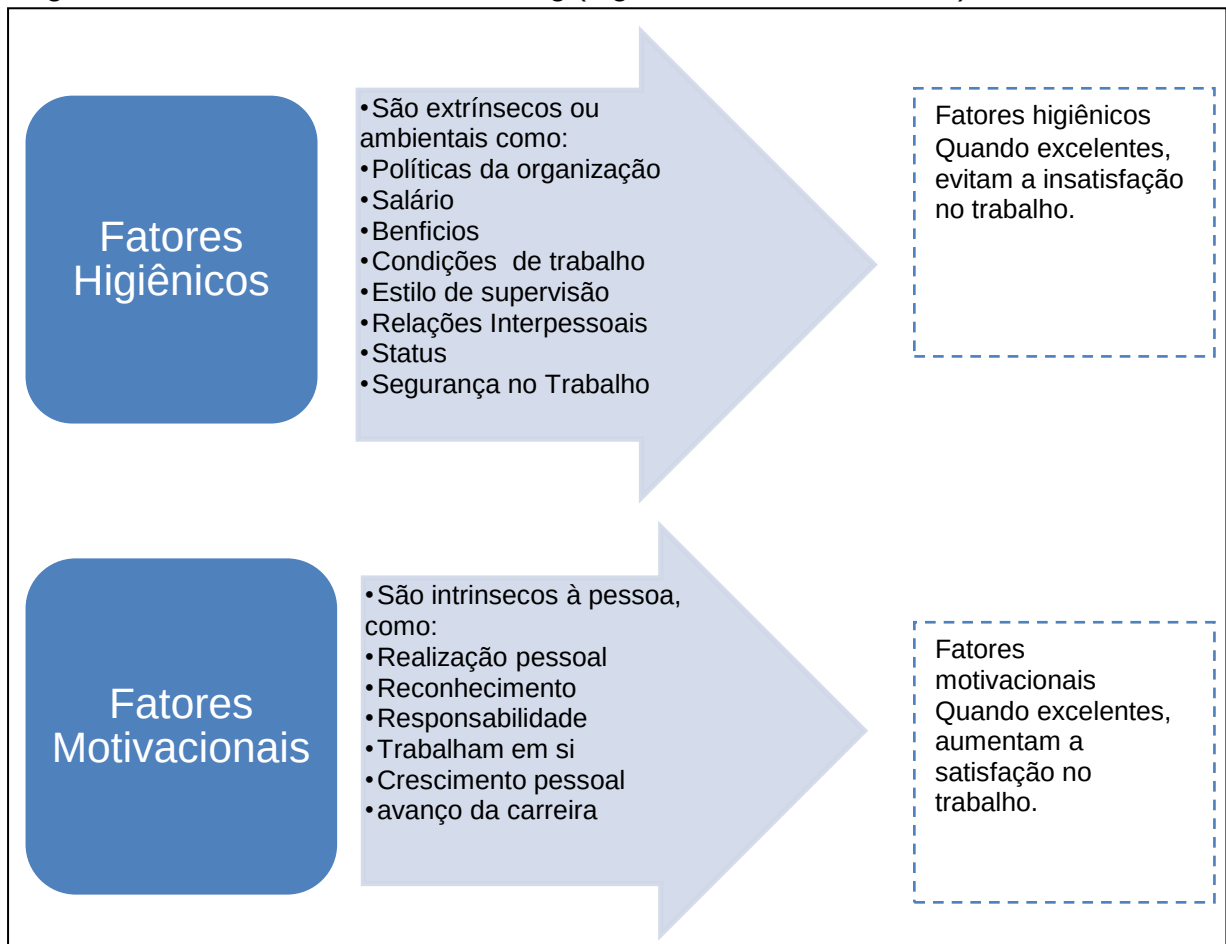
Para Marras (2003), a teoria motivacional de Herzberg, é definida em fatores que causam a satisfação e motivação. Os fatores que causam a satisfação são aqueles que pertencem aos fatores higiênicos, que satisfazem as necessidades básicas. A motivação faz parte do grupo de fatores motivacionais, que são aqueles que depois das necessidades básicas satisfeitas plenamente, dão ao colaborador a oportunidade e partir para o próximo estágio, em busca da satisfação pessoal.

Chiavenatto (2005, p.251), destaca que ainda sobre a teoria de Herzberg, que:

Os fatores higiênicos estão condicionados as relações externas de ao indivíduo, como as necessidades básicas. Os fatores motivacionais têm relação com as condições internas, que conduzem ao sentimento de satisfação e auto realização.

Para Chiavenatto (2005) a conclusão de Herzberg sobre estes fatores mesmo que não sejam satisfeitos profissionalmente, não é causa principal da desmotivação e insatisfação.

Figura 4- Os dois Fatores de Herzberg (higiênicos e motivacionais)



Fonte: Chiavenatto (2005) adaptado pela pesquisadora.

De acordo com Chiavenatto (2005, p.252), tanto a teoria de Maslow quanto a de Herzberg, com abordagens embora diferentes, apresentam pontos de concordância a respeito da motivação humana para o trabalho.

Contudo baseado nos autores acima pesquisados podemos compreender que, de fato, quando se trata dos sentimentos de cada pessoa não há uma regra geral, pois cada indivíduo reage de modo diferente diante de situações que acontecem no cotidiano das organizações. Desta forma, podemos observar que a comunicação interna deve ter um alto grau de empenho, daqueles que irão transmitir uma mensagem no sentido de se certificarem que o que foi dito, foi entendido de forma correta.

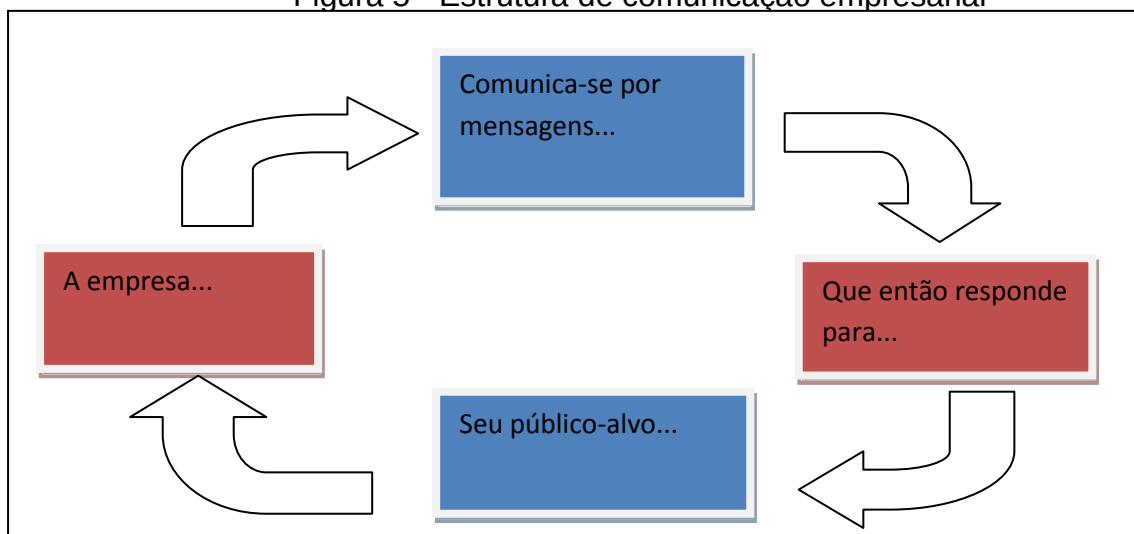
2.6 COMUNICAÇÃO INTERNA

Para Bordenave (1983), a comunicação é umas das formas mais antigas e ao mesmo tempo contemporâneas em que as pessoas, ou a empresa e seus colaboradores se relacionam entre si. Dá-se pelo uso de mensagens verbal, escrita ou por meio de imagens que fazem referência a algo. Bordenave (1983) destaca ainda que a comunicação como outro elemento qualquer que faz parte de uma sociedade, só tem significado, em termos de relações interpessoais e profissionais que se integram e sobre as que influenciam.

Segundo Torquato (1986), a comunicação funciona como um sistema aberto, que se organiza pelos elementos, primordiais como fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor. Torquato (1986) observa ainda que a comunicação tem duas etapas, a primeira se dá com a transmissão da mensagem e a segunda é o “feedback”. E é fundamental no caso da empresa ter este controle.

Fleury, *et al.* (1996) afirmam que a comunicação quando é feita de forma adequada traz bons resultados para a metas que a empresa busca alcançar junto a seus colaboradores. Deste modo, as organizações devem primeiro conhecer o seu público, que no caso deste estudo são os funcionários, devem escolher o melhor canal, para a transmissão da mensagem, para que os receptores consigam decodificar da maneira que a fonte assim queira.

Figura 5 - Estrutura de comunicação empresarial



Fonte: Adaptado Fleury, *et al.* (1996)

Conforme Werther, Davis (1983), quando a comunicação não é realizada de forma correta ou adequada, pode ocasionar a coordenação e organização das

metas pré-estabelecidas impossíveis de se alcançar. Quando não há comunicação entre as partes que se relacionam pode haver divergências nos serviços que estão sendo realizados. Os gestores não teriam como saber o andamento das funções, que em caso da inconformidade não poderia ter tempo de fazer devidas correções antes que os produtos ou serviços realizados cheguem ao seu destino final.

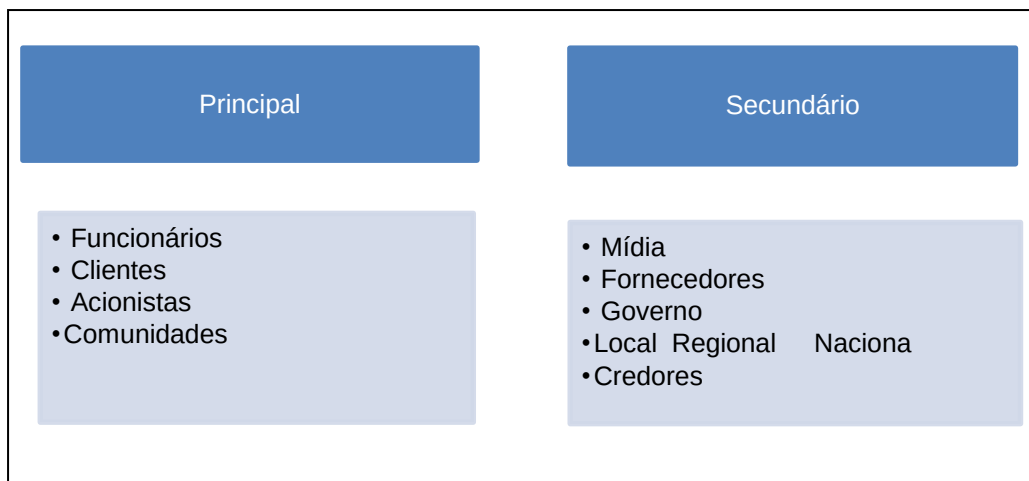
Para Bordenave (1983) A comunicação em sua forma mais básica e pouco comentada, é um componente que pode moldar personalidade. Baseado nisso pode se afirmar que as empresas por meio de uma comunicação adequada podem moldar a personalidade de seus colaboradores. A comunicação não se trata de um ato isolado, mas de um fluxo com muitas origens, direções e variações.

Para Bordenave (1983), a comunicação nas empresas é feita por meio de diagramas, organogramas e fluxogramas, podem representam os elementos.

De acordo com Luz (2003), comunicação interna trata de uma cadeia contínua de estímulos que tem efeito sobre o comportamento que leva ao propósito da organização.

Para Chiavenatto (2005), a comunicação interna é uma prioridade estratégica. A empresa bem colocada no mercado tem uma preocupação de que haja comunicação entre todos os envolvidos na organização.

Figura 6-Público-alvo das grandes empresas



Fonte: adaptado de Chiavenatto(2005).

Argenti (2006), afirma que as organizações devem entender que seus colaboradores são de fato “embaixadores da marca” que eles são o meio direto entre a imagem da empresa e o público externo.

Conforme descreve Yanaze (2007, p.14) “Marketing e comunicação são atividades distintas embora sempre trabalhem de forma mútua colaboração e influência.” Assim conseguimos compreender que a promoção dos valores, e dos objetivos da organização depende diretamente da comunicação interna feita de forma adequada, porém, esta promoção deve se utilizar dos conceitos utilizados no marketing para atingir o público-alvo, que no caso desta pesquisa é o público interno da organização em questão.

2.7 CONCEITOS DE MARKETING

Lambin (2000) afirma que o marketing pode ser entendido como processo social voltado para satisfazer as necessidades e os desejos das pessoas. As organizações, por meio da criação, da troca livre e competitiva de produtos e serviços geram valor para as partes envolvidas no processo.

A definição de marketing preconiza que as empresas que são voltadas para o mercado criam valor para clientes, e por meio de gestão estratégica, administram variáveis controláveis como: produto, preço, comunicação e distribuição. O marketing dentro de uma empresa se relaciona com todos os seus setores, visando sempre alcançar, melhorar e se manter competitivo. Um dos setores que tem muita relevância para a organização é o de recursos humanos, pois é onde são feitas as seleções, treinamentos, as avaliações das equipes, transmissão dos valores e políticas da empresa, e onde se faz a gestão das relações entre os colaboradores e os resultados (LAMBIN, 2000).

Shimoyama e Zela (2002, p.2) definem marketing com um estudo de várias matérias, que buscam entender os comportamentos das pessoas, identificando suas necessidades e desejos, para logo atendê-los. Baseados também na citação de Raimar Richers, reconhecido nacionalmente quando o assunto é marketing, eles definem a função do marketing como sendo “simplesmente a intenção de entender e atender o mercado”.

De acordo com Kotler (2000), marketing é um processo social que tem como objetivo de identificar as necessidades dos clientes criando ações de ofertas e trocas de produtos e serviços de maneira que se obtenha a fidelização e satisfação. Deste modo, consegue-se compreender o marketing, que tem evoluído e orientado suas ações visando os clientes e não os produtos.

A seguir, faz-se uma comparação entre o composto de marketing orientado para o produto e o composto de marketing orientado para o cliente.

Quadro 3 - Comparação entre o composto de marketing orientado para o produto e o composto de marketing orientado para o cliente.

Composto de marketing orientado ao produto ("4 Ps")	Composto de marketing orientado ao cliente ("4 Cs")
Desenvolvimento de <i>produto</i> : o produto é desenvolvido para suprir a demanda de um grupo de clientes-alvo.	Mapeamento das necessidades e dos desejos do <i>consumidor</i> : as necessidades e os desejos dos clientes-alvo são identificados para que uma oferta de bens e serviços agregados se desenvolva.
Determinação do <i>preço</i> (apreçamento): é determinado o preço do produto, com o intuito de sinalizar ao mercado seu valor.	Gerenciamento de <i>custos</i> : os custos envolvidos na oferta são controlados com o objetivo de que a empresa consiga ofertar com qualidade equivalente ou superior à concorrência, da forma menos custosa possível.
Ponto de distribuição (<i>praça</i>): são desenvolvidos canais de distribuição e venda para o produto.	Geração de <i>conveniência</i> : a experiência de compra não se limita à disponibilidade do produto no ponto de distribuição ou à sua entrega, mas engloba toda a oferta de serviços agregados ao produto, visando à conveniência do cliente em termos de agilidade, praticidade e excelência no atendimento.
<i>Promoção</i> : são conduzidas as ações que visam informar os consumidores sobre os atributos do produto, seus benefícios, preço, formas de uso e acesso.	<i>Comunicação</i> : a comunicação com os clientes não se limita às atividades promocionais, passando a incorporar contatos diretos e personalizados; é também desenvolvida a comunicação de mão dupla, pois o cliente informa à empresa suas necessidades, expectativas e satisfação.

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Kotler (2000) e Lauterborn (1990).

Mascarenhas; Zambaldi e Natrieli, (2010, p. 6), dizem que "Os princípios de marketing formariam a base conceitual sobre a qual se desenvolveria o endomarketing, cuja especificidade é o fato de os colaboradores internos serem os primeiros clientes da organização."

2.7.1 Relação do Marketing com Endomarketing

"A relação entre o marketing e o endomarketing é óbvia", levando em conta que o próprio nome endomarketing em sua tradução se define, "endo" = dentro, logo marketing para dentro da empresa. Portanto, o endomarketing é derivado direto do marketing e se utiliza de várias de suas ferramentas. (BEKIN 2005, p.23).

Como se pode observar através da literatura sobre marketing e principalmente marketing de serviço e social. Há um entendimento de que os

colaboradores são os primeiros clientes da empresa. O termo endomarketing que abrange várias ações internas tem como base as ferramentas de marketing, mas com o foco voltado para o cliente interno. Portanto, tem uma abordagem diferenciada.

2.8 DEFINIÇÕES DE ENDOMARKETING

O termo endomarketing começou a ser utilizada em meados dos anos 70, em função da necessidade expressada por Bekin (1995), onde era necessário desenvolver e aplicar técnicas, para conquistar o cliente interno e foi baseado nas premissas do marketing.

Bekin (1995) define “endomarketing como ações de marketing voltadas para o público interno, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente”. Diz ainda que a principal função do endomarketing deva ser eficiente para atrair e manter seus funcionários para que estes estejam engajados, nos valores da empresa proporcionando resultados positivos a esta, buscando e criando vínculos com clientes externos. A função que o endomarketing deve exercer, dentro das organizações, é a de gerar ações integradas para transmitir aos seus colaboradores a mensagem de que eles são parte importante do resultado e que suas atitudes devem estar alinhadas definitivamente com os objetivos finais de negócios. Enfatiza que a empresa depende diretamente deles, pois é dos colaboradores que parte a informação que o cliente terá e a forma que ele receberá é que fará toda diferença.

Com base nos textos de Bekin (1995), podemos entender, que endomarketing pode ser um diferencial em relação a competitividade, já que os funcionários, principalmente aqueles que tem relação direta com o cliente pode transmitir confiança e credibilidade, e isso pode ser feito quando o colaborador consegue, de fato, compreender os valores e ideais da empresa em que trabalha. No que se refere à informação deve haver uma desconcentração de poder. É necessário que estas sejam disseminadas dentro da organização, sempre obedecendo aos níveis hierárquicos, porém todos devem ter tenham acesso às informações, que devem ser passadas de forma objetiva e clara, para que os funcionários possam absorver. É importante que se crie meios em que todos compartilhem da informação. Esta questão também está muito ligada à motivação e

ao comprometimento. Para Bekin (1995, p.29) “A orientação para o cliente exige uma empresa bem estruturada, baseada na informação e na iniciativa”.

Cerqueira (1999) define endomarketing como a criação de ações que devem ocorrer de forma integrada por parte da empresa, a fim de que se consolide uma nova imagem dentro da empresa. Ele apresenta um sistema em que o endomarketing procura estabelecer e criar uma nova empresa voltada para excelência.

Cerqueira (1999, p.7) diz que este sistema tem que estar baseado nos valores da empresa. “Esses valores serão os paradigmas do comportamento individual e coletivo na busca de melhores índices de produtividade e qualidade em tudo que se faça”. Todos os funcionários, independentemente do nível hierárquico em que este estejam precisam utilizar uma linguagem homogênea. E esta linguagem deva estar pautada nos valores estabelecidos por parte da empresa e dos funcionários.

Cerqueira (1998, p.51), define endomarketing como:

“São projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias, visando: * a prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura; * a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas; a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a consequente redução de custos; estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional; a melhoria do relacionamento interpessoal; estabelecimento da administração participativa; a implantação de ações gerenciais preventivas.”

Tachizawa (2004) define endomarketing, não muito diferente dos autores anteriores, afirmando que está entre o marketing e a administração de pessoal, pois usa as ferramentas do marketing para conquistar o cliente interno e criar estratégias para manter de forma contínua e sistêmica, educando, treinando desenvolvendo uma base cultural, para mantê-los firmes em manter a qualidade total e seguir no objetivo da empresa que é a satisfação do cliente externo. A função do endomarketing para ele é a de se utilizar das ferramentas do marketing de modo que se possa identificar e satisfazer, o cliente interno, para que esse efetivamente compre os valores da empresa. Para o autor o objetivo maior do endomarketing é manter, todos trabalhando em sinergia com o objetivo da empresa. Para isto deve-se criar uma rotina em que se mantenham os funcionários informados, motivados e confiantes. Quando se consegue manter esta linha fica mais fácil de atingir as metas

globais da empresa, pois faz com que o colaborador se sinta, responsável e se comprometa e assim, “vista a camisa da empresa”.

Brum (1994) faz uma comparação entre os domínios do marketing e de programas de qualidade nas empresas. Outros autores também fazem uma relação parecida com a dela. Para Brum o domínio, a partir do portão da fábrica, pertence ao marketing, enquanto a qualidade estava restrita às especificações dos projetos. A qualidade está intimamente ligada às relações interpessoais dos colaboradores entre si e também da empresa com estes. Quando são criadas ações, que mantenham estes colaboradores motivados aumentamos a qualidade na produtividade, que conseqüentemente podemos observar na qualidade em nossos produtos.

A autora afirma (1994, p.13) que os programas de qualidade exigem a execução de trabalhos em grupo e que esta é “a forma mais eficaz de envolvimento das pessoas nos processos de mudanças”. Só é alcançado este objetivo quando a empresa torna o ambiente favorável. Ela afirma que a comunicação é parte fundamental, dentro das empresas, pois é uma forma em que os funcionários se sintam parte realmente da organização, pois quando a comunicação parte da empresa para os colaboradores diminui os efeitos do “rádio corredor”, que pode deformar a informação a ser transmitida para o público interno. Há algum tempo as empresas estão se ocupando mais com a comunicação empresa-funcionário, de forma que se possa estabelecer um clima organizacional melhor. “É preciso saber estabelecer canais de comunicação com o público interno, educando-o para os objetivos propostos e atingindo o seu coração.” (BRUM, 2005.p.25).

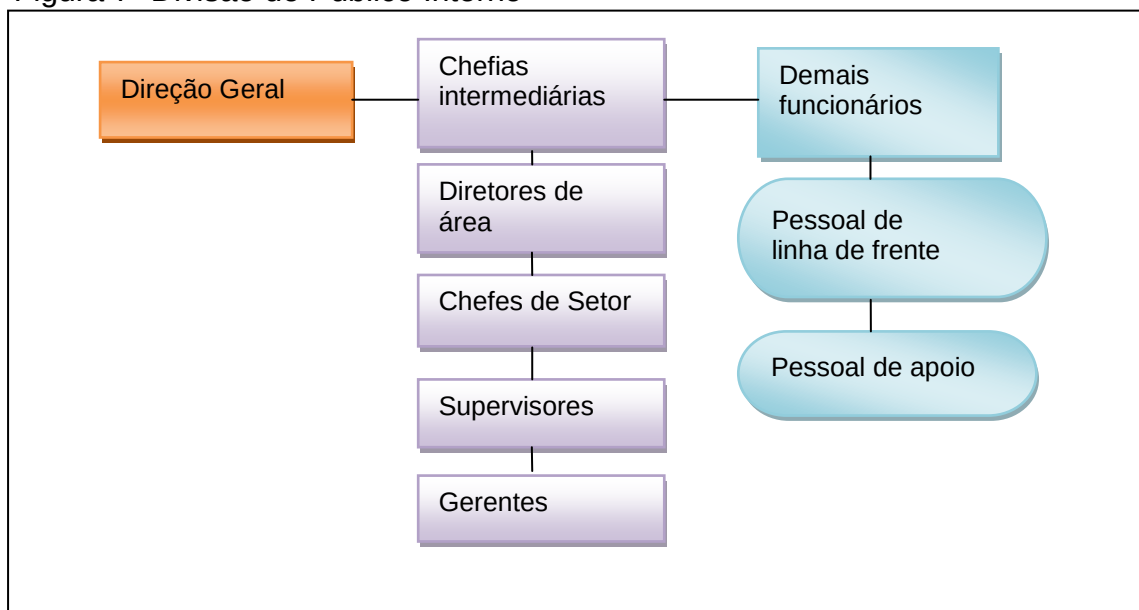
É mérito de a empresa identificar através dos próprios funcionários o que os motiva por isso para ela é tão importante à comunicação. “Um programa de comunicação interno bem feito é capaz de encorajar ideias, diálogos, parcerias e envolvimento emocional. Tudo isso traz a felicidade das pessoas no ambiente de trabalho” afirma (BRUM, 1994, p. 26). Ela divide público interno em dois grupos: as chefias intermediárias, subdivididas em diretores de área, gerentes, chefes de setor e supervisores, e os funcionários comuns, que não possuem cargos de chefia, estes divididos em pessoal de apoio e pessoal de linha de frente.

Como destacou Cerqueira (1998) em todas as ações tomadas devem ser respeitados os níveis hierárquicos, mas a distância entre os níveis deve ser diminuída no que se refere à comunicação interna da empresa.

Contudo Brum (1994), em suas considerações finais referentes à comunicação interna salienta que é impossível controlar a forma com que os funcionários, transmitiriam as informações, mas também como uma boa comunicação se pode minimizar estes efeitos no público interno.

N a figura 7 foi criado um gráfico para que sejam visualizados estes grupos internos.

Figura 7- Divisão do Público Interno



Fonte: (Brum, 1994, p.30)

Conforme Bekin (1995, p.23).

Endomarketing pode ser definido como: Ações de Marketing para o público interno, funcionários das empresas e organizações. Conceito Um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para programar e operacionalizar, a estrutura de Marketing da empresa ou organização que visa ação para o mercado. Objetivo Facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações. Função: Integrar a noção de “cliente” nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos.

Bekin (1995) defende que deve haver dentro das empresas, a promoção de valores destinados a servir o cliente, que esta seja transferida para os funcionários para que estes se sintam estimulados, para que haja cooperação, trabalho em equipe e uma integração entre os diversos setores da empresa, utilizando ferramentas de marketing para isto.

O autor (1995, p.35) estabelece como objetivo do endomarketing “fazer com que os funcionários ‘comprem’ a empresa”. Destaca que as empresas, que tornam seus colaboradores internos como seu primeiro cliente, tornam as empresas mais competitivas, e que hoje é um diferencial entre as empresas, como já disseram outros autores anteriormente. Defende o autor que as empresas devem estar sempre, criando e mantendo planos de comunicação para que a equipe esteja, falando uma mesma linguagem e caminhando no mesmo objetivo. Para ele é necessário criar um sistema de avaliação interna para conferir o nível de satisfação e motivação do cliente, e por consequência, uma avaliação para o cliente externo, para que possa identificar se estes estão conseguindo sentir estas mudanças. “A harmonia é sempre o resultado da capacidade de administrar bem os interesses divergentes e, às vezes, até conflitantes” (BEKIN, p.36).

Para Mascarenhas; Zambaldi e Natrieli, (2010, p.8 apud Inkotte (2000)) pode ser observado que o marketing, possui os “4Ps”. Para sua orientação o endomarketing possui um composto específico de atividades, igualmente conhecido como “4 Cs”: 1) Companhia; 2) Custos; 3) Coordenadores; e 4) Comunicação, como resumido na quadro 2.

Quadro 4-Composto de endomarketing

Composto de endomarketing (“4 Cs”)	
Ofertar a <i>companhia</i> ao colaborador	Construir uma companhia que seja atraente e capaz de reter os profissionais com o perfil desejado.
Gerenciar <i>custos</i>	Monitorar os custos e realizar investimentos necessários para ofertar a organização aos colaboradores e motivá-los, satisfazê-los, capacitá-los e informá-los.
Atividades dos <i>coordenadores</i>	Garantir que as necessidades dos colaboradores sejam supridas de maneira ágil e eficaz.
Comunicação	Informar e promover a organização, comunicar valores e estratégias, recebendo dos colaboradores retroalimentação para aprimoramento.

Fonte: Elaborado pelos autores Mascarenhas; Zambaldi e Natrieli, (2010 com base em Inkotte (2000)).

2.8.1 Ferramentas utilizadas na implementação em um plano de endomarketing dentro da organização.

Para Inkotte (2010, p.49), baseado nos princípios de Bekin (1995), para um programa de endomarketing depende de dois níveis de atividades: o de diagnóstico e o de programa de ação. Para o primeiro nível, o de diagnóstico o autor apresenta o seguinte quadro:

Primeiro nível: Diagnóstico

Quadro 5 - Instrumentos de implantação de um programa de endomarketing diagnóstico.

Programa de implantação de endomarketing Primeiro nível: Diagnóstico	
Diagnóstico A: Avaliação do ambiente interno	Diagnóstico B: Perfil dos funcionários Avaliação do desempenho global
Diagnóstico A: Avaliação dos setores Nível de integração entre setores Relação com os consumidores Potencial dos funcionários	Diagnóstico B: Imagem da empresa Expectativas e aspirações Necessidades de treinamento Espírito de equipe Conhecimento dos objetivos da empresa

Fonte: adaptado de (BEKIN, 1995: 44)

Para Bekin (1995), um programa de ação que seja eficaz deve ser avaliado de acordo com a realidade da organização, observando suas principais dificuldades e o que deve ser consertado. O autor indica que os três níveis de objetivos que o endomarketing abrange são: “consciência estratégica voltada para o atendimento ao cliente.”; “estabelecer uma cultura de serviços, e um novo processo para mantê-la”; “expandir esta mentalidade, introduzindo novos bens e serviços para os funcionários”.

Ele descreve pontos essenciais para implementar projetos de endomarketing dentro das organizações:

- a) Treinamento sob a ótica da educação e desenvolvimento;
- b) Processos de seleção;
- c) Planos de carreira;
- d) Motivação, valorização, comprometimento e recompensa;
- e) Sistema de informações e rede de comunicação interna;
- f) Segmentação de mercado de clientes internos;
- g) Cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias.

Estes pontos mencionados são aperfeiçoamento de algo já existente ele acredita que o endomarketing realiza, em cada ponto destacado, uma nova perspectiva: “a da cultura organizacional voltada para o atendimento ao cliente, orientada por uma noção de excelência no serviço e valorização daqueles que prestam o serviço, os funcionários” (BEKIN, 1995.p.54).

Para Inkote (2000, p.51) “O treinamento deve ser adotado a partir das necessidades detectadas pela empresa e da expectativa de seus funcionários, não devendo se restringir ao nível operacional ou de conteúdos”. Para Bekin (1995, p.57) “a visão do treinamento deve ser sempre estratégica no sentido de ser considerado e tratado como um investimento com retorno garantido em termos de qualidade, excelência e dedicação”.

Outro ponto é o processo de seleção de novos colaboradores, segundo Inkote (2000) “deve ser realizada dentro de critérios específicos, compatíveis com o perfil desejado e estabelecido pela empresa.” Esta seleção se bem realizada, pode diminuir a alta rotatividade dentro das organizações e a falta de competências para as funções a serem preenchidas. E nesse processo de seleção a empresa tem a oportunidade *vender* a sua imagem a este novo colaborador, o que pode estabelecer uma relação duradoura, claro que se ambos cumprirem, o que foi acordado.

Para Bekin (1995, p.61), enquanto a empresa deve oferecer “segurança, dinheiro, carreira, status e reconhecimento profissional, o empregado deve oferecer por sua vez as seguintes respostas à empresa: conhecimento, experiência, talento, dedicação, curiosidade, empenho”.

Para Inkote (2000) “Estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário é o que caracteriza precisamente o endomarketing”.

Bekin (1995), ainda descreve dez pontos significativos para entender a motivação na perspectiva dos colaboradores, que Inkote (2000, p.53) demonstra através de quadro para uma melhor visualização.

Quadro 6- Critérios para a Criação de um Processo de Motivação.

CRITÉRIOS PARA A CRIAÇÃO DE UM PROCESSO DE MOTIVAÇÃO	
1	Prioridade para a motivação do grupo de trabalho, com chamamento à parceria, cooperação e lealdade Valorização do indivíduo dentro de seu grupo.
2	Integração baseada nos valores e objetivos da empresa Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados
3	Recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos
4	Criação de um ambiente de interação dentro da empresa
5	Envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões
6	Estímulo à iniciativa e à atitude criativa
7	Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida
8	Remuneração adequada

Fonte: Inkote(2000)descreve demonstra dez critérios motivacionais de Bekin(1995).

Ainda dentro do aspecto motivação Bekin (1995, p.57) fala da remuneração como é a concretização da valorização do colaborador, “o bom salário dá tranquilidade e dignidade ao funcionário, constituindo-se em aspecto fundamental para a sua motivação”.

Referente aos sistemas de informação e rede de comunicação interna, o autor ressalta que informação é diferente de comunicação, pois a informação é apenas um repasse de um dado compilado transmitido, e que a comunicação diferente da informação ela deve ter um interlocutor que transmita a informação de modo que esta seja compreendida e assimilada pela outra parte. De maneira, que possa fazer uma comunicação e receber um *feedback*, isso é parte do princípio do endomarketing. Bekin (1995, p.79) diz “que trata o funcionário como cliente e sabe que todo cliente é importante”.

Bekin (1995, p.84), faz uma relação entres estas atividades dando “ao programa de endomarketing um caráter sistêmico”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos baseiam-se na abordagem e conceitos utilizados na pesquisa, são métodos fundamentais para sua realização, que caracterizam e estruturam de forma coordenada os estudos para que seja mostrada de forma clara e objetiva. Deste modo a pesquisa será baseada em métodos científicos (ANDRADE, 2005).

A metodologia científica é definida pela apuração dos processos sistemáticos através das características de um determinado assunto em análise, e a adoção do mesmo pode ser fundamentado em dois métodos distintos: a finalidade da pesquisa e a categoria do propósito em que se realiza o estudo (FACHIN, 2001).

Este capítulo apresentará os procedimentos metodológicos aplicados na execução desse estudo, especificando o delineamento da pesquisa, definição da população e amostra, plano de coleta de dados e por fim, a análise dos dados obtidos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A definição da pesquisa se dá quanto aos fins e meios utilizados para alcançar o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo. Deve-se então buscar os métodos mais adequados para realização da pesquisa e que sejam satisfatórios, para o entendimento do estudo. (VIANNA, 2001).

O presente trabalho se caracterizou como uma pesquisa descritiva e aplicada quanto aos fins de investigação.

A pesquisa descritiva apresenta os aspectos de determinados fenômenos ou população em particularidade. Neste gênero de pesquisa é empregada na coleta de informações através da apuração de dados ou análise sistemática, associados aos fenômenos, às circunstâncias ou dificuldades, as quais necessitam ser esclarecidas (SANTOS, 2000).

Foram aplicados questionários com perguntas fechadas e de múltipla escolha aos colaboradores da empresa, com o intuito de medir a percepção destes referente ao clima organizacional .

A pesquisa aplicada tem origem como seu objetivo principal pesquisar, comprovar ou excluir as hipóteses sugeridas por meio da pesquisa teórica ou então a sua aplicação às diferentes necessidades humanas.(Oliveira, 2002).

Quanto aos meios de investigação, trata-se de uma pesquisa de campo e um estudo de caso, que se inicia pelo entendimento de conceitos levantados em sua fundamentação teórica.

A pesquisa de campo busca adquirir conhecimento e propõe que todos os seus resultados obtidos possam ser embutidos na prática, solucionando os problemas que se derem em consequência do estudo (BARROS E LEHFELD, 2000).

Para Lakasto e Marconi (1995, p. 117), “a pesquisa de campo utiliza técnicas específicas, que têm o objetivo de recolher e registrar, de maneira ordenada, os dados sobre o assunto em estudo.”

O estudo de caso “é uma investigação empírica que pesquisa os fenômenos dentro de seu contexto real, busca aprender ,descrever e interpretar a complexidade de um caso concreto”.(MARTINS,THEÓPHILO 2009, p.62)

Neste trabalho se utilizou o método estudo de caso, pois se faz necessário uma análise real do clima organizacional, podendo ser percebida pela pesquisa realizada por meio de questionário e análises dos dados para que assim possam ser feitas proposições que serão condizentes com a realidade da empresa.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO

A empresa pesquisada atua no mercado varejista no ramo de autopeças para veículos pesados há mais de 50 anos, tendo sua matriz na cidade de Caxias do Sul no estado do Rio Grande do Sul. Possui duas filiais, uma em Canoas, e outra em Pelotas, uma filial no estado do Ceará em sua capital fortaleza e mais duas filiais no estado de Santa Catarina, sendo uma Joinville e outra em Criciúma que é o foco da presente pesquisa.

A população envolve todos os elementos, representa uma característica em comum e depende do contexto a ser pesquisado. (GIL, 1996) Pode ser considerada como população, pessoas de mesma origem nativa do mesmo local ou que residem em comunidades semelhantes, indivíduos que possuem aspectos em comum (APPOLINÁRIO, 2006).

A população desta pesquisa são os colaboradores que atuam na filial de Criciúma com total 26 pessoas segmentadas nas seguintes funções e setores; Administrativo/financeiro, Contas a receber (2 colaboradores e 1 menor aprendiz); caixa (1 colaborador), serviços de limpeza (1 colaborador); Vendas de balcão (3 colaboradores); Televendas (7 colaboradores), Vendas externas (1 colaborador); Expedição, Coordenador (1 colaborador) , estoque (3 colaboradores e 1 menor aprendiz), recebimento (1 colaborador) , expedição (2 colaboradores) , garantia/devoluções (1 colaborador) e 1 Gerente geral.

A amostragem possui em sua metodologia o preceito de ser adaptada aos fatores que irão ser analisados, a amostra é uma porção da população que será realmente questionada (OLIVEIRA, 1999).

A amostra analisada neste trabalho foram 24 questionários, abstendo o gerente geral e a pesquisadora que faz parte do quadro de colaboradores.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Segundo Mattar (1996), há duas maneiras para coleta de dados os dados primários e os dados secundários.

Deste modo, a pesquisa será realizada através do levantamento de dados primários, com coleta de dados direta pela pesquisadora, por meio de questionário aplicado na empresa citada.

O questionário é um instrumento importante e o mais utilizado para a coleta de dados, “Trata-se de um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis e situações que se deseja medir ou descrever.” (MARTINS, THEÓPHILO 2009, p.93)

O questionário foi aplicado diretamente pela pesquisadora junto aos entrevistados .

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Entre os métodos de pesquisa, existem três elementos técnicos de investigação e análises de dados estes devem possuir uma “abordagem quantitativa, qualitativa ou mista, caracterizadas pelo foco em questões fechadas, análise de dados numéricos ou dados não numérico” (CRESWELL, 2007, p. 34).

Segundo Creswell (2007), a técnica qualitativa se dá quando em um determinado local, a pesquisa é realizada em um ambiente pré-estabelecido pelo entrevistado, dada oportunidade ao pesquisador para analisar os dados coletados durante a pesquisa, para assim, obter um resultado proporcional à percepção e a amplitude na interpretação dos dados.

De acordo Vianna (2001, p.120) a técnica quantitativa “deve envolver dados numéricos, trabalhados a partir de procedimentos estatísticos variados e adequados a cada situação”.

Conforme Creswell (2007, p. 222) a análise de dados de métodos mistos, “a análise ocorre tanto dentro da técnica quantitativa como da técnica qualitativa e, muitas vezes, entre as duas técnicas”.

Deste modo, a presente pesquisa possui uma abordagem mista, pois fez uso de procedimentos quantitativos, para confirmar por meios estatísticos qual percepção dos colaboradores referente ao clima organizacional, e uma análise qualitativa, baseando-se nos dados estatísticos.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

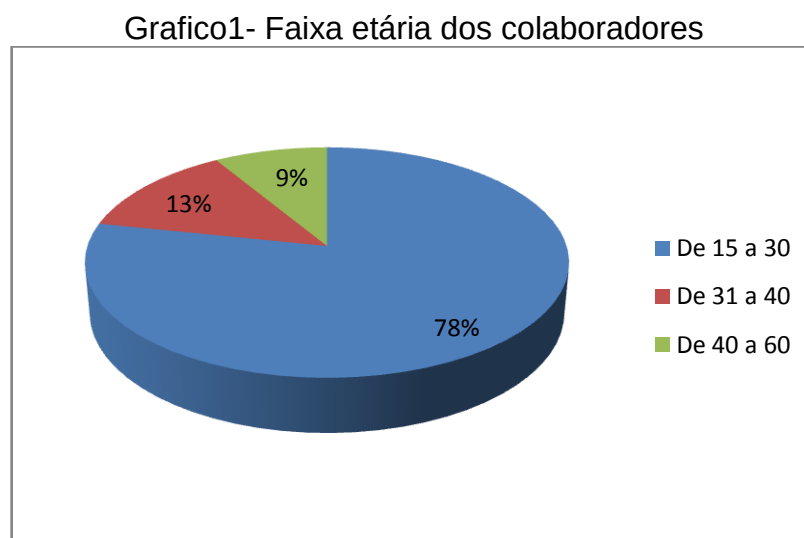
Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos por meio da coleta de dados com aplicação do questionário em uma empresa do setor varejista de comércio de peças automotivas na linha pesada localizada Criciúma, Santa Catarina.

Foram aplicados 24 questionários, com retorno de 23 questionários respondidos, tendo apenas uma abstenção. A seguir, será demonstrado por meio de gráficos o resultado de cada pergunta aplicada, considerando os objetivos específicos da pesquisa.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

A pesquisa realizada, com intuito de aferir o clima organizacional da empresa, iniciou-se com perguntas que mostrassem o perfil dos entrevistados. Questionados quanto à idade, sexo, grau de instrução e tempo de empresa de cada colaborador.

A primeira questão refere-se à idade dos colaboradores.

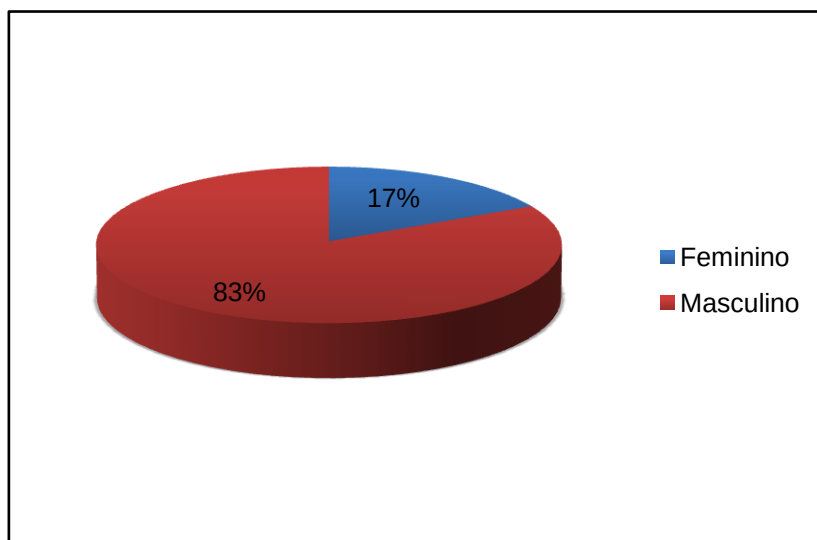


Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 1 demonstra que 78% dos colaboradores está na faixa etária de 15 a 30 anos, 13% têm 31 a 40 anos e apenas 9% tem de 40 a 60 anos. Portanto, a maioria dos colaboradores é constituída de jovens adultos.

A segunda questão se refere ao gênero dos colaboradores.

Gráfico 2 - Gênero dos colaboradores

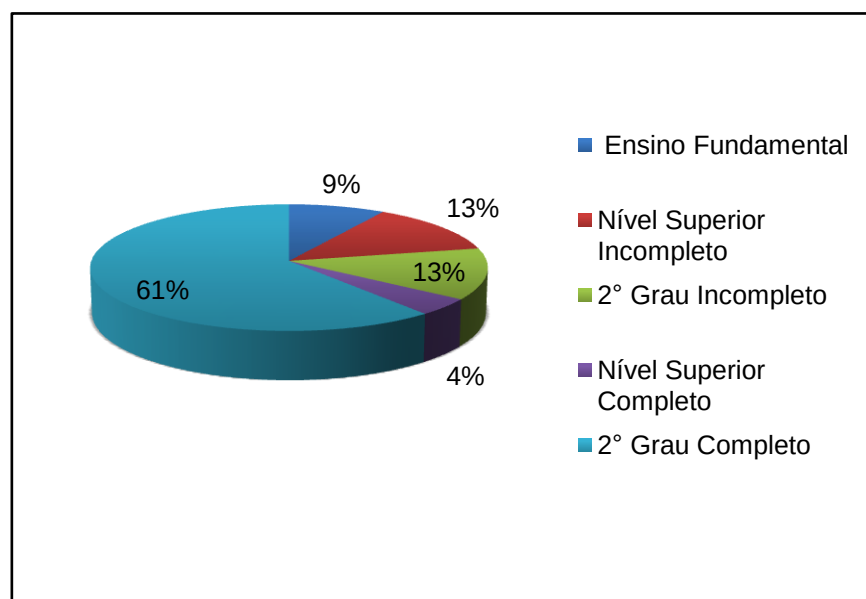


Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o gráfico 2, 83% dos entrevistados são do sexo masculino e apenas 17% são do sexo feminino, logo, a maioria pertence ao sexo masculino.

A questão seguinte, buscar saber o grau de instrução dos colaboradores.

Gráfico 3 - Grau de instrução

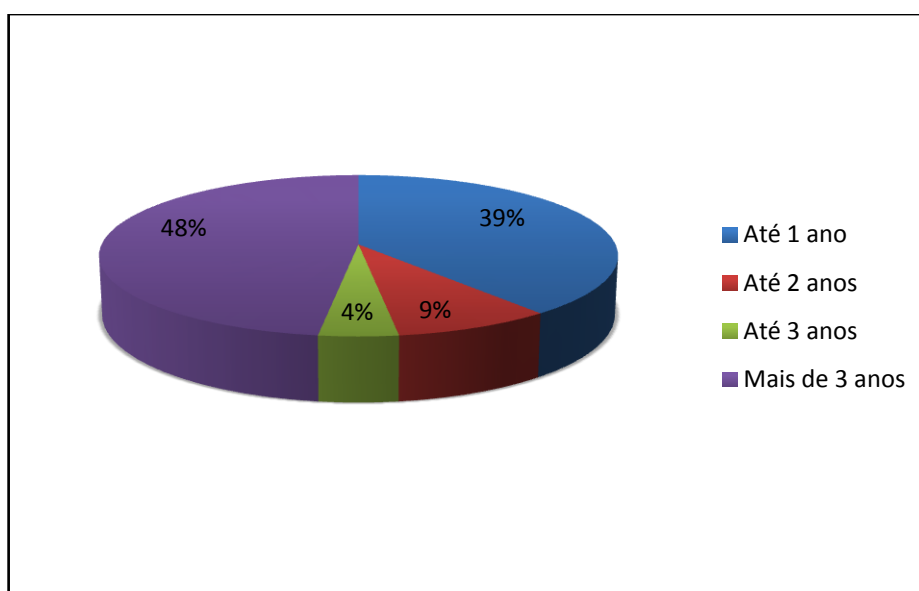


Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 3 acima podemos observar que dentre os entrevistados 61% possuem o 2º grau completo ou incompleto 13%, possuem nível superior incompleto outros 13%, 2º grau incompleto, 9% dos entrevistados, possuem apenas o ensino fundamental e apenas 4% possuem ensino superior completo. O fato de 61% dos colaboradores terem até o 2º grau completo, se dá em virtude de que a maioria das funções não exige um nível superior para o seu desempenho.

A quarta questão identifica o tempo em que os colaboradores estão na empresa.

Gráfico 4 - Tempo de empresa dos colaboradores.



Fonte: Dados da pesquisa

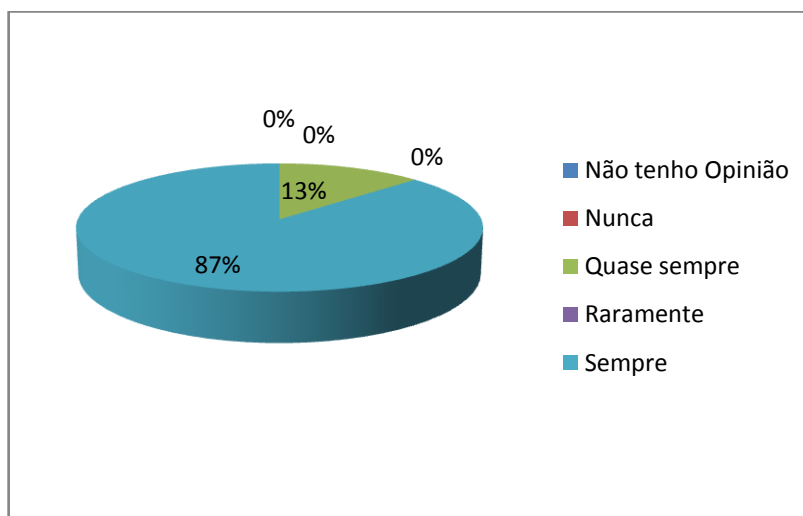
Conforme o gráfico, 48% dos trabalhadores estão na empresa há mais de 3 anos, 39% estão na empresa há um ano, 9% dos colaboradores tem até 2 anos de empresa. 4% colaboradores possuem até 3 anos de empresa. No momento da pesquisa, a equipe da expedição estava sendo remontada o que explica os 39% com até 1 ano de empresa.

Com estas questões identifica-se o perfil dos colaboradores da empresa, que são, na sua maioria, jovens adultos, entre 15 a 30 anos com o grau de instrução de nível médio, do sexo masculino e estão na empresa há mais de 3 anos.

4.1.2 Comprometimento

Para este segundo bloco da pesquisa, foram feitas perguntas para avaliar o grau de comprometimento dos colaboradores, pois é um fator relevante para o alcance das metas da empresa e precisa estar alinhada, ao comprometimento de todos para que se chegue ao objetivo final.

Gráfico 5 - Grau de comprometimento dos colaboradores.

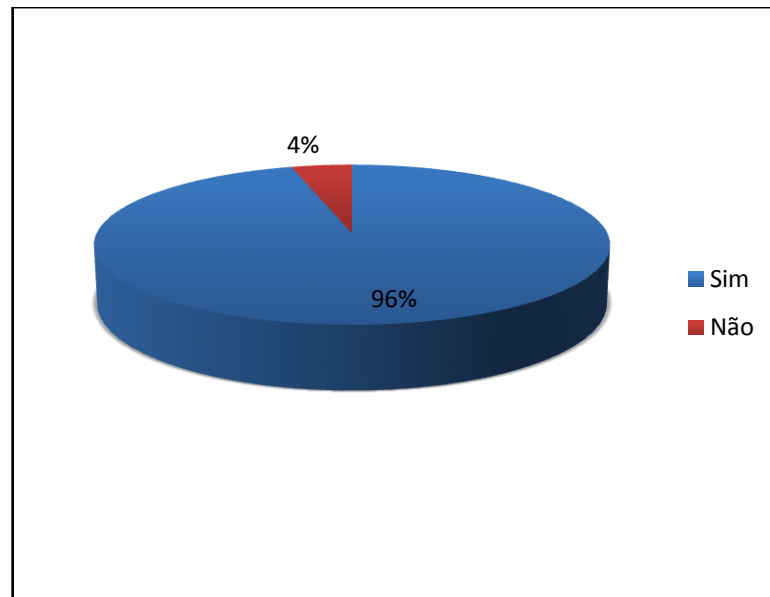


Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com gráfico 5, verificou-se que 83% dos colaboradores considera que está sempre comprometido com as atividades que realiza, apenas 13% respondeu que quase sempre está comprometido, o que para empresa pode ser considerado um ponto positivo pois, com funcionários comprometidos, com as suas funções fica mais fácil de alcançar os objetivos das organizações.

A segunda questão avalia o entendimento dos colaboradores sobre a sua responsabilidade a respeito do sucesso da empresa.

Gráfico 6 - Grau Responsabilidade X Sucesso



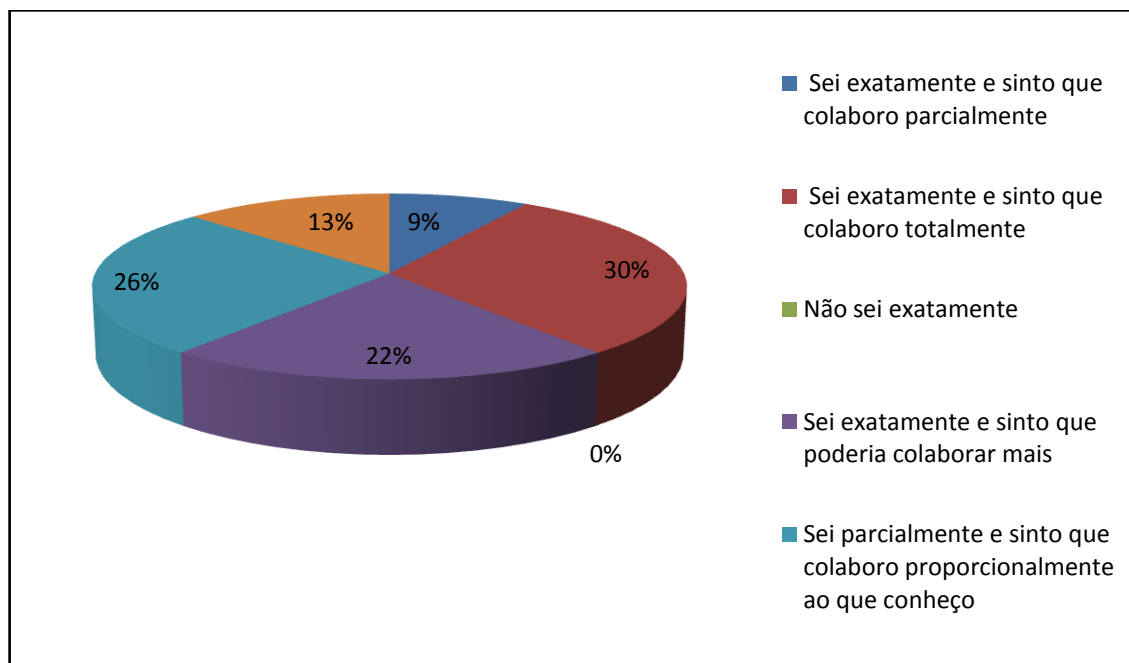
Fonte: Dados da pesquisa

Conforme demonstrou o gráfico 6, 96% dos colaboradores compreendem que é de sua responsabilidade o sucesso da empresa e apenas 4% acredita que não tem responsabilidade com a questão. É muito positivo para a empresa perceber que os colaboradores, de fato, se sentem responsáveis pelo sucesso da organização.

É um fator positivo ter funcionários cientes de suas responsabilidades com o sucesso da empresa, o que sinaliza uma maior facilidade em alcançar as metas. Mas deve-se haver um cuidado para manter este indicador em alta.

Na última questão deste bloco buscou-se identificar se os colaboradores sabem o que a empresa espera de seu desempenho.

Gráfico 7- Se é sabido o resultado que a empresa espera da função desempenhada



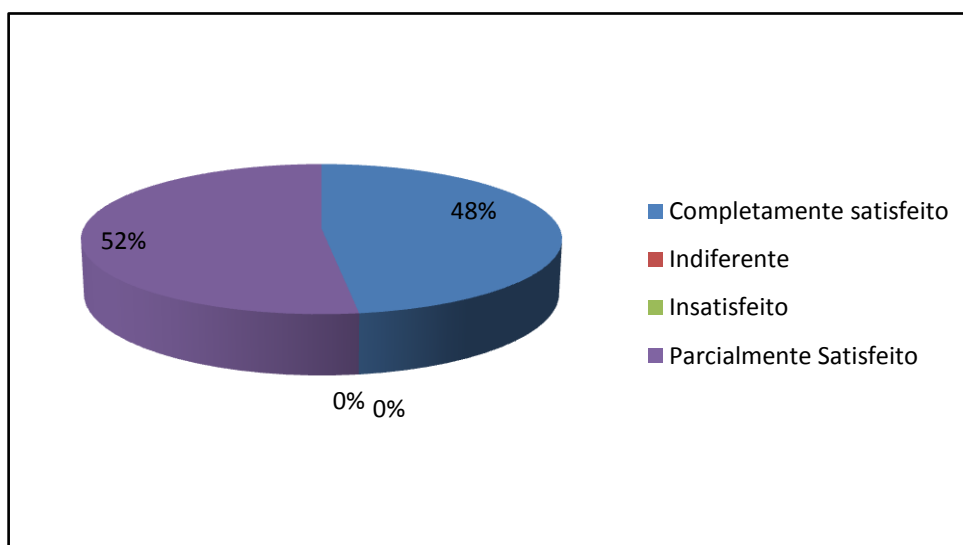
Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 7, mostrou que 30% sabe exatamente o resultado que a empresa espera de seu desempenho e sente que colabora para alcançá-lo este resultado, 26% sabe parcialmente e colabora mediante aquilo que acredita ser o esperado para aquela função, 22% sabe exatamente, mas acredita que poderia colaborar mais 13% não sabe com certeza qual o resultado que empresa busca de sua função mas sente que pode colaborar mais e por fim 9% dos colaboradores , sabe exatamente o desempenho que deve ter referente ao que empresa espera porém colabora parcialmente para alcançar o desempenho esperado.

4.1.3 Relação com o cargo

Neste bloco é analisado o sentimento dos colaboradores com relação ao cargo que ocupa na empresa.

Gráfico 8 - Satisfação com o cargo

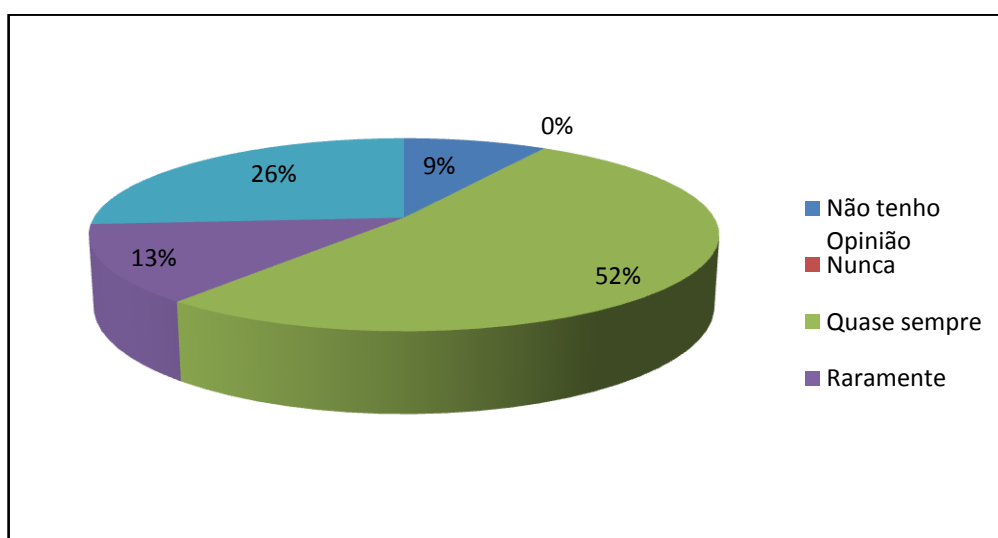


Fonte: Dados da pesquisa.

Como mostra o gráfico 8, 52% dos entrevistados estão parcialmente satisfeitos com seu cargo e 48% estão completamente satisfeitos.

Esta segunda questão procurou saber se trabalho proporciona realização profissional aos funcionários.

Gráfico 9 - Realização profissional



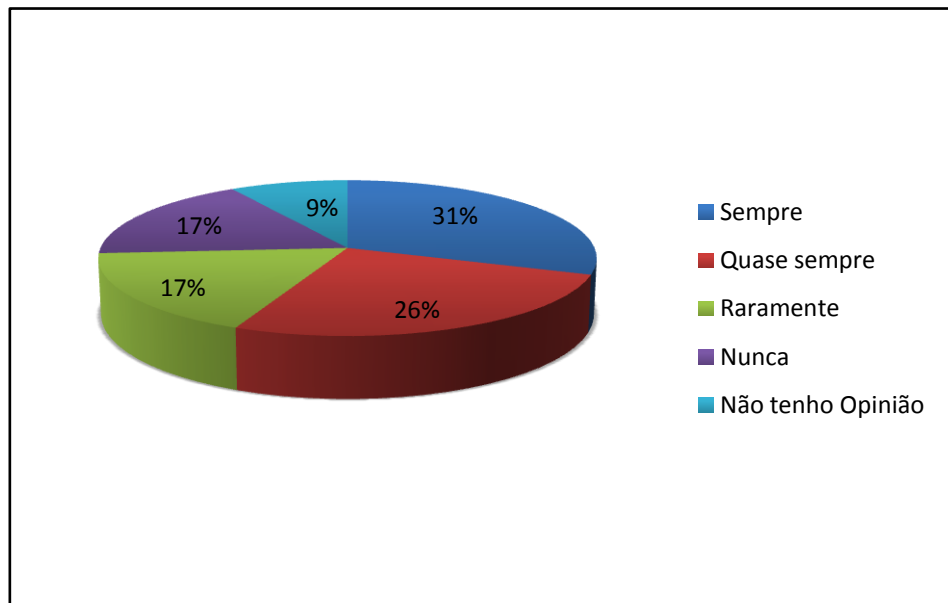
Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o gráfico 9, 52% dos colaboradores quase sempre alcançam a realização profissional, 26% sempre se sentem realizados

profissionalmente, enquanto 13% afirmam que raramente conseguem a realização profissional e 9% dos entrevistados nunca teve realização profissional.

A próxima questão refere-se ao recebimento de treinamento adequado para cada função desempenhada na empresa.

Gráfico 10 - Treinamento



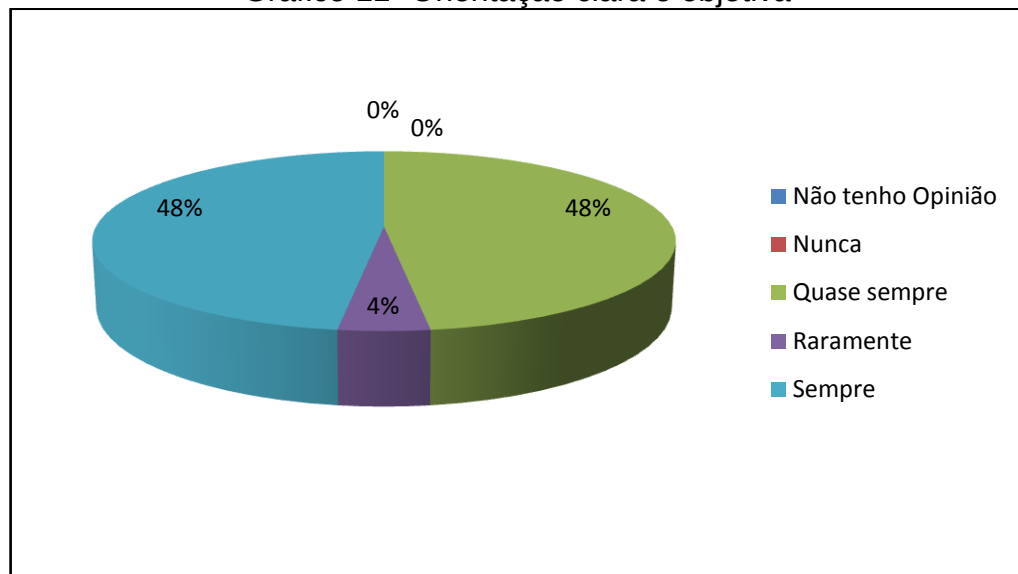
Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 10 mostra que 30% dos colaboradores recebem treinamentos adequados, 26% quase sempre recebe treinamento, 17% raramente ou nunca recebe treinamento e 9% não tem opinião referente ao que foi questionado.

A empresa deve ter atenção quanto ao treinamento oferecido às funções que são desempenhadas pelos seus colaboradores, para que estes tenham condições de atingir as metas que são esperadas além de que este seja um ponto favorável em relação ao comprometimento e a um melhor desempenho nas funções o que gera melhores resultados.

A questão a seguir busca saber se as informações inerentes às funções desempenhadas são passadas de forma clara e objetiva para que sejam alcançados os objetivos da empresa.

Gráfico 11- Orientação clara e objetiva

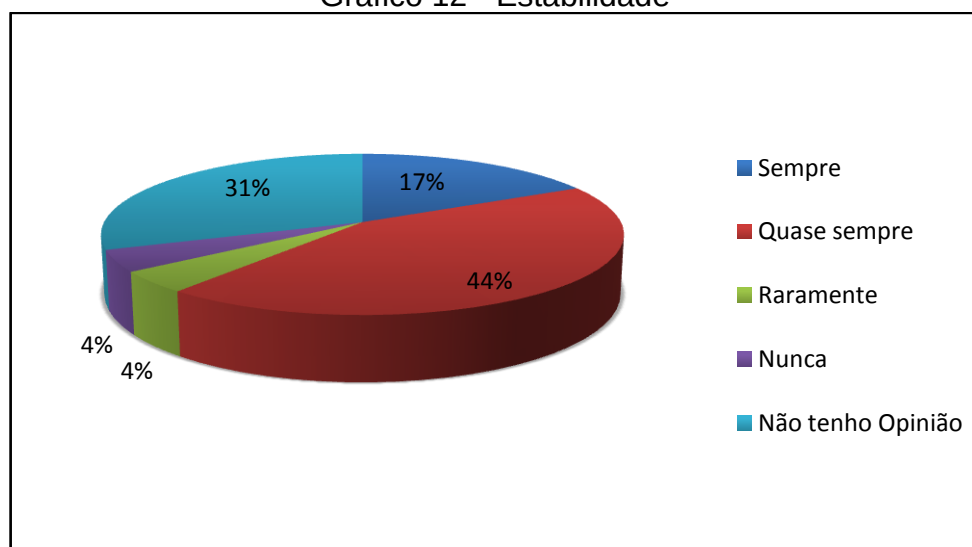


Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados obtidos que estão sendo observados no gráfico 11 mostram que 48% dos colaboradores afirmam que sempre ou quase sempre as informações são passadas de forma clara e objetiva e 4% dos entrevistados diz que raramente as informações são claras e objetivas. De modo geral, a empresa consegue passar de forma adequada às informações referentes ao trabalho.

Nesta quinta questão, perguntou-se se os colaboradores se sentem seguros com relação à estabilidade na função que desempenha na empresa.

Gráfico 12 - Estabilidade

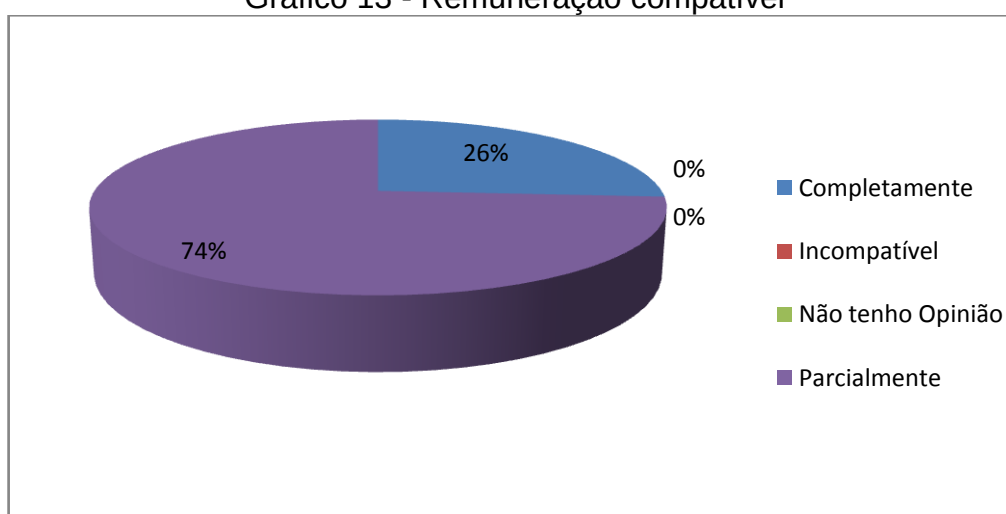


Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o gráfico 12, 44% dos colaboradores responderam que quase sempre estão seguros, já 31% afirma não ter opinião referente ao questionamento. Isso se deve ao fato da equipe do setor da expedição estar sendo remontada, 17% se sente seguro com relação à estabilidade.

Na questão abaixo se verificou a percepção dos colaboradores em relação à compatibilidade de sua e função que desempenhada.

Gráfico 13 - Remuneração compatível

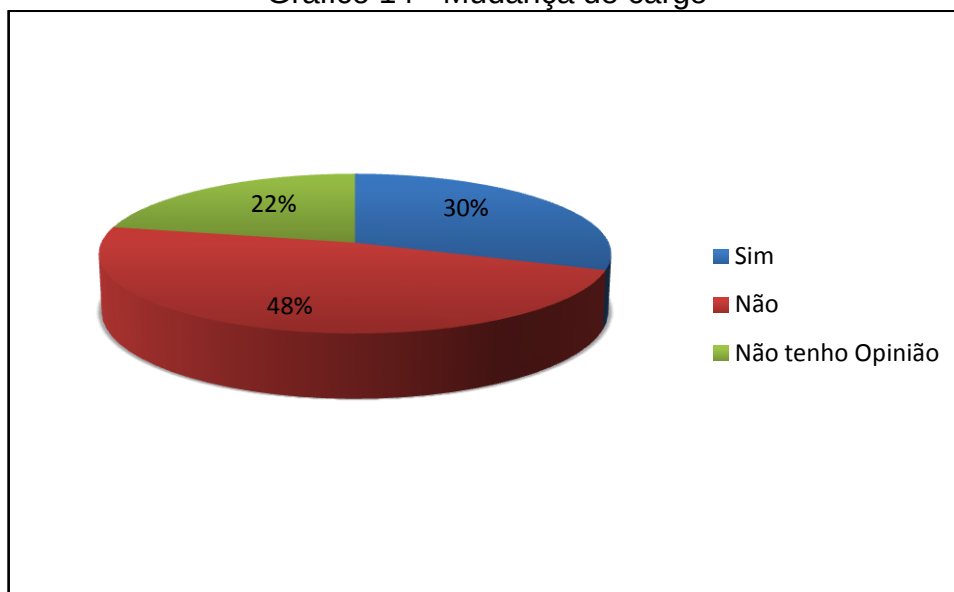


Fonte: Dados da pesquisa.

Observou-se no gráfico 13, que 74% dos colaboradores acreditam que a sua remuneração é parcialmente adequada à função desempenhada, enquanto 26% afirmam que sua remuneração é completamente adequada. De acordo com análise dos colaboradores de um modo geral, a remuneração é compatível com as funções desempenhadas.

A seguinte pergunta refere-se se a intenção, por parte dos colaboradores, em mudar de cargo na empresa.

Gráfico 14 - Mudança de cargo

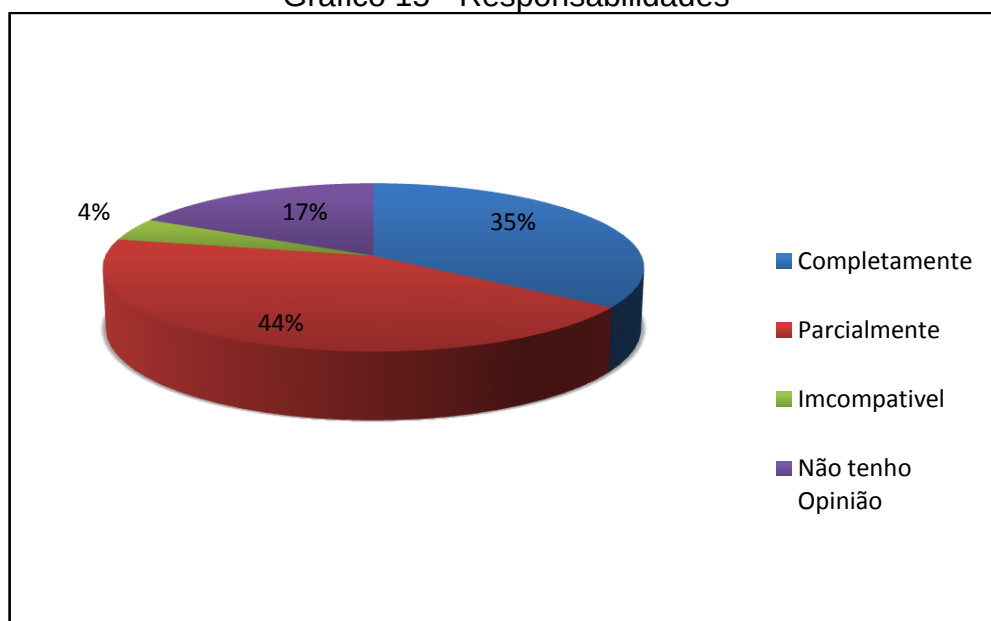


Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme o gráfico 14, 48% dos colaboradores não tem intenção de trocar de cargo, 30% gostaria de trocar de cargo e 22% não tem opinião sobre este assunto.

Na questão a seguir buscou-se saber se os entrevistados se sentem preparados para receber novas e maiores responsabilidades.

Gráfico 15 - Responsabilidades



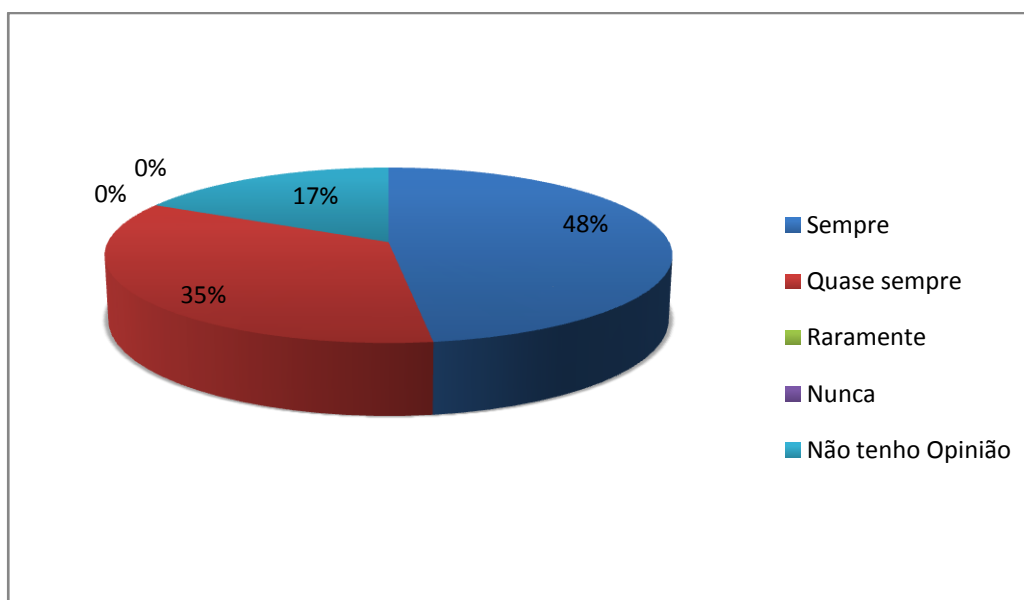
Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se no gráfico 15, que 44% dos entrevistados sentem-se parcialmente aptos a receber maiores e novas responsabilidades, 35% afirmam que se sentem completamente preparados para assumir maiores responsabilidades, enquanto 17% não têm opinião e por fim 4% dos entrevistados não sentem estar aptos a assumir novas e maiores responsabilidades na empresa.

4.1.4 Relação com a gerência

As questões deste bloco buscaram sobre o relacionamento entre a gerência e os colaboradores. Iniciou-se então perguntando, se os colaboradores consideram seu gerente como um bom profissional.

Gráfico 16 - Profissionalismo da gerência

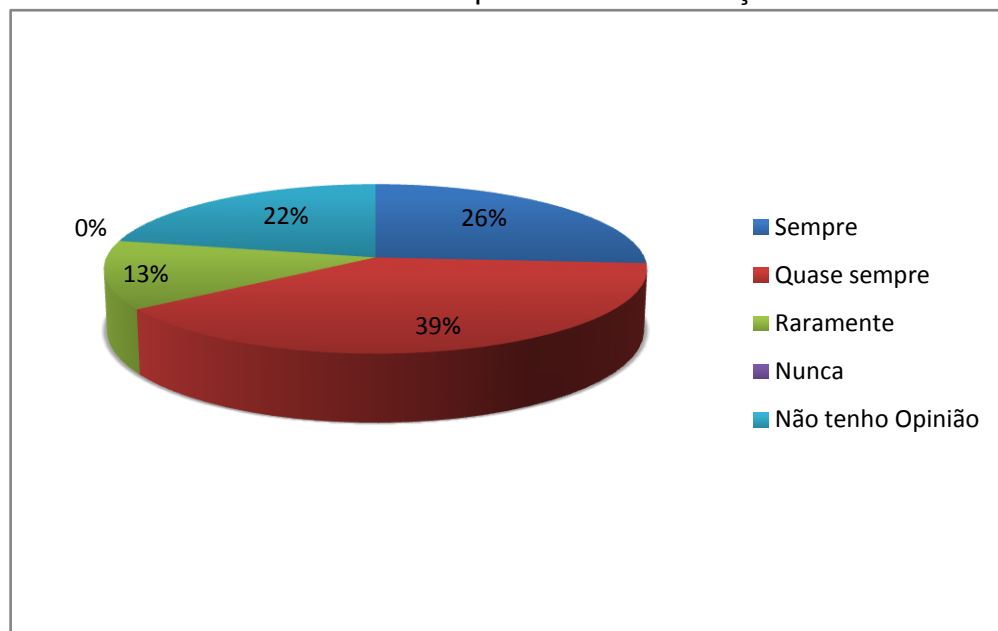


Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se observa no gráfico 16, que 48% sempre consideram o gerente como um bom profissional, 35% afirma que quase sempre e 17% não se posicionou referente ao questionamento.

Para segunda questão deste bloco foi perguntado se o gerente é receptivo a sugestões de mudanças.

Gráfico 17- Receptividade a mudanças

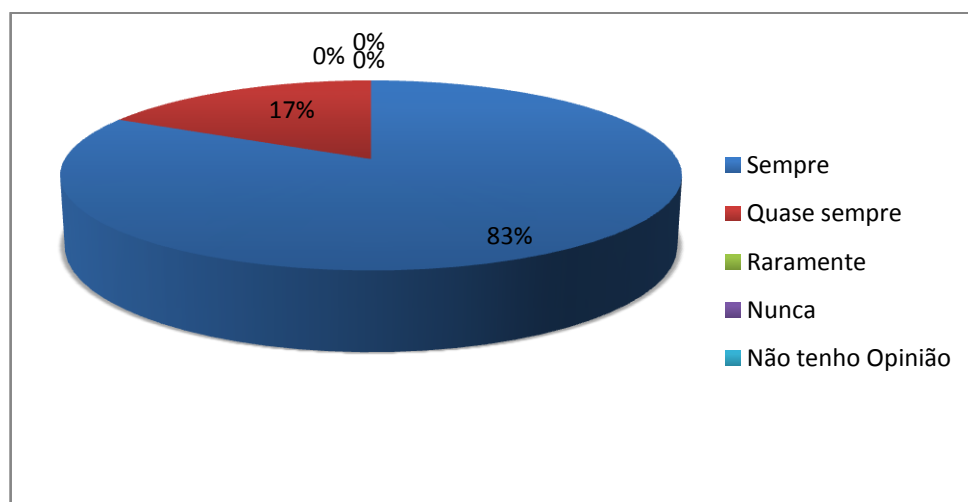


Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o gráfico 17, 39% afirmam que quase sempre há receptividade a sugestões, 26% acredita que sempre, 22% não opinaram e 13% afirmam que raramente há receptividade a sugestões a mudanças.

Neste bloco foi questionado, se há respeito por parte dos colaboradores com relação ao gerente.

Gráfico 18 - Respeito ao chefe

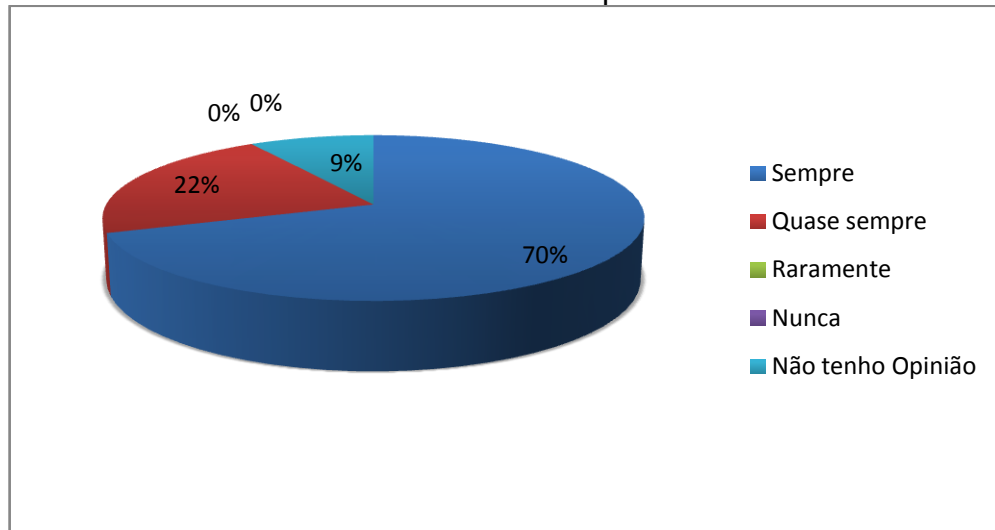


Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 18, mostra que 83% dos colaboradores sempre respeitam o gerente e apenas 17% afirma que quase sempre respeita seu gerente.

De igual modo, foi feito questionamento se os colaboradores se sentem respeitados pelo seu gerente.

Gráfico 19 - Gerente respeita os colaboradores?

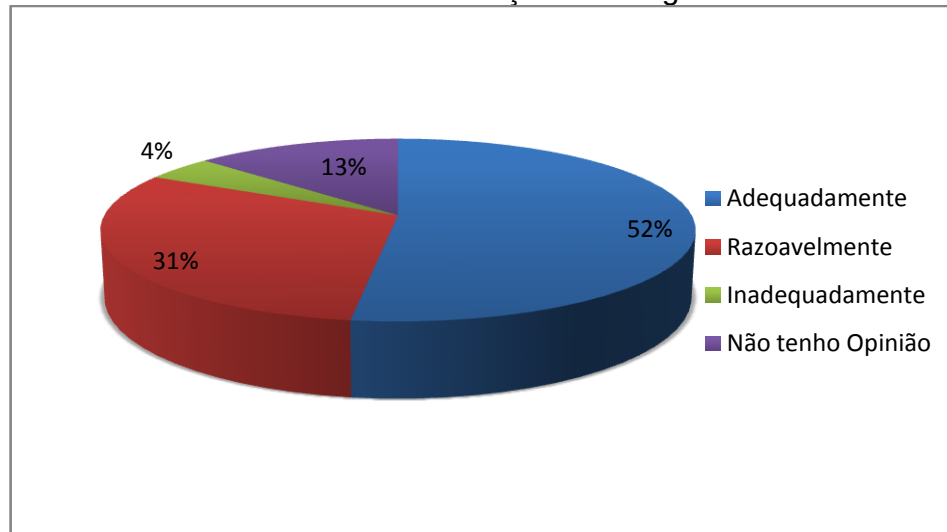


Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o gráfico 19, 70% sempre sentem que são respeitados pelo gerente, 22% afirma que quase sempre e 9% não tem opinião referente a esta questão.

A última questão deste bloco é referente à comunicação que é feita entre a gerência e os colaboradores.

Gráfico 20 - Comunicação com a gerência



Fonte: Dados da pesquisa.

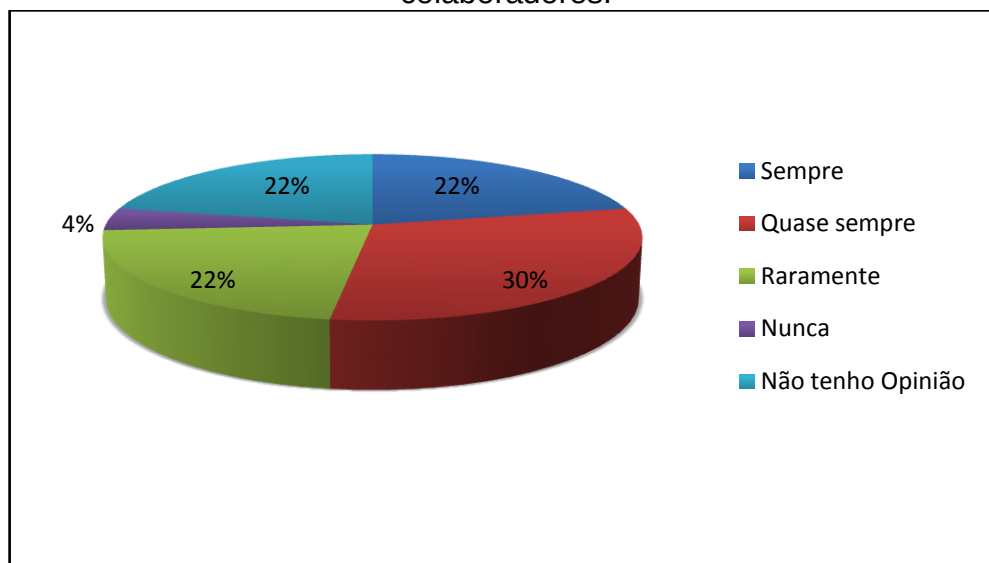
De acordo com o gráfico 20, 52% acreditam que a comunicação é feita adequadamente, 30% afirmam que é razoável, 13% não opinou e apenas 4% responderam que a comunicação é inadequada.

Pode ser percebido que de modo geral há uma boa comunicação entre a gerência e os colaboradores é feita maneira adequada.

4.1.5 Relação com a empresa

A empresa é aberta a críticas, opiniões e contribuições vindas dos colaboradores?

Gráfico 21- Empresa aberta a receber críticas, opiniões e contribuições dos colaboradores.



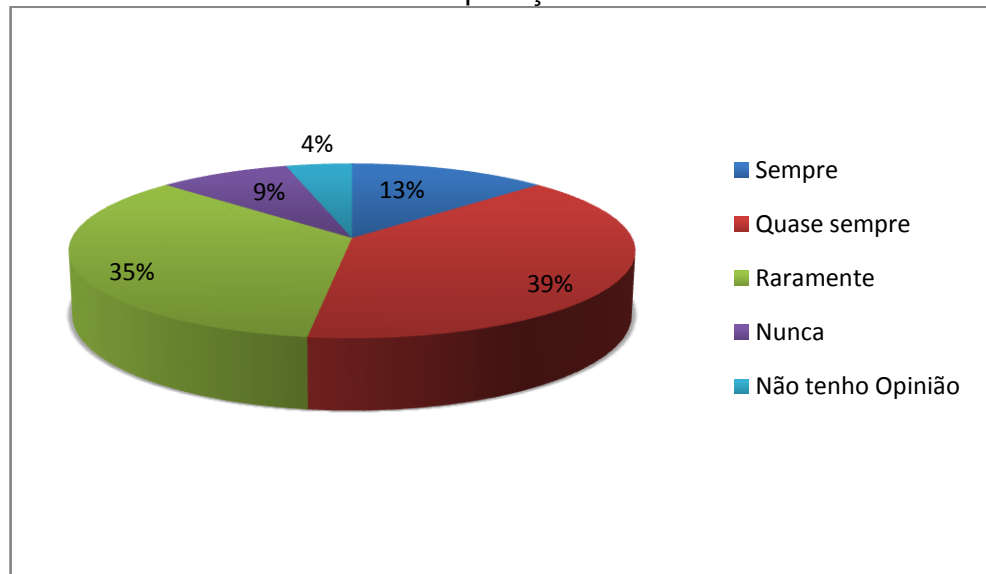
Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se verificar no gráfico 21 que 30% dos colaboradores acreditam que quase sempre a empresa esta aberta, 22% afirmaram que sempre, 22% raramente outros 22% não tem opinião referente ao questionamento e apenas 4% diz que a empresa nunca esta aberta para saber o posicionamento dos colaboradores referente a algumas situações.

É importante ressaltar que os colaboradores que convivem diretamente com o fluxo operacional da empresa, podem ter uma percepção melhor da situação e muitas vezes dar sugestões e críticas que possam melhorar o fluxo operacional e, como consequência, o alcance dos resultados.

A seguir buscou-se saber se há algum tipo de cooperação entre os setores da empresa.

Gráfico 22 - Cooperação entre setores



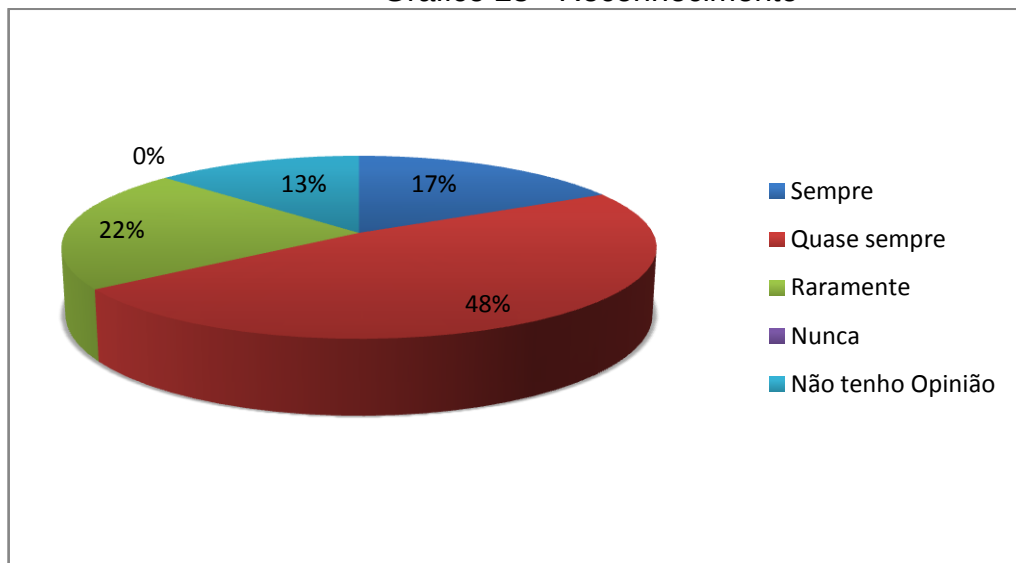
Fonte: Dados da pesquisa.

Observou-se no gráfico 22, que 39% acreditam que não há cooperação, 35% afirmam que raramente, já 13% responderam que existe cooperação, 9% dizem que nunca há cooperação e 4% não tem opinião sobre o questionamento.

É preciso que todos os setores estejam em sintonia para que sejam alcançados os objetivos. E como observado no gráfico acima não há uma cooperação integral entre os setores, e a falta de comunicação adequada entre os setores pode acarretar em falhas no fluxo, pois todos os setores são interligados em tem um único fim.

No que diz respeito ao relacionamento entre empresa e funcionário foi feito o questionamento, há algum reconhecimento mediante o esforço empreendido pela equipe.

Gráfico 23 - Reconhecimento



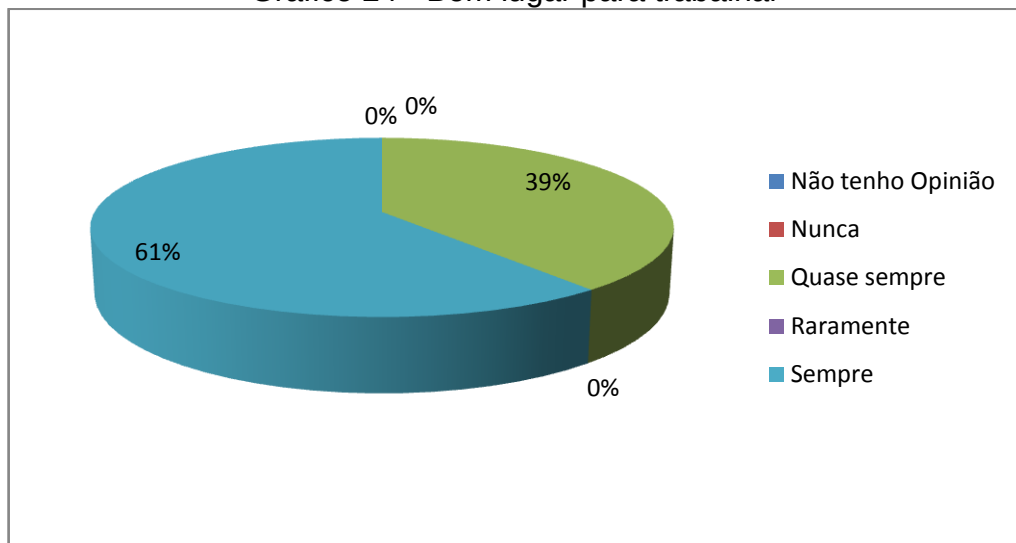
Fonte: Dados da pesquisa.

Como se observa no gráfico 23, 48% dos entrevistados afirma que quase sempre há reconhecimento, 22% responderam que raramente há reconhecimento pelo esforço da equipe, 17% diz que sempre a reconhecimento e 13% não tem opinião.

A maioria dos entrevistados acredita que há reconhecimento por parte da empresa. No entanto, é preciso melhorar este indicador, pois a falta de reconhecimento pode se tornar fator desmotivador e acarretar na baixa de comprometimento, e levando a uma maior dificuldade de alcançar os resultados que empresa espera.

A próxima pergunta foi feita para medir o quanto os colaboradores acreditam que empresa seja um bom lugar para trabalhar.

Gráfico 24 - Bom lugar para trabalhar



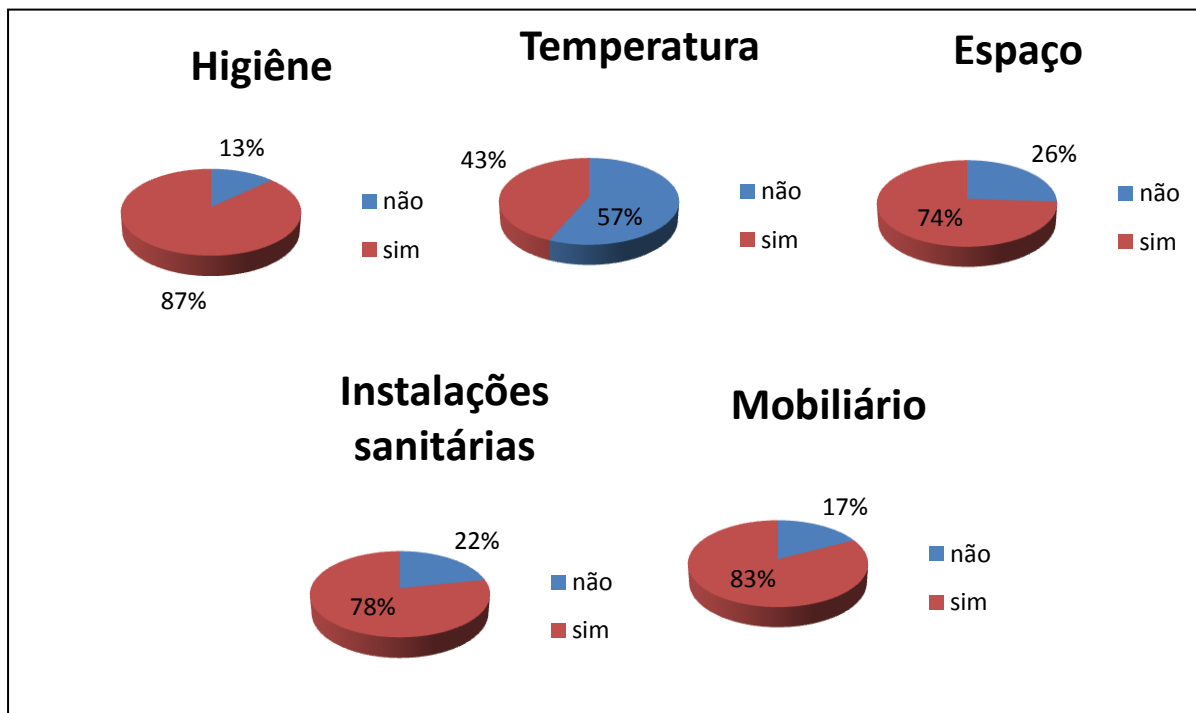
Fonte: Dados da pesquisa.

Como mostra o gráfico 24, 61% afirmaram que a empresa é sempre um bom lugar para trabalhar e 39% acreditam que quase sempre.

Com isto se pode afirmar que a empresa em uma perspectiva geral, é considerada um bom lugar para trabalhar.

A questão a seguir avaliou como os colaboradores, se sentem referente ao ambiente físico da empresa.

Gráfico 25 - Ambiente de trabalho



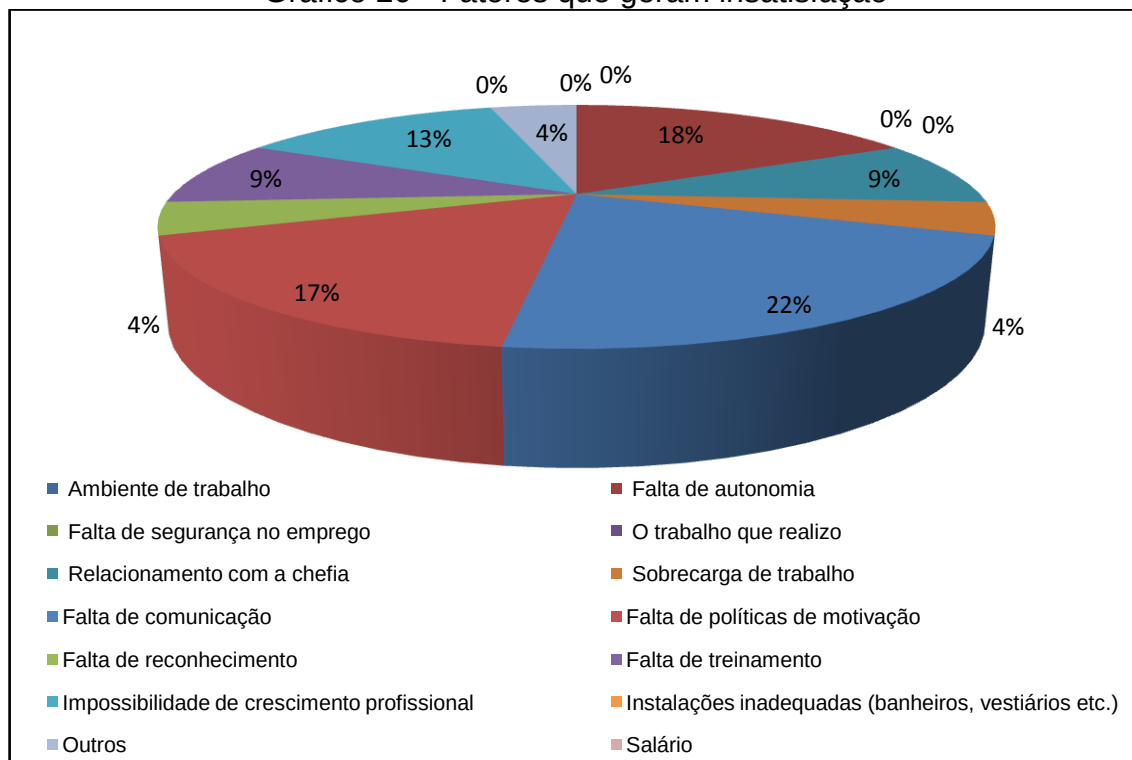
Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 25, apontou para as seguintes respostas: 87% acham que as condições de higiene da empresa são satisfatórias e 13% acredita que não. 83% acreditam que o mobiliário é adequado no seu local de trabalho, enquanto 17% afirmam que não. 78% afirmaram que as instalações são satisfatórias, 22% não, 74% dos colaboradores diz que o espaço não é satisfatório, enquanto que 26% responderam que não. 43% se sentem confortáveis com relação à temperatura contra 57% que afirmam que a temperatura não é.

A empresa realmente deve se preocupar com relação ao ambiente de trabalho, pois o ambiente tem impacto direto no desempenho dos funcionários. No caso desta empresa o que mais atrapalha é a questão da temperatura.

Os fatores que podem ser causa de insatisfação no trabalho.

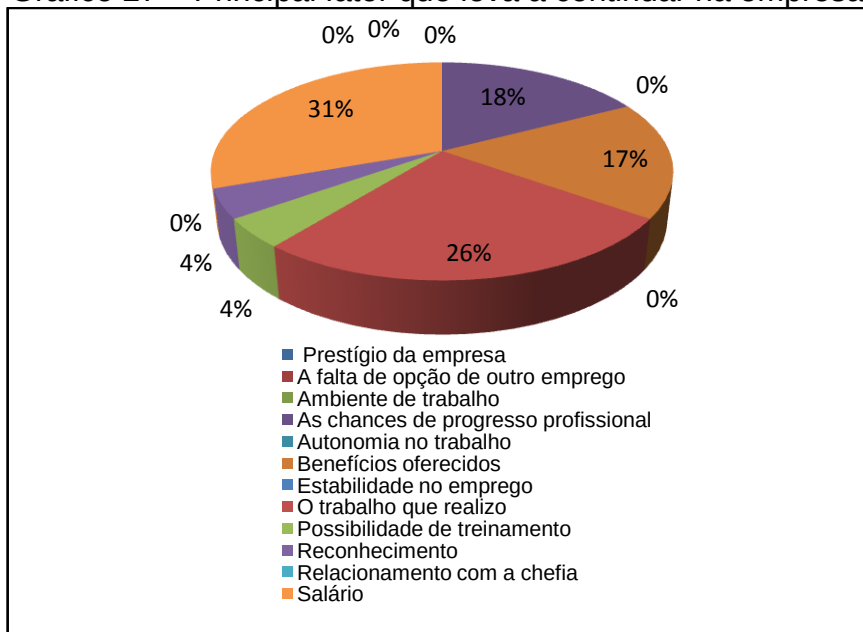
Gráfico 26 - Fatores que geram insatisfação



Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o gráfico 26, 22% afirmam que o fato que mais gera insatisfação é falta de comunicação, seguido pela falta de autonomia com 17%. Para 18% dos colaboradores há falta de políticas motivacionais. 13% aponta a impossibilidade de crescimento pessoal como um fator gerador de insatisfação. 9% acreditam que o relacionamento com a chefia e falta de treinamento são os fatos que geram maior insatisfação. Falta de reconhecimento, sobrecarga de trabalho ou outros fatos são considerados por 45% dos entrevistados como os que mais geram a insatisfação.

Gráfico 27 – Principal fator que leva a continuar na empresa.



Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no gráfico 27, que 31% dos entrevistados responderam que motivo pelo qual está na empresa é o salário. 26% responderam que são as funções desempenhadas. 18% as chances de crescimento profissional, 17% apontou os benefícios. 4% afirmaram que a possibilidade de treinamento e reconhecimento.

4.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA EMPRESA COM AÇÕES DE ENDOMARKETING

Para implementar planos de endomarketing, que visam à melhoria de clima organizacional, é fundamental o planejamento e coordenação das ações empregadas, o ideal que seja feita a contratação de um serviço especializado na área, para que possa avaliar e implantar os projetos adequados a situação da organização. Contudo, a empresa deve previamente analisar os custos-benefícios na utilização de serviço.

Identificou-se por meio da análise dos gráficos que existem, alguns pontos que precisam ser melhorados e, serão citadas algumas proposições de endomarketing na busca de melhorias. Ações simples sem que sejam onerosas,

mas que podem trazer melhorias ao clima organizacional e contribuam para que se possam o alcance de resultados positivos para empresa, chegando ao objetivo principal da organização que é o retorno financeiro.

São estes os pontos a serem melhorados:

- a) Receptividade do gerente;
- b) Cooperação entre setores;
- c) Ambiente de trabalho com relação à temperatura;
- d) Falta de comunicação;
- e) Falta de políticas motivacionais;
- f) Falta de autonomia.

Sugestões de Melhorias:

a) Quanto à receptividade do gerente:

- Caixa com sugestões e críticas
- Reuniões periódicas, com os líderes de cada de cada setor, para identificar possíveis problemas e propor soluções para estes, comentar sobre as melhorias já alcançadas.
- Saber quando e como, cobrar e elogiar a equipe, com relação às metas estipuladas. E deve ser feito com toda a equipe sem distinção de setor.

b) Cooperação entre setores:

- Reuniões com todos os setores, para informar, quanto às metas globais da empresa e o que é necessário para o alcance.
- Criar um grupo com um funcionário de cada setor (não obrigatoriamente os líderes), que possam se reunir de forma periódica e, discutir as possíveis causas da falta de cooperação que podem ser: falta de respeito aos colegas (fofocas); falta de interesse no trabalho da equipe; falta de empatia; falta de paciência com a equipe entre outros. E com isso buscar soluções.

c) Com relação à temperatura:

- Ver a possibilidade de instalação de exaustores com umidificador no balcão de vendas, estoque, expedição e recebimento.
- Películas (para controle solar), nos vidros da fachada para que amenize o calor, no ambiente.

d) Falta de comunicação:

- E-mail do dia, com mensagens motivacionais, informações interessantes a respeito da empresa ou não.
- Mural informativo, com planos e ações que a empresa pretende fazer, aniversariantes do mês, espaço de compra e venda e etc. Poder atualizado conforme a necessidade da empresa e dos colaboradores.

e) Falta de políticas motivacionais:

- Criar um calendário anual de eventos, um encontro com todos os colaboradores e suas famílias promovendo uma integração maior; festa do dia do trabalhador somente para os funcionários; festa de final de ano. Dentre outras opções que podem ser discutidas por um grupo, que pode ser o mesmo que foi criado para a melhora da cooperação entre os setores, mas deve contar com a presença da gerência, porque é necessário verificar a viabilidade financeira para as ações.

f) Falta de autonomia:

- Verificar que tipo de autonomia os funcionários estão se referindo, pois a empresa do presente estudo é uma filial e todas as normativas são regidas pela matriz.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa realizada para esta monografia permite concluir que com as rápidas mudanças de cenário e a crescente competitividade entre as empresas fica perceptível que o diferencial das organizações diante do mercado, se dá por meio da gestão de pessoas. O clima organizacional dá um direcionamento quanto à necessidade das empresas de se adaptarem a tais mudanças com objetivo de tornarem-se mais eficientes e eficazes.

A organização precisa manter os colaboradores motivados diariamente, e satisfeitos em fazer parte do quadro de funcionários e como consequência disto, transmitir ao público externo uma imagem favorável da organização. O clima de união é o que possibilita enfrentar os desafios na conquista dos objetivos.

Para tanto o endomarketing, pode contribuir para obtenção de resultados positivos. Assim, a partir de uma pesquisa de clima organizacional, aplicada em uma empresa do ramo de comércio de peças para veículos pesados no sul catarinense, pode-se observar aspectos que podem ser melhorados com a intenção de promover um ambiente mais estimulante e propiciar um melhor desempenho por parte da equipe.

Os resultados encontrados nesta pesquisa são de um clima organizacional satisfatório. Porém, identificaram-se alguns pontos a serem desenvolvidos, na perspectiva dos colaboradores, para o alcance dos objetivos e também da realização pessoal e profissional de cada um.

A pesquisa proporcionou à empresa a oportunidade de identificar quais os pontos a serem melhorados e que tipo de ações poderão ser tomadas para haja um melhor desempenho das atividades.

Para aprofundar a investigação sugere-se um benchmarking com outras empresas a fim de observar boas práticas que poderão absorvidas pela empresa.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2005. 174p.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia das Ciências: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro.

ARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 247 p.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BOHNENBERGER, Maria Cristina A. **Endomarketing - uma ferramenta a ser explorada para obter vantagem competitiva**. Read. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 8, n. 4, p. 1-24, 2002. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/19892/endomarketing---uma-ferramenta-a-ser-explorada-para-obter-vantagens-competitivas>

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **Além dos meios e mensagens: introdução à comunicação como processo, tecnologia, sistema e ciência**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1983. 110 p. Elsevier, 2006. 327 p. ISBN 8535220941 (broch.)

BRUM Analisa de Medeiros. **Endomarketing: como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. 3.ed Porto Alegre L&PM, 2005. 178p.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Teoria geral da administração: pensando & fazendo**. 2.ed Porto Alegre: AGE, 1998. 205 p.

CERVO, Amado; BERVIAN, Luiz. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional** : a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Thomson, 2004. 517 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed São Paulo: Elsevier, 2005. 539 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed São Paulo: Elsevier, 2005. 539 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: . 7. ed.rev e atual.-Rio de Janeiro: Elseiver, 2003-12^a edição Disponível em <http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=p1v6UEVixy8C&oi=fnd&pg=PA1&dq=administra%C3%A7%C3%A3o&ots=RHDE7yEfbv&sig=Sxm-EHB5Gcx-5r2p5ULLPr5XL7U#v=onepage&q=administra%C3%A7%C3%A3o&f=false>>

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: edição compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 631 p.

CRESWELL, Jonh W. Projeto de Pesquisa: **métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em Ciências Sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

FACHIN, Odília.**Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva 2001

FACULDADES, Bom Jesus, Marketing / Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.72p. **(Coleção gestão empresarial, 3)**

FLEURY, Maria Teresa Leme. **Cultura e poder nas organizações**. 4. São Paulo: Ed. Atlas, 1996

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. **Alinhando estratégia e competências**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo , v.44, n.1 , p.44-57, mar./2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.159 p

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

GIULIANI, Antonio Carlos. **Marketing Contemporâneo**: novas práticas de gestão com estudo de casos brasileiros. São Paulo: Saraiva 2006.

INKOTTE, Alexandre Luiz, **Endomarketing: Elementos para a Construção de um Marco Teórico**. Monografia (Mestrado em Engenharia de Produção) pela Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis (2000) :Disponível em <http://www.endomarketing.com/diversos/tesedealexandreluzinkotte.pdf>

JOHANN, Sílvio Luiz. Gestão da cultura corporativa: **como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2004. 183 p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1998. 724 p.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005. 420 p.

LAKASTOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3 ed.SãoPaulo:Atlas, 1995.

LOPES, Carlos Thomaz Guimarães. **Planejamento e estratégia empresarial**. SãoPaulo: Ed. Saraiva, 1978. 206 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 7.ed São Paulo: Futura, 2003. 332 p.

MASCARENHAS André Ofenhejm; ZAMBALDI Felipe; NATRIELI Fábio :Marketing, endomarketing e redes sociais: **fundamentos teóricos à concepção de uma estratégia de gestão de pessoas**. Revista Organizações em Contexto, 6(11), 1-21. (2010).Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/5940/marketing--endomarketing-e-redes-sociais--fundamentos-teoricos-a-concepcao-de-uma-estrategia-de-gestao-de-pessoas>

MATTAR, Frauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2003. 525 p.

MÜLLER, Cláudio José. Planejamento **estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014. 224 p.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas,TGI,TCC,monografias,dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1999.320 p.

PINHEIRO, José Maurício dos Santos. **Da iniciação científica ao TCC: uma abordagem para os cursos de tecnologia**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010. 161 p.

RASMUSSEN, Uwe Waldemar. **Manual da metodologia do planejamento estratégico: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotado para o âmbito operacional brasileiro**. São Paulo: Aduaneiras, 1990. 256 p

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2003. 524 p.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2000. 139 p.

SANTOS, Juliana Neves; NEIVA, Elaine Rabelo; ANDRADE-MELO, Eleuni Antônio. Relação entre clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 29, n. 1, Mar. 2013. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722013000100005&lng=en&nrm=iso>. accesson 04 Oct. 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722013000100005>. >

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 480 p.

SILVA, Reinaldo O.da.**Teorias da Administração**. 1. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning,2004.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teoria da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2 ed Rio de Janeiro: FGV, 2001. 260p

TAMAYO, Álvaro. **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmaed, 2004.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial**, comunicação institucional conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnica. 5.ed São Paulo: Summus ed., 1986. 182 p.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial**: foco em clientes e pessoas: técnicas para a sua elaboração passo a passo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 118 p.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo : EPU, 2001. 288p.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: EPU, 2001. 288 p.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**: Criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva 2003. 496 p.

WERTHER, William B.; DAVIS, Keith, **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. 499 p.

APÊNDICE

Questionário aplicado aos funcionários de uma empresa do ramo de comércio varejistas de peças para veículos pesados localizada em Criciúma-SC.



Pesquisa de Avaliação Clima Organizacional

Este instrumento de pesquisa tem por finalidade avaliar o clima organizacional de uma empresa do ramo de comércio varejista de peças para veículos pesados localizada em Criciúma-SC.

Prezado Colaborador, são de fundamental importância a seriedade e veracidade das respostas para que análise possa ser fiel à verdadeira situação do clima organizacional, o seu nome não será identificado.

Resposta se dará marcando um X na opção que condiz com a sua realidade pessoal com relação ao clima da organização.

Qual sua idade?

☐ De 16 a 30 ☐ De 31 a 40 ☐ De 41 a 60

Qual seu sexo?

☐ Feminino ☐ Masculino

Qual seu grau de instrução?

☐ Ensino Fundamental ☐ Nível Superior Incompleto
☐ 2º Grau Incompleto ☐ Nível Superior Completo
☐ 2º Grau Completo ☐ Outros: _____

Há quanto tempo trabalha na empresa:

☐ 1 ano ☐ Até 2 anos
☐ 3 anos ☐ Mais de 3 anos

1) Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não tenho opinião

2) Você desempenha seu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

3) Você se considera comprometido com suas atividades?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

4) Você está satisfeito com o seu cargo?

☐ Sim ☐ Não ☐ pode melhorar

5) O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

6) Como a direção da empresa se comunica com seus funcionários?

☐ Adequadamente ☐ Razoavelmente ☐ Inadequadamente

7) A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

8) As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

9) Você considera a sua remuneração adequada ao trabalho que você faz?

☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou menos

10) Você se sente apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?

☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou menos

11) Você gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa?

() Sim () Não

12) Você se sente respeitado pelo seu chefe/gestor/gerente?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

13) Você respeita seu chefe/gestor/gerente?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

13) Você considera seu chefe/gestor/gerente um bom profissional?

() Sim () Não () Mais ou menos

14) O seu chefe/gestor/gerente é receptivo às sugestões de mudança?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

15) Existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa?

() Sim () Não () Não tenho opinião

17) A empresa reconhece os bons funcionários?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

18) Você recebeu o devido treinamento para a execução de seu cargo?

() Sim () Não () Mais ou menos

19) Você se sente seguro em relação à estabilidade de seu emprego?

() Sim () Não () Mais ou menos

20) As condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias?

Temperatura () Sim () Não

Espaço () Sim () Não

Mobiliário () Sim () Não

Higiene () Sim () Não

Instalações sanitárias () Sim () Não

21) Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?

() Sim () Não () Não tenho opinião

22) Indique três principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho.

Coloque número 1 no fator que gera mais insatisfação

- () Falta de reconhecimento
- () Falta de segurança no emprego
- () Impossibilidade de crescimento profissional
- () Falta de autonomia
- () Ambiente de trabalho ruim
- () O trabalho que realizo
- () Relacionamento com a chefia
- () Falta de treinamento
- () Sobrecarga de trabalho
- () Instalações inadequadas (banheiros, vestiários etc.)
- () Salário
- () Outros

23) Indique as duas principais razões pelas quais você trabalha na empresa.

Coloque número 1 na principal

- () Salário
- () Benefícios oferecidos pela empresa
- () Estabilidade no emprego
- () Relacionamento com a chefia
- () O trabalho que realizo
- () A falta de opção de outro emprego
- () Ambiente de trabalho
- () Prestígio da empresa
- () Autonomia no trabalho
- () Possibilidade de treinamento
- () Reconhecimento
- () As chances de progresso profissional