



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

VALÉRIA DE SOUSA MARQUES

**ENDOMARKETING COMO FONTE DE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO:
ESTUDO DE CASO DA EMPRESA CEARÁ CIDADÃO**

JUAZEIRO DO NORTE

2018

VALÉRIA DE SOUSA MARQUES

ENDOMARKETING COMO FONTE DE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO:
ESTUDO DE CASO DA EMPRESA CEARÁ CIDADÃO

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Cariri, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Alexandre Araújo Cavalcante Soares.

JUAZEIRO DO NORTE

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Cariri
Sistema de Bibliotecas

-
- M357c Marques, Valéria de Sousa.
Endomarketing como fonte de motivação e satisfação: estudo de caso na empresa Ceará Cidadão/
Valéria de Sousa Marques. – 2018.
67 f.: il., enc.; 30 cm.
(Inclui Bibliografia p. 51 a 53).
- TCC (Graduação) – Universidade Federal do Cariri, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Curso de
Administração, Juazeiro do Norte, 2018.
Área de Concentração: Marketing.
- Orientação: Prof. Me. Alexandre Araújo Cavalcante Soares.
1. Clima organizacional. 2. Endomarketing. 3. Motivação. 4. Clima Organizacional. I. Título.

CDD 658.45

Bibliotecário: João Bosco Dumont do Nascimento – CRB 3/1355

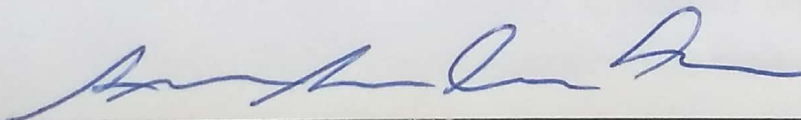
VALÉRIA DE SOUSA MARQUES

ENDOMARKETING COMO FONTE DE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO: ESTUDO DE
CASO DA EMPRESA CEARÁ CIDADÃO

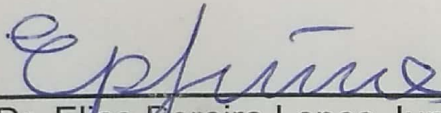
Monografia apresentada ao Curso de
Administração do Departamento de
Ciências Sociais da Universidade Federal
do Cariri, como requisito parcial para
obtenção do Título de Bacharel em
Administração.

Aprovada em: 28 / 06 / 18

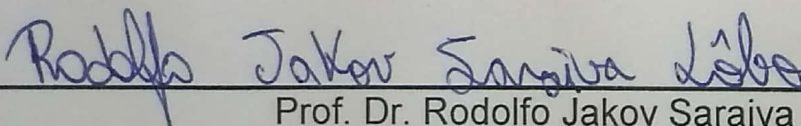
BANCA EXAMINADORA



Prof. Ms. Alexandre Araújo Cavalcante Soares
Universidade Federal do Cariri (UFCA)



Prof. Dr. Elias Pereira Lopes Junior
Universidade Federal do Cariri (UFCA)



Prof. Dr. Rodolfo Jakov Saraiva Lôbo
Universidade Federal do Cariri (UFCA)

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado saúde para conseguir terminar este curso e por ter me dado forças para ir até o fim.

À minha mãe e minha irmã, pela paciência, pelas orações e principalmente por todo incentivo para que eu não desistisse ao longo dessa enorme caminhada.

Aos meus amigos da faculdade que percorreram este caminho junto comigo. Que eu só consegui chegar até aqui por conta da ajuda de vocês, serei eternamente grata.

Aos amigos do meu trabalho, pois nunca deixaram que eu desanimasse no decorrer deste percurso e que participaram efetivamente e carinhosamente de minha pesquisa.

Agradecimento em especial a Roseany Severo e Robson Melo por fazer parte da minha vida, mais que amigos vocês são irmãos para mim. Dedico todo o esforço deste trabalho a vocês. Tudo isso só se tornou possível pelo esforço de vocês, para que eu não perdesse o curso todo em um momento complicado de minha saúde.

Meu mais sinceros e profundo agradecimento para o professor Alexandre, meu orientador, que teve extrema paciência e persistência comigo e me deu suporte durante toda minha pesquisa, de forma clara e objetiva.

Aos professores Rodolfo e Elias por aceitarem compor minha banca examinadora e pelas contribuições que enriquecerão ainda mais o trabalho.

RESUMO

O endomarketing direciona ações mais conscientes em relação as necessidades humanas, em busca de conquistar a satisfação efetiva de seus colaboradores. Quando as empresas começam a desenvolver este conceito e colocar em prática, conseqüentemente começam a desenvolver a motivação entre seus colaboradores, onde estes naturalmente passam a entender e buscar a execução da melhor forma possível das práticas organizacionais. O objetivo do presente estudo é identificar a aplicação do endomarketing, mediante estudo comparativo entre teoria e prática e sua relação com o clima organizacional na empresa Ceará Cidadão. Tendo em vista a importância da motivação dos colaboradores ao realizar suas atividades nas organizações, esta pesquisa justifica-se pelo fato da empresa em análise, necessitar cada vez mais de funcionários comprometidos e qualificados na prestação de serviços. O presente estudo possui natureza quantitativa, caráter descritivo e seu método de análise é o estudo de caso. Para a realização da coleta de dados, fez-se uso de um questionário, contendo questões fechadas e objetivas, cujos dados foram sintetizados para a análise e apresentação dos resultados. Os resultados obtidos nas dimensões analisadas apontam que em torno de 80% dos colaboradores estão motivados e satisfeitos com as práticas de endomarketing na empresa. Contudo, seria importante que a empresa execute mais ações motivacionais que possam beneficiar uma alta capacitação, uma maior integração na comunicação e aumento da motivação dos seus colaboradores, oferecendo a eles oportunidades mais desafiadoras, dentro da própria organização.

Palavras-Chave: Marketing; Endomarketing; Satisfação; Motivação e Clima Organizacional.

ABSTRACT

The endomarketing directs more conscious actions regarding human needs, in order to achieve the effective satisfaction of its collaborators. When companies start to develop this concept and put it into practice, they start to develop the motivation among their employees, where they naturally come to understand and seek the best possible execution of organizational practices. The objective of the present study is to identify the application of the endomarketing, through a comparative study between theory and practice and its relation with the organizational climate in the company Ceará Cidadão. Considering the importance of employees' motivation in carrying out their activities in organizations, this research is justified by the fact that the company under analysis needs more and more employees who are committed and qualified in providing services. The present study has a quantitative nature, descriptive character and its method of analysis is the case study. For the collection of data, a questionnaire was used, containing closed and objective questions, whose data were synthesized for the analysis and presentation of the results. The results obtained in the analyzed dimensions indicate that around 80% of the employees are motivated and satisfied with the practices of endomarketing in the company. However, it would be important for the company to carry out more motivational actions that can benefit from high qualification, greater integration in communication and increase the motivation of its employees, offering them more challenging opportunities within the organization itself.

Keywords: Marketing; Endomarketing; Satisfaction; Motivation and Organizational Climate.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Sistema de Comunicação	19
Figura 2 - Hierarquia das Necessidades Fundamentais	26
Quadro 1 - Escala de Satisfação.....	32
Quadro 2 -Classificação das questões em Pontos Fracos, Pontos a Melhorar e Pontos Fortes.....	46
Tabela 1 - Classificação das questões em dimensões com média e desvio padrão	38
Tabela 2 – Análise dos dados por dimensões	40

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Questão 35 Os colaboradores do meu setor falam de forma honesta e aberta, mesmo quando as coisas não andam bem.....	41
Gráfico 2 - Questão 02 Entendo como meu desempenho é avaliado	422
Gráfico 3 - Questão 06 Existem oportunidades suficientes para que eu receba treinamento para melhorar as minhas habilidades em meu cargo atual	422
Gráfico 4 - Questão 07 A empresa mantém os empregados informados sobre os assuntos que os afetam	43
Gráfico 5 - Questão 13 Entendo como o meu trabalho contribui para atingir os objetivos da empresa	43
Gráfico 6 - Questão 14 Entendo como os objetivos do meu setor se relacionam com os objetivos de outros setores com os quais trabalhamos	43
Gráfico 7 - Questão 18 Meu supervisor está disponível quando tenho dúvidas ou preciso de ajuda	43
Gráfico 8 - Questão 25 Consigo obter as informações de que preciso para realizar as minhas tarefas.....	433
Gráfico 9 - Questão 26 Estou satisfeito com o reconhecimento por um bom trabalho	433
Gráfico 10 - Questão 13 Entendo como o meu trabalho contribui para atingir os objetivos da empresa	44
Gráfico 11 - Questão 03 Meu supervisor imediato tem um processo de comunicação claro, direto e constante	45
Gráfico 12 - Questão 16 Meu supervisor imediato trata a satisfação do cliente como prioridade máxima.....	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAGECE	Companhia de Água e Esgoto do Estado do Ceará
CEF	Caixa Econômica Federal
CNH	Carteira Nacional de Habilitação
CPF	Cadastro de Pessoa Física
DESV PAD	Desvio Padrão
DETRAN	Departamento Estadual de Trânsito
GPTW	Great Place to Work
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
JUCEC	Junta Comercial do Estado do Ceará
PEFOCE	Perícia Forense do Ceará
PPP	Parceria Público Privada
RG	Registro Geral
SECULT	Secretaria de Cultura do Ceará
SEFAZ	Secretaria da Fazenda
SEJUS	Secretaria da Justiça e Cidadania
SINE	Sistema Nacional de Emprego
SINE/IDT	Sistema Nacional de Emprego/Instituto de Desenvolvimento do Trabalho
SPE	Sociedade de Propósito Específico

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	MARKETING.....	13
2.2	ENDOMARKETING.....	14
2.2.1	<i>A importância do Endomarketing</i>	<i>16</i>
2.3	COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL.....	18
2.3.1	<i>Comunicação interna</i>	<i>19</i>
2.3.2	<i>Comunicação vinculada ao Endomarketing</i>	<i>21</i>
2.4	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	22
2.5	MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO	24
3	METODOLOGIA.....	30
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	33
4.1	DADOS DA EMPRESA.....	33
4.2	AS AÇÕES DE ENDOMARKETING NA EMPRESA	36
4.3	ANÁLISE DOS DADOS	38
4.4	RESULTADOS	40
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
	REFERÊNCIAS	51
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO	54
	APÊNDICE A – GRÁFICOS DAS QUESTÕES DA PESQUISA.....	56

1 INTRODUÇÃO

O Endomarketing é um tema originado do Marketing, e, por sua vez conceituado como sendo uma atividade de criação e/ou troca de produtos e/ou serviços com pessoas ou organizações com o objetivo de satisfazer desejos e necessidades. Assim, o Endomarketing nada mais é do que o Marketing dentro das organizações, voltado para os colaboradores, unindo técnicas de Marketing com conceitos de recursos humanos, que atingem diretamente os colaboradores fazendo com que se sintam motivados e comprometidos com a empresa, tendo como consequência aumento na produção, melhoria no atendimento na prestação de serviços e crescimento da organização. Portanto, significa oferecer as melhores instalações e condições aos colaboradores, para melhor servir seus clientes.

Para BEKIN (2005), os colaboradores são vistos como clientes internos, sendo assim, suas necessidades e desejos devem ser satisfeitas pela organização para que possam trabalhar com eficiência e eficácia, a fim de melhor atender o cliente externo. As atividades desenvolvidas pela área de gestão de pessoas como o treinamento, a qualificação profissional e outras estratégias de endomarketing são elementos essenciais para o alcance dos objetivos propostos pelas empresas.

O reconhecimento da importância das pessoas dentro das organizações surgiu quando as descobertas de que os fatores psicológicos e sociais influenciam na produtividade dos trabalhadores, segundo (MONTANA, 2010). Muitas empresas já proporcionam a seus colaboradores a oportunidade de participarem de suas decisões expondo ideias e possíveis soluções aos problemas. As empresas na atualidade tem consciência que o desempenho de cada um é movido pela sua motivação.

Dito isto, uma das ferramentas mais utilizadas é o endomarketing, pois, através dele as atitudes que visam aumentar o bem-estar, motivar e desenvolver o sentimento de compromisso entre colaborador e empresa é empreendido. O colaborador motivado apresenta melhores resultados, com isso os benefícios são para ambas as partes, tanto para a empresa quanto para o colaborador.

O objetivo do endomarketing é promover um bom clima organizacional, e boas relações entre os departamentos que, por consequência, chegam a influenciar as relações entre clientes internos, assim como a relação entre os clientes internos e externos.

O tema explorado é de relevância acadêmica e profissional, e com este estudo se agregou conhecimento sobre a importância da prática do endomarketing no que se refere a motivação e satisfação dos colaboradores na empresa escolhida.

No contexto apresentado e perante o objeto relatado, o questionamento que esta pesquisa se propõe a buscar responder é: quais os fatores que envolvem o endomarketing e como eles influenciam na motivação e satisfação referente ao clima organizacional da Ceará Cidadão?

A importância desta pesquisa se dá pela necessidade de se discutir o mercado atual e suas mudanças, ficando cada vez mais visível o aumento da concorrência e da competitividade entre e dentro das organizações. A motivação e satisfação dos colaboradores estão cada vez mais presentes nos projetos de muitas empresas, que já aderiram o Endomarketing para satisfazer seus colaboradores e melhor atender seus clientes. Porém, é comum ver que empresas ainda não veem os funcionários como alternativas para o alcance do sucesso, boa parte ainda os enxergam simplesmente como aqueles que devem seguir normas. Sendo assim, faz-se importante que a nova realidade, que identifica os colaboradores como clientes internos, seja pesquisada e apresentada como forma de crescimento para as partes envolvidas.

O objetivo do presente estudo é identificar a aplicação do Endomarketing, mediante estudo comparativo entre teoria e prática e sua relação com o clima organizacional na empresa Ceará Cidadão. A partir do objetivo geral, compõem-se como objetivos específicos os seguintes itens:

- Analisar a motivação dos colaboradores e a influência do endomarketing;
- Avaliar o grau de satisfação dos clientes da organização pesquisada;
- Avaliar a percepção dos colaboradores acerca do ambiente e benefícios.

Na busca de conduzir o acompanhamento minucioso acerca da estrutura deste trabalho, o mesmo se configura dividido em cinco seções. A primeira seção é a introdutória que consiste na contextualização do tema, objetos de estudo, problemática, justificativa e objetivos. No intuito de compreender como o endomarketing é usado na gestão estratégica como meio de motivação e satisfação organizacional.

Após a introdução, a segunda seção apresenta algumas teorias sobre o Marketing, reportando-se ao Endomarketing, incluindo informações em relação ao

surgimento, definições e evolução, assim como sua importância e ações na empresa. Além disso, também aborda a comunicação empresarial, motivação e satisfação no trabalho e também sobre clima organizacional.

A terceira seção aborda os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, na qual é apresentada a natureza da pesquisa que consiste em um estudo de caso com foco nos fatores que envolvem o Endomarketing e como eles influenciam na motivação, satisfação e a percepção dos colaboradores acerca do ambiente e benefícios, referente ao clima organizacional. Os dados foram coletados a partir da análise de documentos e de questionário com os funcionários da empresa Ceará Cidadão.

A quarta parte se refere resultados e discussões da pesquisa, na qual são apresentados os dados da empresa em estudo, as ações de Endomarketing executadas, as análises dos dados e os resultados da pesquisa. Por fim, na quinta seção, são expostas as considerações finais a respeito da realização da pesquisa, implicações teóricas e práticas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O diálogo interno tem sua relevância reconhecida pelos gestores e lideranças por ser uma poderosa ferramenta de disseminação de conhecimento e informações estratégicas, que estimulam a participação e o envolvimento de todos os setores e colaboradores nas atividades e ações cruciais de uma empresa. Considerando que o público interno é, muitas vezes, o primeiro contato com os clientes externos, é primordial que exista um planejamento estratégico das ações de comunicação voltadas aos colaboradores, com o propósito de alinhar as informações entre os membros da equipe.

A comunicação interna constante e organizada é imprescindível na construção e concretização da imagem e identidade da empresa, no relacionamento entre os funcionários e na harmonia do trabalho.

O presente estudo visa compreender alguns conceitos básicos de endomarketing, a qualificação dos colaboradores e como pode influenciar na satisfação profissional, assim como no alcance de objetivos organizacionais.

2.1 Marketing

O marketing se tornou essencial na contemporaneidade, pois as empresas disputam exasperadamente o mercado. Desta forma, o marketing também se tornou indispensável na conquista dos consumidores. Citando Kotler e Armstrong (2000, p. 30), “marketing é um processo social por meio do qual, pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Apesar de firmada em números, conforme Lupetti (2003, p. 27) “o marketing cria mercados e é um processo qualitativo, ou seja, não envolve somente números, mas, sobretudo, relacionamentos”. O marketing também leva em consideração outros fatores não mensuráveis, como por exemplo, o desejo do consumidor.

Kotler e Armstrong (2000) complementam afirmando que as organizações dispõem de atividades específicas que dão sustentação ao seu produto, a partir de sua criação até o consumidor final. Nessa direção, Porter (1999) afirma que a cadeia de valor torna possível a identificação das inúmeras atividades executadas pelas

empresas nesse sentido, atividades essas que são conhecidas como atividades de valor.

Na visão de Sandhusen (2003), o marketing funciona como uma ponte, ligando a necessidade à solução, o marketing analisa os desejos das pessoas e das organizações, e desenvolve a melhor forma de solucionar as necessidades, esta solução é apresentada aos consumidores como um produto e conseqüentemente adquirida como tal.

2.2 Endomarketing

O endomarketing é uma palavra criada e patenteada por Saul Faingus Bekin em 1995, teve sua origem na composição do prefixo grego *endon*, que significa movimento para dentro, com a palavra inglesa marketing, que não tem tradução exata na língua portuguesa, ou seja, marketing para dentro (BEKIN, 2005). Assim, pode-se dizer que, na sua lógica textual, endomarketing significa marketing para dentro.

O estopim para tal definição, foi o fato da empresa onde Saul trabalhava, estar enfrentando alguns problemas, como a baixa integração entre os diversos setores, as diferentes visões sobre qual tarefa cada colaborador deveria executar, entre outros problemas. Estes fatores levaram ele a conclusão de que os funcionários não conheciam com profundidade a empresa na qual trabalhavam. Era preciso um instrumento eficaz para sintonizar os colaboradores, promovendo uma reordenação de objetivos, junto com uma nova ordenação interna da empresa (BEKIN, 2005).

Sob a mesma ótica, Gronroos (2013, p. 407) enfatiza:

O termo endomarketing derivou-se originalmente da noção de mercado interno de funcionários e da necessidade do profissional de marketing primeiramente assegurar que os funcionários entendam e aceitem os programas, esforços e ofertas de marketing externo antes que estes sejam lançados no mercado externo composto por clientes e clientes potenciais.

Para a American Marketing Association (2006) a definição do termo endomarketing se refere ao “marketing voltado aos funcionários de uma organização para garantir que eles adotem de forma efetiva os programas e políticas organizacionais desejados”. Já para Brum (2010), é necessário que tanto a cultura da empresa, como ela se constitui, o que ela oferece aos colaboradores e o que espera deles, toda a sua cultura, como ela se constitui, o que ela oferece aos colaboradores

e o que espera deles, quanto dos benefícios oferecidos, sejam divulgados e esclarecidos desde quando o colaborador se inicia na empresa, para que com isso haja um retorno positivo e satisfatório de ambas as partes. É preciso que a empresa faça constantemente seu próprio marketing interno em relação aos benefícios oferecidos, através de todos os canais de comunicação.

Segundo Gronroos (2013, p. 406) no endomarketing “o foco é dirigido aos bons relacionamentos internos entre as pessoas em todos os níveis da organização, de modo a criar entre os funcionários (...) um estado de espírito orientado para o serviço e para o cliente”. Além disso, o endomarketing é uma importante ferramenta de motivação aos colaboradores. Para Las Casas (2012, p. 41) “o objetivo desta prática mercadológica é procurar tratar os funcionários como clientes e dar-lhes toda a atenção possível, para que fiquem satisfeitos no local de trabalho” e esta satisfação seja percebida pelo cliente externo.

Alguns autores diferenciam endomarketing de marketing interno. Segundo Kotler (2011, p. 40) “o marketing interno é a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários para atenderem bem aos consumidores”. Dessa forma, o marketing interno é tão importante (ou mais importante) quanto o marketing voltado ao público externo.

O desenvolvimento do marketing interno acompanhou os desafios enfrentados pelas grandes empresas, que ultimamente precisaram investir em diferenciais para destacarem-se dos concorrentes. De acordo com Spiller *et al.* (2011, p. 105) “à medida que as organizações iam tomando consciência da importância do envolvimento, comprometimento e satisfação do seu público interno para atingir metas e manter uma boa imagem e implementar qualidade nos processos”, estes funcionários passaram a ser reconhecidos como colaboradores.

Por outro lado, o endomarketing seria o responsável pelos treinamentos e não o marketing interno. Em relação às definições:

[...] a diferença conceitual está no foco da empresa: quando é no cliente externo (como mercado alvo) seria marketing interno; quando é no cliente interno (como um segmento de mercado) seria endomarketing. Marketing interno prepararia os funcionários da empresa para o atendimento das necessidades do cliente externo, cuidando da motivação, das informações, do treinamento com vistas ao mercado externo. Endomarketing tornaria a empresa o produto apresentado ao cliente interno, conquistando-o e fidelizando-o, além de outros aspectos. (INKOTTE, 2000 *apud* ZENKER; ZENONE, 2011, p. 189).

Muitas vezes as empresas têm no seu atendimento ou convívio com os clientes finais, o reflexo do marketing interno que executam. Las Casas (2012, p.41) afirma que “uma empresa que conta com funcionários motivados tem mais chances de oferecer um bom atendimento do que uma que tenha um mau clima organizacional, que torna as pessoas desinteressadas e apáticas”.

Os funcionários precisam dispor dessa capacidade rápida de interagir com os consumidores para alcançar o sucesso nas negociações. Porém, essa tarefa não é tão simples, é preciso antes de qualquer coisa, que esses funcionários estejam motivados, orientados e autorizados a tomar decisões que beneficiem a organização e o cliente externo.

Vale destacar que uma equipe desmotivada ou desinformada, coloca todo o trabalho de uma empresa em risco, segundo Barreto e Crescitelli (2013, p.35):

Muitas tentativas de ações de relacionamento não dão certo (...) mas, na maioria das vezes, o que leva o relacionamento (com o cliente externo) ao fracasso é a falta de engajamento dos funcionários. Se os funcionários não estiverem, efetivamente, motivados a realizar o relacionamento. E convencido de suas vantagens, ele simplesmente não vai acontecer.

Além da motivação é importante manter a equipe informada, de acordo com Spiller *et al.* (2011) as práticas de marketing interno compreendem vários aspectos como canais de comunicação interna, disseminação e fortalecimento da cultura empresarial e captação e seleção de funcionários. Para Las Casas (2012, p. 168) “o gerenciamento do desempenho de seus funcionários, aliado a um programa de comunicação eficaz” garantem o sucesso na implantação de um plano de endomarketing.

Dentro desta perspectiva, as organizações devem se atentar que para conquistar os clientes externos, primeiramente é necessário que os clientes internos estejam conquistados e satisfeitos com a empresa da qual fazem parte. O endomarketing precisa ser utilizado para integrar e motivar todos os colaboradores, e não somente aqueles que ficam constantemente em contato com o cliente final.

2.2.1 A importância do Endomarketing

O mundo evoluiu e com ele a concepção do conceito de empresa. Foi-se o tempo em que bastava ter um produto ou serviço de qualidade para se destacar no

mercado. Hoje a concorrência é acirrada e há uma vasta opção de produtos e serviços semelhantes e substitutos. Para que uma organização progrida, é imprescindível que seus colaboradores estejam felizes e satisfeitos e assim possam conquistar e fidelizar seus clientes. É uma busca de uma conscientização interna que o Endomarketing age, com o objetivo de criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos) dentro de um clima organizacional positivo (BRUM, 2010).

O endomarketing, além de representar um meio para transmitir informações corporativas e consolidar a cultura empresarial entre os colaboradores, também tem o poder de disseminar ideias e incitar o envolvimento e comprometimento, enxergando os colaboradores não apenas como executores de um enredo predeterminado, mas como parceiros essenciais a um trabalho bem feito (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2010).

Segundo Cerqueira (2005), o endomarketing contribui com melhorias na comunicação e no relacionamento, objetivando a construção de um alicerce apoiado entre a motivação e o comprometimento. O autor ainda enfatiza que o objetivo principal é disseminar uma linguagem organizacional própria, ligando todos os setores, não importando os níveis hierárquicos. Basear-se em valores estabelecidos por todas as pessoas que compõe a empresa, onde esses valores deverão ser absorvidos como parte fundamental para o bom relacionamento das pessoas e com a própria organização.

Contudo o endomarketing passou a ser mais que um novo conceito e sim uma nova postura, uma ferramenta que corresponde a uma abordagem diferenciada de mercado e de uma estrutura organizacional, havendo assim a necessidade de mudanças nas empresas (BEKIN, 1995). Complementando, o mesmo autor afirma em outra obra que, endomarketing pode ser definido como ações gerenciais de Marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações (BEKIN, 2005).

O público-alvo dos processos gerenciais e programas de endomarketing são os funcionários. Estes por sua vez precisam ser conquistados e retidos com um serviço de qualidade, já que como clientes internos possuem expectativas. Serviços os quais devem envolvê-los e comprometê-los com os objetivos e decisões da empresa (BEKIN, 1995). Esse enfoque torna clara a visão da necessidade que o público interno tem em estar comprometido com as ações que fazem parte do

processo de endomarketing, uma vez que serão responsáveis por transpor o que foi absorvido e por criar um bom relacionamento com os clientes.

Esse movimento aponta um determinado mercado, sendo ele os colaboradores das organizações (público interno). Segundo Zenker e Zenone (2011, p. 185):

[...] endomarketing se constitui como um complemento natural de marketing quando considera os colaboradores como sendo o primeiro mercado das organizações. A noção de cliente transfere-se para o tratamento dado aos colaboradores com a finalidade de atraí-los, mantê-los e comprometê-los ou motivá-los aos objetivos do negócio.

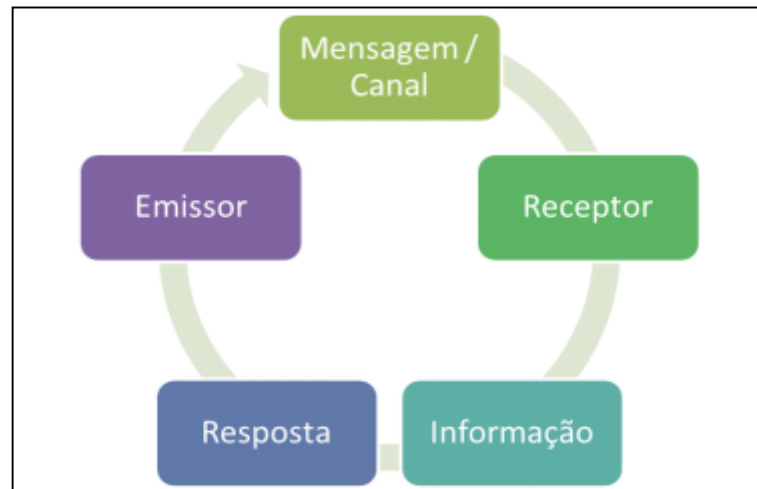
Assim sendo, é possível ter um Endomarketing bem construído com funcionários motivados e comprometidos com a organização e consolidado um processo de trocas onde todos saem beneficiados.

De acordo com Kunsch (2002, p. 159), esta importância “reside, sobretudo nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca pela qualidade”. A opinião dos funcionários tem grande relevância na avaliação do público externo e do consumidor em geral.

Partindo desse princípio, as empresas cada vez mais têm investido na comunicação interna, como também é conhecida nas grandes empresas. A essa afirmação dá-se o nome de endomarketing que é o conjunto de programas de marketing direcionados ao público interno das organizações, com o objetivo de desenvolver um bom relacionamento, visando assim melhorar a qualidade dos produtos e serviços, estimulando a produtividade pessoal de cada funcionário.

2.3 Comunicação empresarial

A comunicação está presente em todos os tipos de organizações e seu papel é de primordial importância, principalmente para o objeto de estudo em questão que é o endomarketing. Pois, para que as suas práticas se executem da forma planejada é necessário que a comunicação organizacional seja clara e objetiva. De acordo com Schuler (2004), para que haja comunicação é necessária a presença num sistema de elementos, tais como o emissor, o receptor, o canal e a mensagem, e de processos como a composição, a interpretação e a resposta. Como está sendo apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Sistema de Comunicação

Fonte: Adaptado Schuler (2004).

Ainda, conforme a autora Schuler (2004) todo o sistema deve haver sinergia entre os elementos e os processos envolvidos para que ele seja funcional. Para Bueno (2009), a comunicação empresarial encontra-se na linha de frente de uma organização, situada em uma posição de destaque no organograma, promovendo conhecimentos e estratégias para que as empresas e entidades não apenas superem os conflitos existentes, mas possam atuar, preventivamente, impedindo que eles se manifestem.

Dessa forma, comunicar já não é apenas transmitir informações, mas imprimir significados. Numa organização as informações não devem circular desarticuladas e de modo caótico, mas sujeitas a uma hierarquia de cargos e funções. Elas recebidas ou produzidas, devem caminhar por todo um sistema de redes e fluxos internos e externos (TOMASI; MEDEIROS, 2010). Portanto, o poder da comunicação está em como a pessoa vive aquilo que diz e não em reter ou deter informações, e sim no fazê-la circular (BRUM, 2003).

2.3.1 Comunicação interna

A comunicação interpessoal por si só já não é um fator muito fácil de ser estabelecido no que diz respeito a pessoas próximas. No ambiente empresarial onde

as relações na maioria das vezes não passam do âmbito profissional essa comunicação tende a se estabelecer de maneira mais difícil.

Dentro da comunicação empresarial é necessário examinar a comunicação entre o público interno, para que haja uma sinergia frente aos processos de desempenho e constantes mudanças organizacionais. A comunicação interna é a ferramenta que vai permitir que os gestores tornem comum as mensagens destinadas a motivar, estimular e se comunicar com os integrantes de uma organização.

Nas palavras de Torquato (2004), a missão básica da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades, serviços e à expansão de suas linhas de produtos.

Valsani (2004) afirma que a comunicação interna é complexa, na qual o seu objetivo final não é ter o controle dos colaboradores, mas sim estabelecer junto a esse público um ambiente que haja respeito e harmonia. No entanto, para que isso seja possível, faz-se necessário conhecê-lo. É de responsabilidade do gestor explicar as diretrizes da organização e ouvi-los, com o propósito de lhes educar quanto às crenças e valores da empresa.

A autora Brum (2003) ainda acrescenta que a informação é o produto da comunicação interna. Ou seja, deve ser tratada como a melhor estratégia de aproximação entre a empresa e o funcionário, para assim alcançar objetivos em comum.

A comunicação interna tem um importante papel dentro das organizações, e é necessária para qualquer processo administrativo, ao desenvolvê-la de forma planejada resulta em fatores positivos para a organização (TAVARES, 2010). Segundo o autor supracitado, os fatores positivos são:

- ✓ Motivar e integrar o público;
- ✓ Desenvolver um clima favorável entre os funcionários;
- ✓ Agilizar a tomada de decisão, buscando sempre a eficácia nos processos administrativos;
- ✓ Incentivar a proatividade nos recursos humanos;
- ✓ Colaborar para a descentralização organizacional nos departamentos, setores, órgãos, e, mais recentemente, unidades de negócio;

- ✓ Promover, através de campanhas internas, novos produtos, novos serviços, resultados de pesquisa, informações sobre os clientes da empresa etc. para o público interno;
- ✓ Criar uma boa imagem empresarial, valendo-se da transparência etc.

As empresas têm buscado oficializar esses instrumentos perante o público interno visando neutralizar as ações das informações transmitidas por meios informais. A comunicação se feita de maneira adequada evita o “disse-me-disse” dentro da empresa. A alta direção da empresa precisa estar sempre se posicionando junto ao seu público-interno sobre os fatos que ocorrem dentro e fora da empresa e que de certa forma afetam a vida de todos.

2.3.2 Comunicação vinculada ao Endomarketing

Partindo da premissa que o endomarketing é o marketing atuando para dentro da organização, ou ainda, é a forma de motivar os colaboradores através de programas internos, faz-se necessário a apropriação da comunicação interna para alcançar os objetivos existentes em um plano de Endomarketing (BRUM, 2005).

Sob olhar semelhante, Gronroos (2013) defende que um processo de endomarketing bem-sucedido requer um impacto de gerenciamento de atitude, bem como suporte de gerenciamento de comunicação. Gerenciamento de atitude é um processo contínuo, enquanto gerenciamento de comunicações pode ser um processo mais discreto que inclui atividades de informação em momentos adequados.

Complementando, Brum (2003) acrescenta que no momento em que uma empresa decide democratizar a informação internamente, permitindo que o seu público interno saiba mais sobre a gestão, processos, produtos, mercados, desafios etc., acaba fazendo com que todos se sintam parte do processo. Isso determina um nível maior de motivação pelo simples fato de colocar as pessoas em uma posição de importância, pois um dos caminhos para a motivação é a informação. Concordando com Brum (2003), Bekin (2005) enfatiza que a comunicação gera envolvimento, que gera comprometimento, que gera motivação, que, por sua vez, é mantida pelo processo de comunicação.

Com isso, Gutierrez e Coelho (2008, p. 1) afirmam que “o elemento humano é peça fundamental na prestação dos serviços, por isso é necessário qualificá-lo e motivá-lo para que desempenhe suas funções da forma esperada”. Entendendo que

o mundo não caminha mais na mesma velocidade, influenciado pelas inovações tecnológicas o indivíduo vem sofrendo nas últimas décadas mudanças consideráveis no seu comportamento, com isso, novas necessidades surgem constantemente e, para suprir essas novas necessidades se faz necessário a oferta de novos produtos e serviços com maior qualidade e valor extra agregado.

2.4 Clima Organizacional

Toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso. Por esse motivo, desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre a conduta das pessoas, buscando a melhor adequação aos interesses pessoais e organizacionais.

Para obter resultados positivos, faz-se necessário que a organização avalie o perfil dos indivíduos que a compõem; identificando a diferença de cada um, para então gerenciá-las do melhor modo possível, visto que cada pessoa é um ser dotado de personalidade própria, cada um com sua história individualizada, com características obtidas ao longo de sua vida, influenciada pela sua cultura, ambiente familiar e social.

O processo de manter pessoas é um grande desafio nas organizações, ele visa manter os colaboradores satisfeitos e motivados e precisa trabalhar um conjunto de cuidados especiais como, estilos de gerência, programas de higiene e segurança do trabalho que assegurem a qualidade de vida na organização (CHIAVENATO, 2008).

As pessoas na organização têm necessidades distintas junto aos desafios pertinentes ao trabalho, provocando nas empresas a estruturação de atividades ligadas à qualidade de vida, o que acaba ajudando a definir em sua estrutura uma nova competência com especialização gerencial, diante disso, a qualidade de vida no trabalho é parte complementar do processo de manutenção de pessoas na organização.

Para Gil (2010, p. 46), “hoje, fala-se não apenas em qualidade no trabalho, mas também em qualidade de vida dos empregados”. Existe por parte de um significativo contingente de empresas uma preocupação maior com a felicidade das pessoas.

Sabe-se que a organização enquanto sistema, com finalidades definidas, influencia outros comportamentos e não deve investir somente na qualidade de vida dentro da empresa, mas também fora da conjuntura organizacional, desenvolvendo uma política de benefícios que estimulem a motivação e satisfação do colaborador.

Milkovich e Bourdeau (2010) definem o desenvolvimento como um processo de longo prazo que intervém positivamente nas capacidades dos empregados, bem como em sua motivação, tornando-os figuras valiosas para a empresa, neste contexto, o desenvolvimento inclui o treinamento, a carreira e outras experiências.

Em uma empresa, a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta importante para avaliar todos os problemas em um determinado momento, apontando os vários pontos que estão ocasionando resultados negativos dentro de um ambiente de trabalho, ajudando a melhorar o desempenho e a produtividade da empresa.

O clima organizacional faz parte dos recursos humanos, pois tem como finalidade de entender os colaboradores, visando à percepção dos mesmos perante a empresa. Segundo Bezerra (2013), entende-se como clima organizacional favorável quando causa aos colaboradores satisfação das necessidades, e desfavorável ao proporciona incômodo perante as necessidades.

De acordo com Chiavenato (2008), o clima organizacional influencia diretamente na motivação, no desempenho e na satisfação dos colaboradores, dependendo desses aspectos pode-se analisar a satisfação ou frustração dos mesmos. Existindo um agradável clima organizacional o provável é que a satisfação das necessidades dos funcionários tanto profissionalmente como as necessidades pessoais sejam concretizadas, caso contrário, onde o clima é desagradável, existirá frustrações, insegurança e desconfiança entre os colaboradores.

Segundo Luz (2006), o grau de satisfação dos funcionários de uma empresa está relacionada a atmosfera psicológica. Em locais com mudanças contínuas não se deve buscar somente a satisfação do cliente externo, mas conjuntamente o cliente interno, ou seja, os funcionários, pois sua motivação implicará no atendimento do cliente externo, contribuindo para atingir os objetivos empresariais.

Quando o clima organizacional é insatisfatório podem-se perceber certos conflitos tanto entre colaboradores, como entre chefia e subordinado, gerando assim prejuízos para a empresa. Um dos aspectos que se pode perceber em um clima

organizacional insatisfatório é o alto índice de rotatividade dos funcionários. Segundo Chiavenato (2004, p. 53):

O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.

Segundo Chiavenato (2008), “o clima constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização”. Clima é o ambiente humano onde as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho.

Ele não pode ser visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente e apresenta-se de diversas formas, algumas são mais sensíveis que outras em relação aos mais variados aspectos do clima organizacional. O que pode parecer uma característica aceitável para uma pessoa, pode não ser entendido assim por outra.

As organizações bem-sucedidas dependem das pessoas incluídas no processo, para crescer e progredir cada vez mais, obtendo assim o retorno necessário para as empresas alcançarem seus objetivos.

As empresas anseiam pelos resultados de seus funcionários com o cumprimento de metas e alcance dos objetivos organizacionais. Há pessoas, que por sua vez também trabalham nas organizações em busca de certas expectativas e resultados, elas estão dispostas a se dedicarem ao trabalho e as metas desde que isto lhe traga retorno relevante pelo seu esforço e dedicação. Dentre os elementos do processo de recompensar pessoas a remuneração, os benefícios e os incentivos podem ser mencionados. A construção do plano de remuneração requer certos cuidados que provoca forte impacto nas pessoas e no desempenho das organizações.

2.5 Motivação e satisfação no trabalho

“Motiva” e “ação” são duas palavras que, quando juntas, querem dizer uma força que vem de dentro para fora e conduz a uma ação e as pessoas precisam disso para se sentirem atraídas a fazer algo que lhes deixem bem. Os líderes são importantes na condução desse sentimento, pois, o desabrochar deste é fundamental nos dias atuais para a sobrevivência das empresas, sejam elas comerciais ou prestadoras de serviço, num ambiente de mudanças constante e competitividade.

Nos tempos atuais o salário não é fator único no processo motivacional de seus colaboradores, surgem também os incentivos, os benefícios e serviços oferecidos aos mesmos, sua valorização como ser humano e como trabalhador.

Bekin (1995, p. 68) faz sua definição de motivação, afirmando que: “A motivação é um processo global que tem como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e objetivos da empresa para integrá-lo à cultura organizacional”.

Um colaborador motivado é conseqüentemente um colaborador comprometido, desenvolvendo de maneira eficaz suas atividades e com um maior empenho no que se refere aos objetivos da empresa. É perceptível que uma pessoa executa melhor suas tarefas quando está motivada, mostra maior interesse em aprender e desenvolver eficientemente suas atividades:

O uso que uma pessoa faz de suas capacidades humanas depende de sua motivação, de seus desejos, carências, necessidades, ambições, apetites, amores, ódios e medos. Podemos definir motivo como um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento humano (SAVOIA; CORNICK, 1989, p. 20).

Porém, despertar a motivação em todos colaboradores de uma organização não é uma tarefa simples, pois pessoas são diferentes, cada uma delas possui suas necessidades e desejos específicos, muitas vezes o que motiva alguém, pode não motivar a outro. Em relação a este assunto, Robbins (2008, p. 142) afirma:

Empregados têm necessidades diferentes. Não trate a todos da mesma forma. Além disso, gaste o tempo que for necessário para entender o que é importante para cada empregado. Isto permite que você personalize as metas, o nível de envolvimento e as recompensas para se alinharem com as necessidades individuais.

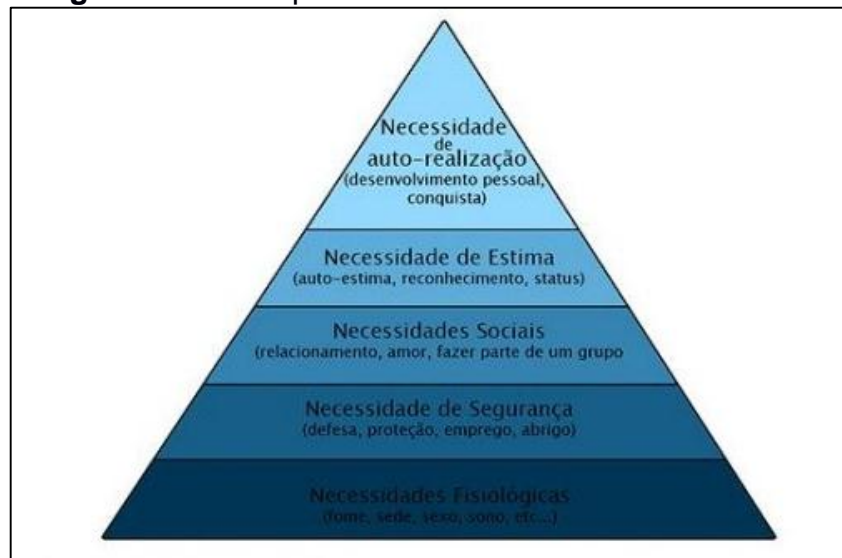
As pessoas trabalham por motivos diversos, alguns buscam dinheiro, outros estabilidade, desafio, satisfação etc. Embora existam as diferenças de motivos entre os colaboradores, motivar é necessário, procurando dentro de cada um suas necessidades mais relevantes, procurando satisfazer todos. Empresas que possuem colaboradores motivados possuem um nível de eficiência maior que as que não motivam seus colaboradores.

Segundo Chiavenato (2004), a teoria comportamental se baseia no comportamento individual das pessoas, tornando-se necessário o estudo da motivação humana, sendo um poderoso meio para melhorar a qualidade de vida

dentro da organização. O autor cita ainda a hierarquia das necessidades de Maslow, conforme a Figura 2, na qual as necessidades humanas estão organizadas em níveis de importância e influência que são:

- Necessidades fisiológicas: relacionado às necessidades que nasce com o indivíduo, como a necessidade de alimentação (fome e sede);
- Necessidade de segurança: relacionado à estabilidade e proteção ou privação e fuga do perigo;
- Necessidades sociais: relacionado à aceitação, afeto, troca de amizades, associação;
- Necessidades de estima: relacionado a sentimentos de auto confiança, aprovação social e de respeito, de status etc.;
- Necessidades de auto realização: se encontra no topo da pirâmide, relacionado com o desenvolvimento contínuo e realização do próprio potencial.

Figura 2 - Hierarquia das Necessidades Fundamentais



Fonte: Chiavenato (2008, p. 331).

A implementação de estratégias adquiriu uma posição de destaque nas situações em que as empresas se viram inserido em ambientes descontínuos e dinâmicos. Em mercados caracterizados por mudanças constantes, a estratégia passa a ser cada vez mais importante, como forma de atuar preventivamente e reagindo às ações da concorrência. Neste contexto, a estratégia representa um instrumento imprescindível para determinar o caminho que a organização deve seguir, em busca de seus objetivos maiores (GUIMARÃES, 2000).

Segundo Hamel e Prahalad (1995), as organizações devem ir além das preocupações com a eficiência operacional, sendo capazes de coordenar e corrigir suas estratégias, alterando as ações, quando necessário. Mesmo que os instrumentos de gestão tenham importância indiscutível para manter a estrutura das empresas, não são capazes de fazer com que as organizações se tornem mais eficazes em seu ramo de atividade durante muito tempo, daí a importância de estratégias bem definidas e sintonizadas com os objetivos empresariais.

Uma empresa que proporciona um clima organizacional satisfatório, através de programas de endomarketing, deixa seus colaboradores cada vez mais comprometidos, garantindo assim, um retorno positivo para ambas as partes, o que não deixa de ser uma motivação por parte da empresa. Segundo Bekin (2005), para mobilizar o público interno evitando que falhas da empresa reflitam no cliente externo, o endomarketing entra num processo de compartilhar responsabilidades.

Para atender e entender seus clientes, a empresa precisa conhecê-lo e dessa forma, conhecendo-os, poder atender melhor. Se uma organização almeja por clientes fiéis, primeiro é necessário saber quem são eles e quais são as suas necessidades. Esse fato não é uma tarefa fácil, porém, é preciso que exista um entendimento de todos da empresa para a fidelização do cliente. Bezerra (2013, p. 12) descreve que:

Satisfazer um consumidor não é fácil. Acredite! O que é satisfatório para uma pessoa pode ser insatisfatório para outra. Clientes são indivíduos que possuem características, opiniões e gostos diversos (...). Nunca vamos conseguir satisfazer 100% dos clientes, mas é necessário fazermos o máximo de esforço para conseguirmos alcançar o mínimo de satisfação esperada por eles.

Contudo, fica claro que o cliente é a razão da existência de uma organização. Atendê-lo bem e com qualidade, ouvi-lo, dar atenção as suas necessidades e saber o que ele espera da sua empresa, torna-se cada vez mais importante para as organizações.

Buscando o alcance dos objetivos organizacionais, motivar os colaboradores é peça fundamental para o bom andamento dos trabalhos dentro da organização, colaboradores motivados produzem mais, e melhor.

Para a empresa saber qual é o grau de satisfação dos seus clientes, é necessário fazer uma pesquisa para detectar o mesmo, e medir a satisfação dos seus

clientes traz vários benefícios, conforme citam Rossi e Slongo (1998) que há outros benefícios proporcionados pela pesquisa de satisfação de clientes: percepção mais positiva dos clientes quanto à empresa; informações precisas e atualizadas quanto às necessidades dos clientes; relações de lealdade com os clientes, baseadas em ações corretivas; e confiança desenvolvida em função de maior aproximação com o cliente.

Para satisfazer clientes, a empresa precisa conhecer suas necessidades, e em seguida, tentar processar de forma efetiva para resolver esses problemas. Nem sempre o cliente deixa explícito seus anseios, deixando para a empresa a tarefa de identificar o que o cliente quer.

Satisfação do cliente, para Kotler e Armstrong (1999), é o resultado percebido pelos clientes que experimentam o desempenho de uma empresa que satisfaz suas expectativas. Eles ficam satisfeitos quando suas expectativas se cumprem, e ficam encantados quando elas são superadas.

O consumidor insatisfeito transmite essa insatisfação para várias pessoas e o resultado nos atenta para a importância que se apresenta, nos dias atuais, a satisfação e confiança do cliente para a sobrevivência das organizações. O direito de escolha está nas mãos dele, e em virtude disso, se a empresa não buscar conhecê-lo e atender suas necessidades e expectativas, certamente haverá um concorrente que irá fazê-lo.

Em geral entende-se por satisfação o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas de pessoa (cliente), ou seja, se o desempenho do produto ou serviços fica longe das expectativas este ficará insatisfeito, se ultrapassar ou corresponde ficará satisfeito.

Kotler e Armstrong (2003, p. 6) consideram que:

A satisfação do cliente depende do que ele percebe sobre o desempenho do produto em relação às suas expectativas. Se esse desempenho não corresponder às expectativas do cliente, o comprador ficará insatisfeito. Se corresponder, ele ficará satisfeito. Se exceder as expectativas ele ficará maravilhado. As empresas de referência em marketing se desdobram para manter seus clientes satisfeitos, pois clientes satisfeitos repetem suas compras e contam aos outros suas boas experiências com o produto. Empresas inteligentes têm como objetivo maravilhar o cliente, prometendo somente aquilo que podem oferecer e entregando mais do que prometem.

Satisfazer os cidadãos é uma meta que a empresa precisa alcançar para chegar ao seu maior objetivo, o de ser destaque no mercado. Como a finalidade das

empresas é criar clientes, a empresa deve cuidar deles como o maior bem que possui. De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 142), “satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador (cliente)”.

O indivíduo satisfeito tende a ter maior envolvimento com o trabalho e conseqüentemente se compromete mais com a organização, além de ajudar a empresa a competir com maior eficácia em períodos favoráveis e a reagir em condições adversas, pois ele dá o melhor de si, mesmo na ausência de seus superiores.

Funcionários satisfeitos costumam ser mais amáveis, alegres e atenciosos – traços apreciados pelos clientes. Como os funcionários satisfeitos tendem a permanecer mais tempo no emprego, há maior probabilidade de os clientes encontrarem rostos familiares e receberem o atendimento que já conhecem. Estes aspectos são responsáveis pela construção da satisfação e da lealdade dos clientes (ROBBINS, 2008, p. 70).

As empresas precisam instigar o desenvolvimento desse profissional, pois, este funcionário bem motivado gera lucratividade para a empresa. Não é possível manter sempre as pessoas motivadas, o papel do administrador é dar os meios para que essas pessoas se sintam motivada em um agradável ambiente de trabalho, onde não gere a insatisfação dos colaboradores.

3 METODOLOGIA

São fundamentais os procedimentos metodológicos que foram utilizados no estudo proposto, os quais estão divididos em quatro etapas. No primeiro momento foi feita a classificação da pesquisa, em seguida são apresentados os sujeitos da pesquisa, em um terceiro momento a coleta de dados e, logo após, a análise e interpretação dos dados. O presente estudo possui natureza quantitativa, caráter descritivo e seu método de análise é o estudo de caso.

Quanto à natureza, define-se como uma pesquisa aplicada por gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais. Segundo Gil (1999 *apud* TEIXEIRA; ZAMBERLAN; RASIA, 2009, p.112):

Visa a gerar conhecimentos para aplicação prática voltados à solução de problemas específicos da realidade. Envolve verdades e interesses locais. A fonte das questões de pesquisa é centrada em problemas e preocupações das pessoas e o propósito é oferecer soluções potenciais para os problemas humanos. A pesquisa aplicada refere-se à discussão de problemas, empregando um referencial teórico de determinada área de saber, e à apresentação de soluções alternativas.

Em relação à Pesquisa Descritiva, Gil (2008) diz que é descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Este estudo estrutura-se quanto aos fins em pesquisa descritiva, e tem como objetivo principal identificar, registrar e analisar as informações obtidas, no caso da empresa Ceará Cidadão. Conforme Gil (2008, p. 46):

A pesquisa descritiva busca primordialmente descrever as características de determinada população ou fenômeno e estabelecer possíveis relações entre variáveis, incluindo-se neste grupo as que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população a respeito de uma determinada situação, o que constitui-se em escopo do presente projeto.

Quanto aos meios, ou seja, os procedimentos técnicos do estudo, abrange o referencial teórico em relação ao tema; documental, devido serem consultados documentos internos da organização; pesquisa de campo, onde esta estratégia de

pesquisa utiliza-se do levantamento de dados. Segundo Diehl e Paim (2004, p. 51), a abordagem quantitativa descritiva se caracteriza:

Pelo o uso de quantificação tanto na coleta quanto no tratamento da informações por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio padrão, as mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc., com o objetivo de garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação, possibilitando uma margem de segurança maior quanto às referências.

Os sujeitos da pesquisa foram constituídos por uma amostra de 40 colaboradores da organização alvo deste estudo, com universo amostral correspondente a 93% do total de 43 atendentes na referida empresa na unidade de Juazeiro do Norte – CE.

E para conhecer as práticas de Endomarketing, no que se refere à motivação e satisfação dos colaboradores envolvendo o clima organizacional, foi utilizado uma pesquisa documental, na qual foram coletados informações de alguns documentos internos da organização e realizada análises nos arquivos organizacionais, com o auxílio da Analista de Recursos Humanos.

Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário adaptado com 35 questões fechadas, a partir de um artigo publicado de Silva (2011) envolvendo alguns fatores essenciais na pesquisa, tais como: satisfação, compensação, direcionamento e comunicação, valorização de pessoas, participação e envolvimento dos colaboradores, recursos utilizados, liberdade com responsabilidade, *feedback*, reconhecimento, aprendizado, trabalho em equipe e confiança. Estes itens estão intrínsecos nas perguntas do questionário, que por sua vez foram classificadas em 3 dimensões (Satisfação Geral, Direcionamento e Comunicação; e Compensação e Benefícios), para melhor ser analisada as informações obtidas.

Destaca-se que as questões foram distribuídas de acordo com as dimensões indicadoras de Endomarketing, categorizando as questões sugeridas pela autora. A escolha das dimensões foi motivada pela apresentação de fatores relevantes para a pesquisa na obtenção de resultados consistentes com os objetivos estabelecidos.

A estatística descritiva permitiu identificar os fatores significativos de motivação e satisfação resultante das respostas de cada indivíduo. Os dados intervalares foram transformados em dados categóricos. A caracterização dos dados levou em conta o cálculo da média e do desvio padrão das respostas dos

colaboradores em relação à escala de Likert de 5 pontos utilizada no questionário. De posse das médias de cada construto, as mesmas foram classificadas dentro de três níveis diferentes (Pontos Fracos, Pontos a Melhorar e Pontos Fortes), conforme descrito no quadro 1. Já em relação ao desvio padrão, as assertivas que tiveram o DESV PAD < 1 (maior nível de concordância entre os colaboradores) e aquelas com o DESV PAD > 1 (menor nível de concordância entre os colaboradores).

Quadro 1 - Escala de Satisfação

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo, Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Escala de Likert	1	2	3	4	5
Média	1,00 a 2,99		3,00 a 3,99	4,00 a 5,00	
Escala	Pontos fracos		Pontos a melhorar	Pontos fortes	

Fonte: Elaborado pela autora com os dados coletados (2018).

O instrumento de coleta foi entregue impresso a cada colaborador, conforme proposto pela autora, entregue no dia 15 de junho de 2018 nas dependências da empresa durante a jornada de trabalho, mas sem que atrapalhasse o andamento do atendimento dos colaboradores. A aplicação do questionário ocorreu no próprio ambiente de trabalho dos respondentes. Nesse momento, foi reforçado aos participantes do estudo, que lhes seriam assegurados o anonimato e a privacidade resguardando-lhes o direito, inclusive, de não responderem ao questionário, se assim o desejassem. O instrumento de medida adotado nesse estudo foi a escala de Likert.

Os dados foram ordenados para se obter uma análise coerente, ocorrendo a tabulação através de gráficos para a melhor visualização, organizadas por assunto de acordo com os objetivos deste estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Dados da empresa

A empresa Ceará Cidadão é uma Sociedade de Propósito Específico (SPE), foi criada com finalidade de administrar a Parceria Público Privada (PPP) para gerir, operar e manter unidades de atendimento ao cidadão no Estado do Ceará, sendo formada por 4 unidades atualmente: uma em Juazeiro do Norte, duas em Fortaleza (uma no Bairro Messejana e uma no Bairro Antônio Bezerra) e outra em Sobral, sendo que a unidade de Juazeiro do Norte, foi a primeira a ser implantada no estado do Ceará, inaugurada no dia 13 de Agosto de 2014.

A Ceará Cidadão tem como missão “Facilitar o acesso a soluções ágeis e de qualidade em serviços de interesse público, contribuindo para o exercício da cidadania”; e visão “Ser referência permanente em excelência de atendimento aos cidadãos, reconhecida como uma das melhores empresas para se trabalhar e uma das três centrais de serviços mais bem avaliadas no país”.

A empresa estudada, executa o Programa Vapt Vupt, que é uma central onde agrupa diversos serviços em um único local. É um Programa de Central de Atendimento Integrado ao Cidadão gerido pelo Governo do Estado do Ceará por meio da Secretaria da Justiça e Cidadania (SEJUS) e tem como proposta contribuir com um novo padrão de atendimento ao público, agregando valor ao serviço prestado e quebrando paradigmas. Tem como objetivo prestar serviço de qualidade, agilidade e eficiência, prezando sempre pelo respeito aos cidadãos. Para sua implantação, foram utilizadas novas tecnologias, em processos e ferramentas, garantindo uma gestão pública moderna, dinâmica e promotora de cidadania.

No Vapt Vupt, a igualdade no atendimento é um princípio fortemente colocado em prática, para assim evitar privilégios no atendimento, assim como previsto o artigo 5º da Constituição Federal. E, como forma de romper a burocracia, verifica-se a possibilidade de reavaliação das decisões tomadas, para uma contínua análise de fluxos e procedimentos, buscando resgatar o conceito de cidadania através da transparência e participação dos usuários, e valorização do servidor público por meio de programas de qualificação.

O público-alvo da empresa Ceará Cidadão são os cidadãos da Região Metropolitana do Cariri que compreende Juazeiro do Norte, Crato, Barbalha, Caririçu,

Missão Velha, Jardim, Farias Brito, Nova Olinda e Santana do Cariri, apesar de atender também vários cidadãos dos estados vizinhos, como Pernambuco e Paraíba.

A Ceará Cidadão realiza mais de 300 serviços, em parceria com mais de 15 órgãos, dentre os quais o SINE - Sistema Nacional de Emprego; PEFOCE - Perícia Forense do Ceará; Secretaria da Receita Federal; DETRAN - Departamento Estadual de Trânsito; SEFAZ - Secretaria da Fazenda; SECULT - Secretaria de Cultura do Ceará; CAGECE - Companhia de Água e Esgoto do Estado do Ceará, entre outros. Através dos serviços ofertados, os usuários conseguem desde a emissão de RG - Registro Geral; CPF - Cadastro de Pessoa Física; CNH - Carteira Nacional de Habilitação, ser intermediado para vagas de emprego, seguro desemprego e estabelecer relações formais com os Órgãos de Defesa do Cidadão, como na SEJUS - Secretaria da Justiça. Ainda conta com o E-Vapt, um órgão específico que oferece aos cidadãos vários serviços gratuitos, como a utilização da internet e impressões, solicitação de serviços da Web, assim também como cursos interativos e a entrega de certificados dos cursos realizados.

De acordo com o gestor da empresa “foram realizados mais de 500.000 atendimentos desde a inauguração em 13 de agosto de 2014, até 15 de junho de 2018. Diariamente são feitos cerca de 1.700 atendimentos, com índice de 99% de satisfação nos serviços prestados.

Na empresa apresentada, é de suma importância a satisfação do usuário, uma vez que para ocorrer essa satisfação, é preciso prestar um serviço de qualidade, que é mensurado diariamente através de pesquisas de satisfação sistematizadas. A ferramenta utilizada para avaliar os indicadores de desempenho em relação a qualidade do atendimento recebido é o Terminal de Avaliação, que está disponível em todos os guichês de atendimento, onde o cidadão pode avaliar a satisfação com o atendimento após a sua finalização, escolhendo entre as opções: ÓTIMO, BOM, REGULAR E RUIM. Há também fichas de manifestação disponíveis na recepção da unidade, para que o cidadão exponha seus elogios, reclamações, sugestões e críticas por parte da população.

Além da avaliação pelos usuários do programa, a empresa também utiliza outras ferramentas de avaliação, só que nesse caso sendo internamente. Uma das maneiras utilizada para avaliar o grau de satisfação do cliente interno, em relação ao clima organizacional é por meio de uma pesquisa que acontece anualmente e a nível internacional do Programa de Certificação da GPTW - Melhores Empresas Para

Trabalhar – Brasil. Através deste programa é possível pesquisar, identificar e reconhecer organizações com bons ambientes de trabalho por meio de uma metodologia aplicada em mais de 50 países em todo o mundo.

Participar desta pesquisa para a empresa é amplamente vantajoso, pois, além de captar um diagnóstico do seu ambiente de trabalho, as empresas participantes agregam valor à sua marca e aumentam sua credibilidade. Em 2017, a empresa Ceará Cidadão, foi certificada com uma das melhores empresas para se trabalhar, pela classificação do *ranking* ficou muito próxima de ser premiada, mas infelizmente não conseguiu. Este ano a empresa está passando por esse processo novamente, será aplicada esta pesquisa entre os dias 15 a 29 de Junho de 2018, nos colaboradores já estão participando de forma efetiva.

A empresa tem como finalidade, viabilizar a operacionalização com órgãos parceiros, para garantir a qualidade e a uniformidade dos serviços oferecidos, o Vapt Vupt conta com inúmeros parceiros, dentre os mais utilizados são:

- ✓ FEDERAL: CEF – Caixa Econômica Federal, INSS – Instituto Nacional do Seguro Social;
- ✓ ESTADUAL: DETRAN – Departamento Estadual de Trânsito, JUCEC – Junta Comercial do Estado do Ceará, SINE/IDT – Sistema Nacional de Emprego/Instituto de Desenvolvimento do Trabalho, CAGECE – Companhia de Água e Esgoto do Ceará;
- ✓ PRIVADO: BRADESCO – Instituição financeira.

Alguns dos principais componentes operacionais do Vapt Vupt são:

- ✓ Monitoramento de tempo de fila e de execução de serviços;
- ✓ Controle da qualidade das informações e orientações prestadas à população;
- ✓ Monitoramento de contingências de sistemas (*help-desk*);
- ✓ Estratégias de atendimento alternativo em situações de contingências;
- ✓ Democratização do acesso às informações sobre os procedimentos para realização de todos os serviços;
- ✓ Sistema de manifestações da população;
- ✓ Formação contínua dos funcionários (dos atendentes ao pessoal da limpeza, entre outros profissionais);
- ✓ Mecanismos de incentivo e valorização dos funcionários, assim como da comunidade com campanhas e eventos;

- ✓ Processo permanente de desburocratização de procedimentos;
- ✓ Integração de serviços “setoriais”;
- ✓ Pesquisas diárias sobre expectativas e nível de satisfação dos usuários; ambientação adequada (segurança, limpeza, iluminação, segurança, comunicação visual, imobiliário entre outros.);
- ✓ Pesquisa de clima pelos próprios funcionários, no intuito de identificar como se sentem ao trabalhar nesta empresa nos mais diversos aspectos.

Com condições de trabalho adequadas, os funcionários são constantemente capacitados para o uso de ferramentas modernas e treinados para servirem ao público com qualidade. Com atendimento direto ao cidadão e sob o fundamento constitucional de atendimento sem privilégios ou discriminação de qualquer espécie, o Vapt Vupt representa uma verdadeira “revolução cultural” na prestação de serviços públicos na região do Cariri.

4.2 As ações de Endomarketing na empresa

Ações são necessárias para movimentar a roda da motivação. Um funcionário motivado é capaz de contagiar vários outros. As ações da Ceará Cidadão são criativas e chamativas de modo a induzirem a participação de todos, além de incentivarem a satisfação e melhoria no clima organizacional. No entanto, essas ações “não são capazes de mudar a percepção dos colaboradores em relação a salários, benefícios e incentivos da empresa” (BRUM, 2010). Ainda segundo a autora, a percepção das pessoas sobre aspectos da sua relação de trabalho com a empresa somente pode ser mudada a partir de um bom processo de informação, visto que ela serve para envolver funcionários num esforço único de aderência às estratégias e objetivos da empresa.

A comunicação é uma ferramenta para encurtar a distância entre os níveis hierárquicos que tem de ser usada diariamente para divulgar informações sobre a condição da organização. Quanto mais abrangente for a comunicação, mais facilmente acontecerá o envolvimento dos colaboradores, possibilitando mudanças nos padrões de comportamento e engajamento para cumprimento das metas e dos objetivos:

A comunicação gera envolvimento, que gera comprometimento, que gera motivação, que, por sua vez, é mantida pelo processo de comunicação. Para manter o funcionário motivado abasteça-o com informações, dados, referências, etc. o engajamento é o elemento central pretendido pelo Endomarketing. Tanto quanto no marketing, busca-se o engajamento do cliente. A adesão dele a determinado produto ou serviço é proporcionalmente relacionada ao esforço que o marketing faz para atendê-lo. O Endomarketing também tem o objetivo de buscar adesões, no caso dos funcionários (BEKIN, 2005, p. 99).

As campanhas promovidas pela Ceará Cidadão podem produzir no funcionário o orgulho de fazer parte do quadro de funcionários, o que o leva a ter uma imagem de cliente externo em relação à empresa. A Ceará Cidadão realiza várias ações de Endomarketing tais como, divulgação interna, expondo informações através de canais de comunicação (TV, e-mail corporativo, banners, aplicativo de troca de mensagem instantânea e comunicados em locais específicos), buscando valorizar a imagem da empresa perante os funcionários, além de troca de informações, *feedbacks* e ser local de solução de pequenos problemas.

Ainda proporciona treinamento focado no relacionamento com a empresa, visando capacitar o colaborador e o incentivar a ter novas ideias que possam melhorar as atividades da empresa. Programas e eventos de interação entre empresa e funcionários, como por exemplo, atividades externas de corridas, trilhas, jogos de futebol, campanhas solidárias etc.

A empresa oferta benefícios como: vale-transporte, vale-refeição, plano de saúde; reconhecimento do funcionários como ser humano e ampliando o envolvimento familiar junto a empresa, divulgação de planos e carreiras, workshops, palestras motivacionais, valorização do funcionário, lembrete e comemoração dos aniversariantes mensais, processo de integração dos novos colaboradores, ginástica laboral, vídeos e frases motivacionais nas reuniões, mensagens cordiais de datas comemorativas, feriados etc., além de pesquisa de satisfação de clima organizacional.

Segundo Brum (2010), um empregado possui uma mente interna, que é como ele enxerga o trabalho, e outra externa, que é a sua visão como cliente em relação à sua empresa, aos seus serviços e produtos. As duas são independentes e o objetivo do Endomarketing é unir as duas imagens de modo que ele tenha orgulho da empresa onde trabalha a ponto de consumir seus produtos e serviços.

As ações de Endomarketing servem para que os colaboradores enxerguem a sua organização sob uma ótica otimista e com orgulho a ponto de considerá-la, dentre as concorrentes, a principal. E para mensurar a motivação e satisfação, se faz

necessário a realização de pesquisas que indiquem possíveis pontos de falhas e sucesso na execução do Endomarketing.

4.3 Análise dos Dados

Este trabalho foi elaborado utilizando o enfoque da pesquisa quantitativa. Isso significa que foi efetuado um levantamento de dados, que posteriormente foram analisados numericamente. Ao contrário da qualitativa, a pesquisa quantitativa, tem por objetivo quantificar os dados e generalizar os resultados das amostras. Esse método garante a precisão dos resultados, evita distorções de análise e interpretação, além de possibilitar uma margem de segurança quanto às interferências.

Os dados foram analisados através das afirmativas do questionário: Discordo Totalmente; Discordo; Nem Discordo, Nem Concordo; Concordo; e Concordo Totalmente, os quais representam respectivamente os valores de 1 a 5. Cada afirmativa gerou uma resposta, que foi tabulada de acordo com a frequência de cada uma das opções e analisada estatisticamente com auxílio do Google Forms e do Microsoft Office Excel.

A fim de melhor interpretar a análise dos resultados encontrados, os mesmos foram classificados de acordo com dimensões consideradas importantes elaboradas pela autora, quando relacionadas ao endomarketing e clima organizacional, bem como a média da frequência das respostas, e também o desvio padrão de cada assertiva, conforme exposto na Tabela 1.

Tabela 1 - Classificação das questões em dimensões com média e desvio padrão

DIMENSÕES	QUESTÕES	MÉDIA	DESV PAD
Satisfação Geral	01 – De modo geral, as condições físicas de trabalho na unidade são satisfatórias (ex: temperatura, ruído, etc.)	4,3	0,8
	02 – Entendo como meu desempenho é avaliado	4,4	0,7
	04 – O meu trabalho me dá um sentimento de realização pessoal	4,2	0,9
	08 – Estou satisfeito com a carga de trabalho	4,3	0,9
	10 – Estou satisfeito com o salário	3,9	1,0
	11 – De maneira geral, o quanto você está satisfeito em trabalhar na Ceará Cidadão	4,4	0,9
	25 – Consigo obter as informações de que preciso para realizar as minhas tarefas	4,5	0,7
	26 – O meu supervisor imediato me ajuda a obter os recursos que preciso para realizar o meu trabalho	4,4	0,7
	27 – Entendo o grau de liberdade que tenho para tomar decisões	4,4	0,9

DIMENSÕES	QUESTÕES	MÉDIA	DESV PAD
Direcionamento e Comunicação	03 – Meu supervisor imediato tem um processo de comunicação claro, direto e constante	4,5	0,9
	07 – A empresa mantém os empregados informados sobre os assuntos que os afetam	4,5	0,6
	13 – Entendo como o meu trabalho contribui para atingir os objetivos da empresa	4,5	0,5
	14 – Entendo como os objetivos do meu setor se relacionam com os objetivos de outros setores com os quais trabalhamos	4,4	0,7
	15 – Meu supervisor imediato comunica de forma clara os objetivos da empresa	4,3	0,9
	16 – Meu supervisor imediato trata a satisfação do cliente como prioridade máxima	4,5	0,8
	17 – Os colaboradores do meu setor de trabalho se preocupam em ouvir e entender uns aos outros	3,8	1,1
	18 – Meu supervisor está disponível quando tenho dúvidas ou preciso de ajuda.	4,5	0,6
	19 – Sinto-me à vontade para sugerir novas e melhores formas de realizar as minhas tarefas	3,9	0,9
	20 – Os colaboradores do meu setor usa as ferramentas da qualidade para melhorar os nossos processos de trabalho	4,1	0,8
	21 – Os colaboradores do meu setor buscam novas formas de mudar processos a fim de melhorar a produtividade	3,9	1,0
	22 – Meu supervisor imediato consulta junto aos colaboradores em pontos que afetam os seus trabalhos	4,1	0,9
	24 – Os membros do meu setor tomam iniciativas para obter informações de que precisam	4,2	1,0
	28 – As pessoas do meu setor reagem bem às sugestões para melhorias	3,8	0,9
	34 – Os colaboradores do meu setor são capazes de resolver conflitos entre elas	4,0	1,1
35 – Os colaboradores do meu setor falam de forma honesta e aberta, mesmo quando as coisas não andam bem	3,6	1,3	
DIMENSÕES	QUESTÕES	MÉDIA	DESV PAD
Compensação e Benefícios	05 – Acredito que a Ceará Cidadão oferece oportunidades para meu crescimento e desenvolvimento profissional	4,0	1,0
	06 – Existem oportunidades suficientes para que eu receba treinamento para melhorar as minhas habilidades em meu cargo atual	4,3	0,7
	09 – Estou satisfeito com o reconhecimento por um bom trabalho	3,9	1,1
	12 – O quanto você está satisfeito com a sua compensação total (salários, benefícios, desafios no trabalho, prêmios, etc.)	4,2	0,8
	23 – Os colaboradores do meu setor estão comprometidos com o desenvolvimento dos objetivos da empresa	4,1	0,8
	29 – Meu supervisor imediato me dá retorno claro e específico sobre o meu desempenho	4,0	1,0
	30 – Meu supervisor imediato reconhece os empregados por suas contribuições à unidade	4,1	1,0
	31 – Estou satisfeito com a forma pela qual os bons resultados atingidos são reconhecidos no meu trabalho	4,0	1,1
	32 – Nos últimos 12 meses, tive oportunidade, de alguma forma, de melhorar a minha habilidade profissional	4,1	1,1
	33 – A empresa Ceará Cidadão me dá condições para um aprendizado contínuo	4,3	0,8

Fonte: Elaborado pela autora com os dados coletados (2018).

4.4 Resultados

Na Tabela 2 está registrado de forma objetiva, os resultados encontrados com a aplicação dos questionários, mas, que representam especificamente os questionamentos em diagnóstico durante esta pesquisa, classificados em 3 dimensões (Satisfação Geral, Direcionamento e Comunicação; e Compensação e Benefícios), variáveis estas informadas na revisão teórica.

Nota-se que na referida Tabela 2 que os dados foram tabulados de forma numérica e percentual, conforme o critério escolhido como resposta pelos colaboradores na escala de Likert no intuito de facilitar a interpretação das informações obtidas na pesquisa. A análise dos dados foi baseada na frequência, média e desvio padrão para agregar informações complementares.

Tabela 2 - Análise dos dados por dimensões

DIMENSÕES	QTD QUESTÕES / %	% (1,2 e 3)	% (4 e 5)
Satisfação Geral	9 / 25,7%	16,11%	83,89%
Direcionamento e Comunicação	16 / 45,7%	18,30%	81,70%
Compensação e Benefícios	10 / 28,6%	20,00%	80,00%

Fonte: Elaborado pela autora com os dados coletados (2018).

Ainda considerando os dados expostos na Tabela 2, percebe-se que na distribuição das porcentagens, mesmo a quantidade de questões correspondentes a cada tipo de dimensão sendo diferentes, não há diferença que destoam em relação às respostas consideradas positivas opção 4 e 5 do questionário (Concordo e Concordo Totalmente).

A dimensão Satisfação Geral foi a que teve melhor avaliação no nível de concordância entre os colaboradores. Esta dimensão corresponde às condições físicas no ambiente de trabalho, avaliação do funcionário em suas atribuições, realização pessoal, carga horária, salário, informações e recursos necessários para a realização das atividades diárias, a liberdade na tomada decisão e o quanto o respondente está satisfeito de maneira geral em trabalhar na referida empresa.

Analisando os gráficos gerados das 35 questões, algumas respostas chamam um pouco mais a atenção, como por exemplo, a questão de número 35, exposta no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Questão 35

Fonte: Elaborado pela autora com os dados coletados (2018).

A média calculada nesta questão foi de 3,6 e desvio padrão correspondente a 1,3 aproximadamente, isso significa que entre as 5 opções da escala, os colaboradores ficaram divididos na opinião, alguns concordaram e outros não. Onde o desvio padrão por ser maior que 1 mostra a divergência entre as opções escolhidas da referida questão, e levando em consideração a média, percebe-se que este é um fator a ser melhorado na empresa. Esta trata da comunicação de forma honesta e aberta entre os colaboradores, baseando-se nos dados, demonstra que é preciso melhorar o relacionamento interpessoal, pois ajuda a favorecer na execução das atividades e no clima organizacional.

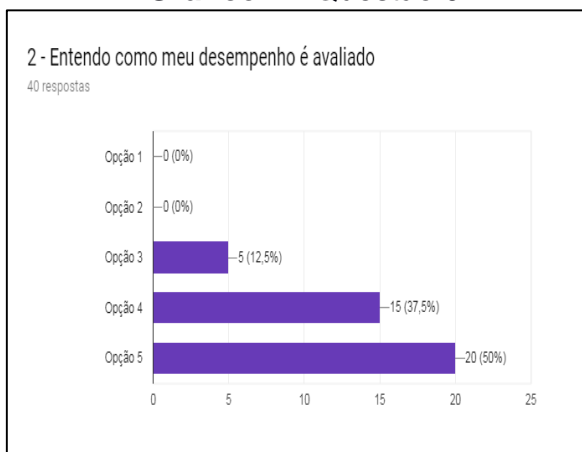
Além dessa pergunta, tiveram outras em que as assertivas dividiram opiniões, de acordo com a média e desvio padrão analisados, como no caso das questões de número 09, 19, 17 e 28, pois estas se referem a participação, envolvimento, valorização e feedback. Merecendo atenção voltada para estes fatores, uma vez que são fundamentais, no que se refere aos objetivos do estudo. O incentivo à participação de ações e eventos na empresa é essencial para que ocorra um envolvimento mais abrangente, afim de que os colaboradores percebam de maneira mais eficaz a sua devida importância em tudo o que a empresa proporcionar.

Para Likert (1979), a satisfação depende do grau de participação que as pessoas têm nas decisões que as afetam. Os indivíduos desejam participar das organizações, e quando criados os canais, a participação vai acontecer, e assim terminará ocorrendo o aumento da produtividade e o atendimento das metas da organização e, conseqüentemente, a satisfação no trabalho.

As perspectivas de um colaborador diante de uma organização estão relacionadas às boas condições de trabalho, remuneração justa de acordo com a sua função, crescimento profissional através de treinamentos oferecidos pela empresa, incentivo aos estudos, benefício e valorização da experiência conquistada na sua profissão. Portanto, o investimento na valorização dos colaboradores não pode estar apenas nos processos. É preciso investir realmente na capacitação das pessoas, afim de conseguir sucesso pessoal e ajudar nos objetivos traçados pela empresa.

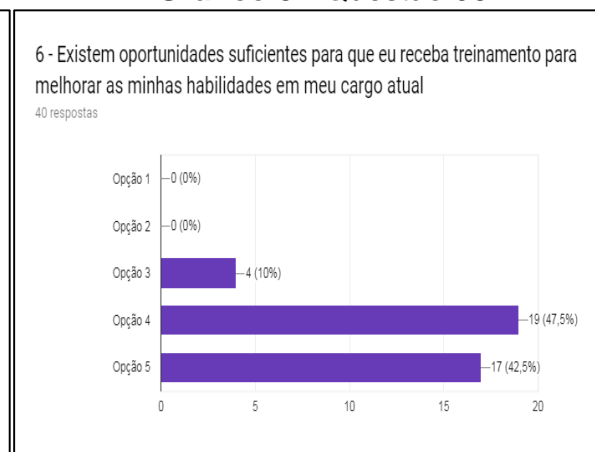
As questões relacionadas a seguir e demonstradas nos gráficos 2 a 7, não tiveram nenhuma avaliação pelos respondentes nas opções 1 e 2, considerada relativamente como “negativa”: 02 – Entendo como meu desempenho é avaliado; 06 – Existem oportunidades suficientes para que eu receba treinamento para melhorar as minhas habilidades em meu cargo atual; 07 – A empresa mantém os empregados informados sobre os assuntos que os afetam; 13 – Entendo como o meu trabalho contribui para atingir os objetivos da empresa; 14 – Entendo como os objetivos do meu setor se relacionam com os objetivos de outros setores com os quais trabalhamos; 18 – Meu supervisor está disponível quando tenho dúvidas ou preciso de ajuda; 25 – Consigo obter as informações de que preciso para realizar as minhas tarefas e 26 – O meu supervisor imediato me ajuda a obter os recursos que preciso para realizar o meu trabalho. Isso significa que os funcionários em sua maioria concordam entre si sobre as questões acima analisadas.

Gráfico 2 - Questão 02

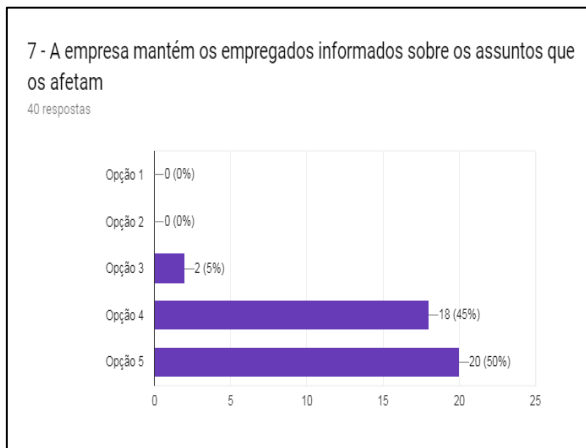


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

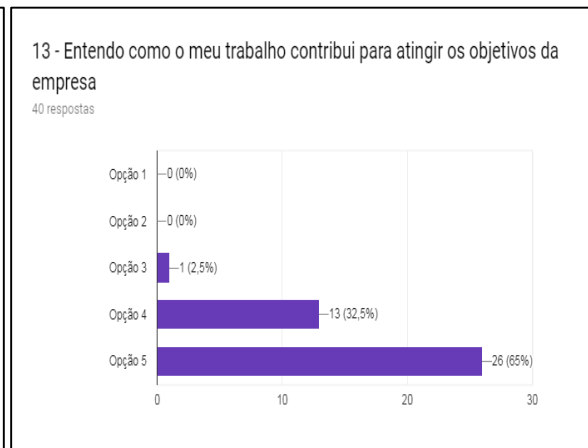
Gráfico 3 - Questão 06



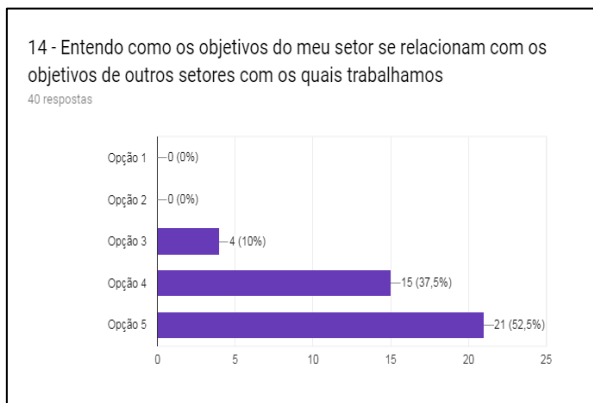
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 4 - Questão 07

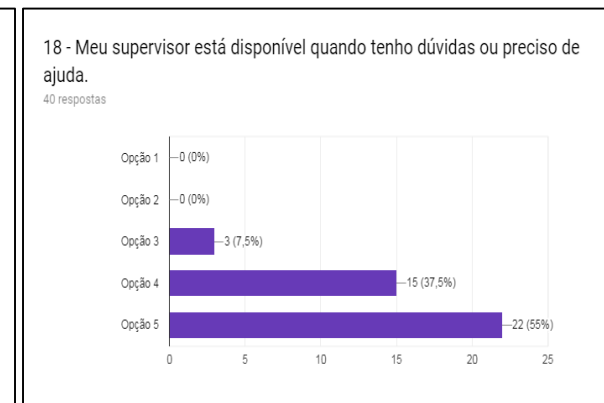
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 5 - Questão 13

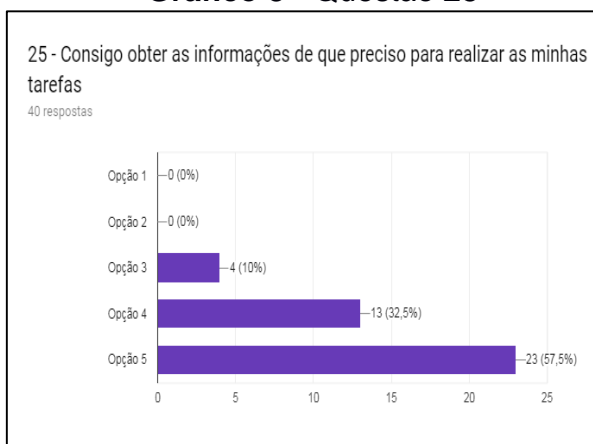
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 6 - Questão 14

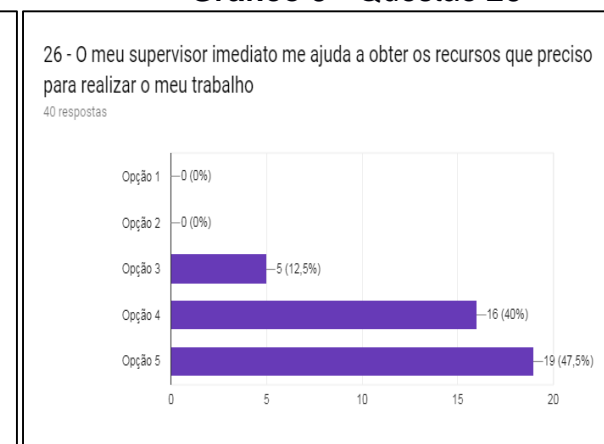
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 7 - Questão 18

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 8 - Questão 25

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

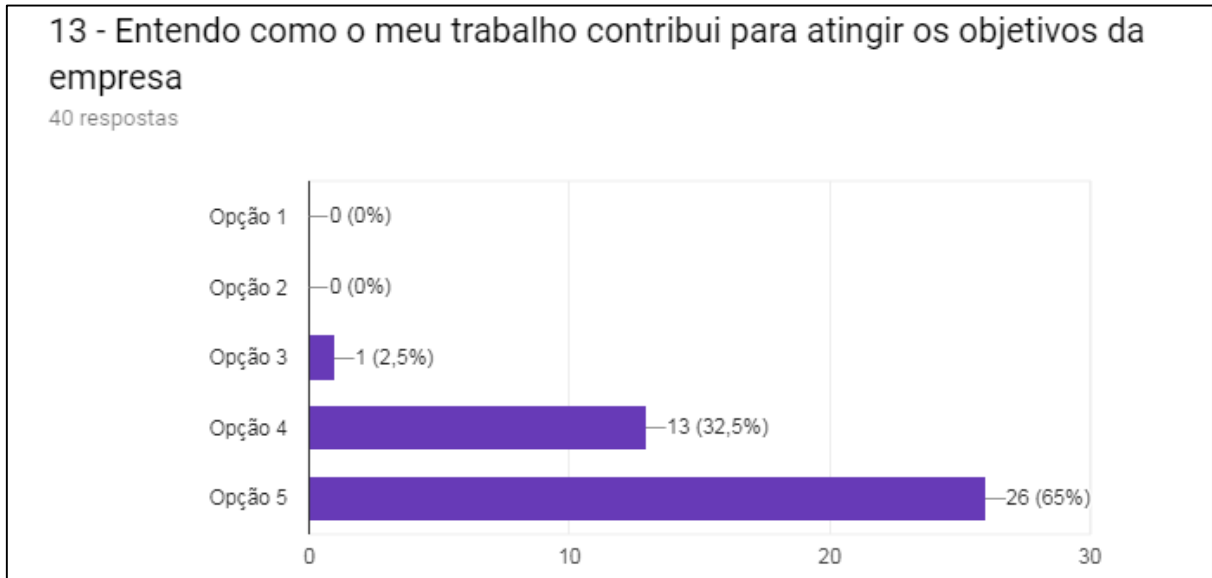
Gráfico 9 - Questão 26

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

As questões que tiveram maior efetividade entre as opções 4 e 5 (Concordo e Concordo Totalmente), foram as de número 03, 07, 13, 16 e 18. Com ênfase na

questão 13, onde a maioria (65%) dos respondentes concordou totalmente, indicando que o próprio trabalho contribui para atingir os objetivos da empresa, conforme o gráfico 10.

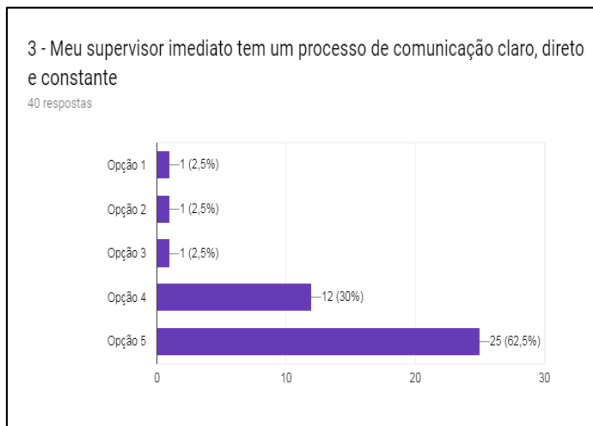
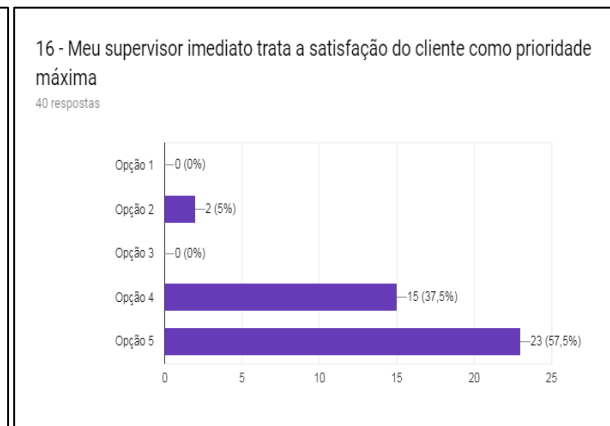
Gráfico 10 - Questão 13



Fonte: Elaborado pela autora com os dados coletados (2018).

As questões de número 03 e 16, mostram que foram as melhores avaliadas entre as opções 4 e 5 do nível de concordância entre colaboradores. As assertivas de número 07 e 18, não inclusas nos gráficos a seguir por já terem sido mencionadas no parágrafo anterior, entre as questões que também não tiveram nenhuma avaliação entre as opções 1 e 2.

Estas questões se referem a comunicação organizacional, disponibilidade do supervisor em ajudar quando preciso, objetivos da empresa e satisfação do cliente (externo) com prioridade máxima, sendo esta última o principal objetivo na prestação de serviços da organização. As médias de todas elas foram acima de 4, sendo classificadas como pontos fortes e o desvio padrão de todas foram menores que 1, consideradas questões que tiveram menor discordância entre os respondentes.

Gráfico 11 - Questão 03**Gráfico 12 - Questão 16**

Fonte: Elaborado pela autora com os dados coletados (2018).

É importante observar que a pergunta mais generalizada em relação à motivação, foi a questão de número 11, que foi abordada da seguinte forma: “De maneira geral, o quanto você está satisfeito em trabalhar na Ceará Cidadão”, na qual a opção de número 05 (Concordo Totalmente) teve o dobro de respostas em relação a opção 04 (Concordo). Estes dados nos levam a compreender os colaboradores estão motivados e satisfeitos com as ações em geral, entre os aspectos relacionados diretamente ao supervisor imediato.

Além da questão 35, já mencionada anteriormente, foi a questão que mais teve avaliações na opção 1 (Discordo Totalmente), as outras questões que também tiveram a opção 1 na avaliação, foram no máximo 3 respostas negativas para cada uma delas. A número 09, 31 e 32, se referem diretamente sobre avaliação específica em alguns aspectos como, reconhecimento e aprendizado (em relação a melhoria da habilidade profissional), onde alguns colaboradores discordam totalmente.

As questões que tiveram consideráveis avaliações negativas por alguns colaboradores, foram aquelas que se referem a Participação e Envolvimento (sugestão na otimização e de melhoria na qualidade dos processos); Valorização (reconhecimento); *Feedback* (alguns colaboradores não reagem bem às sugestões para melhorias) e Confiança (referente aos colaboradores do mesmo setor falar de forma honesta e aberta, mesmo quando as coisas não andam bem).

Tendo como base os dados do Quadro 3, percebe-se que em relação as dimensões analisadas, aquela que discretamente se sobressai com avaliação entre as opções 1, 2 e 3 foi Compensação e Benefícios. De fato, as questões relacionadas de alguma forma com reconhecimento profissional, por um bom trabalho, devido suas contribuições à unidade, na forma de salário, consulta ao colaborador em relação aos

processos, melhoria na habilidade profissional, envolvendo também o sentimento de realização pessoal, foram os principais fatores influenciadores nesta avaliação dos colaboradores.

As questões classificadas com Pontos Fracos, serão os fatores a serem melhorados de forma objetiva e com cautela por parte da empresa, uma vez que estes podem interferir diretamente na motivação dos funcionários. Os Pontos a Melhorar, são as questões em que os funcionários avaliaram que Nem Discordam e Nem Concordam, o que nos remete identificar que estes fatores avaliados nessa opção 3, não estão sendo utilizados da melhor forma pela empresa, no referente a satisfação e motivação. Por serem classificadas como Pontos a Melhorar, significa que a empresa pode utilizar estes fatores para ampliar ainda mais o nível de motivação e satisfação. Por sua vez, estes fatores talvez não estejam sendo tratados com a devida importância por parte de alguns colaboradores.

E por fim, os Pontos Fortes são aquelas questões em que a empresa tem se destacado no tocante ao clima organizacional em geral. Não se deve dar menos importância a estas questões, muito pelo contrário, deverão ter acompanhamento para que estas não sejam classificadas de forma negativa em futuras avaliações.

Tendo como referência a média das respostas para classificação dos pontos fortes, a melhorar e fracos, o Quadro 2 mostra em detalhes:

Quadro 2 - Classificação das questões em Pontos Fracos, Pontos a Melhorar e Pontos Fortes

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo, Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Escala de Likert	1	2	3	4	5
Média	1,00 a 2,99		3,00 a 3,99		4,00 a 5,00
Escala	Pontos Fracos		Pontos a Melhorar		Pontos Fortes
Questões	NENHUMA		5/9/10/17/19/21/28/29/35		1/2/3/4/6/7/8/11/12/ 13/14/15/16/18/20/ 22/23/24/25/26/27 30/31/32/33/34

Fonte: Elaborado pela autora com os dados coletados (2018).

Considerando as informações do Quadro 3 baseado nas médias extraídas das questões, é perceptível que não foi encontrado nenhum ponto fraco, é necessário realizar melhorias em 9 assertiva analisada e 24 assertivas mostraram ser os pontos fortes relacionados ao Endomarketing na empresa.

Segundo Dejours (2001), a dinâmica de reconhecimento faz com que o trabalho adquira sentido. Uma vez reconhecida a qualidade do trabalho prestado, os esforços, angústias, dúvidas, decepções e desânimos também adquirirão sentido. Se o reconhecimento e a valorização não acontecerem, esvazia-se o sentido de ser trabalhador dando lugar, assim, à insatisfação.

A motivação no ambiente de trabalho e o reconhecimento são de fundamental importância no incentivo de funcionários, possibilitando uma colaboração maior entre equipes e uma atuação melhor em trabalhos individuais. As táticas para incentivar os funcionários podem ajudar bastante na hora de refazer novos grupos de trabalho, ou direcioná-los para um novo setor, trazendo bons resultados para todos e também à empresa.

O sistema de recompensas abrange o pacote total de benefícios que a organização coloca à disposição de seus membros. Não apenas salários, férias, promoções para posições mais elevadas são considerados, mas também garantia de segurança no cargo, transferências para posições mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento e a várias formas de reconhecimento.

A força da motivação no âmbito profissional está relacionada às necessidades de trabalho, de reconhecimento, de crescimento e valorização das habilidades voltadas para empresa. Quando concretizadas, proporcionam uma sensação de satisfação e segurança nos indivíduos.

No entanto, os empregados podem ser treinados para realizar muitos trabalhos diferentes pois, querem ter oportunidades de crescimento e de aprendizado. Assim devem ter oportunidades iguais de processo podendo participar de decisões que lhes poderiam caber, assumindo responsabilidades no trabalho e certo grau de liberdade de decisão e para o seu desenvolvimento pois, querem fazer parte de uma equipe vencedora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise dos dados objetivos através do questionário junto aos colaboradores da Ceará Cidadão, este trabalho de conclusão de curso permitiu a reflexão sobre o atual quadro de motivação e satisfação relacionadas com as ações de Endomarketing e o quanto pode interferir diretamente no clima organizacional da empresa.

Por meio da problemática da pesquisa foram esquematizados os objetivos (geral e específicos) com a finalidade de identificar as ações aplicadas de Endomarketing na organização, além de analisar e avaliar a motivação e o grau de satisfação dos clientes internos. Tendo como referência documentada, escrita e falada com a Coordenadora de Recursos Humanos da empresa local e mencionado no referencial teórico, é perceptível que a empresa Ceará Cidadão realiza um forte programa de Endomarketing, buscando sempre a melhoria da motivação e satisfação entre os colaboradores.

A empresa busca realizar treinamentos, visando capacitar o colaborador e o incentivar a ter novas ideias que possam melhorar as atividades da empresa. Programas e eventos de interação entre empresa e oferta benefícios (vale-transporte, vale-refeição, plano de saúde), reconhecimento do funcionários como ser humano e ampliando o envolvimento familiar junto a empresa, divulgação de planos e carreiras, workshops, palestras motivacionais, valorização do funcionário, lembrete e comemoração dos aniversariantes mensais, processo de integração dos novos colaboradores, ginástica laboral, vídeos e frases motivacionais nas reuniões, mensagens cordiais de datas comemorativas, feriados, além de pesquisa de satisfação de clima organizacional anualmente.

Dentre os fatores que interferem diretamente na motivação e satisfação dos clientes internos acima citados, são estes os priorizados pela empresa no Endomarketing. Todos foram classificados em 3 dimensões para facilitar a análise destes dados, sendo eles: satisfação geral, direcionamento e comunicação; e compensação e benefícios, além de verificar quais os pontos fracos, pontos a melhorar e os pontos fortes na organização. Os dados mostram que a Satisfação Geral foi a dimensão melhor avaliada, que alguns fatores precisam ser melhorados (Compensação e Benefícios) referente a reconhecimento, mas nada que interfira negativamente na motivação e na satisfação dos funcionários, pois a empresa foi

considerada ter um bom ambiente e o clima organizacional, já que estes aspectos analisam como o conjunto de fatores que foram estudados. E, de acordo com as médias das respostas, não foram encontrados até o momento, pontos fracos dentre estes fatores na empresa. Somente alguns pontos a serem melhorados em algumas assertivas exploradas e todas as demais são consideradas pontos fortes na empresa.

Foi possível compreender que o Endomarketing que vem sendo praticado na empresa é bem vasto, e por envolver todos os setores da corporação nessas ações, e que mesmo assim seria necessário promover um pouco mais de momentos de interatividade entre os colaboradores, buscando melhorar cada vez mais a motivação e conseqüentemente conseguir concretizar os objetivos definidos pela política e cultura organizacional. A avaliação de insatisfação de uma pequena parcela, em relação à motivação segundo os dados encontrados com a pesquisa, se dá em relação principalmente ao reconhecimento, um fator importante na motivação que tem como finalidade a satisfação.

Com a análise dos dados também foi possível identificar que a satisfação dos colaboradores é bem positiva, variando praticamente em torno de 80% (avaliação entre opções 4 e 5) em todas dimensões avaliadas. A empresa busca constantemente melhorar cada vez mais em relação ao clima organização afim de ampliar gradativamente e manter este índice. Levando-nos assim, a acreditar que a empresa tem seus funcionários motivados e satisfeitos com os aspectos analisados durante esta pesquisa.

Foi-se o tempo em que uma política de remuneração bastava para garantir o bom desempenho dos funcionários e por mais que em algumas empresas essa prática ainda possa ser adotada, existem formas mais descontraídas de lidar com o público interno, afim de aproximar os departamentos e garantir um ambiente agradável no trabalho sem dispender de uma considerável quantidade de dinheiro. As pessoas buscam mais do que isso e perceber essa nova tendência é sem dúvida a chave para o sucesso na empresa pelo menos no que diz respeito ao clima organizacional.

Finalizando, recomenda-se a continuidade desta pesquisa, para melhor identificação dos pontos a serem melhorados nas ações de Endomarketing na empresa. Este estudo deve ser apenas o início de uma avaliação periódica da motivação e satisfação, para não induzir estes aspectos a serem influenciados negativamente, indo de encontro com os objetivos organizacionais. E buscar mais

práticas motivacionais que possam beneficiar uma alta capacitação, uma maior integração na comunicação e aumento da motivação dos seus colaboradores, oferecendo a eles oportunidades mais desafiadoras, dentro da própria organização.

A limitação da pesquisa tem destaque na classificação das questões de acordo com as dimensões, por ter sido feita pelo ponto de vista da autora. Além dos dados terem sido analisados somente de forma descritiva. Algumas possibilidades de estudo e novas investigações são: identificar e confrontar a cultura dos funcionários com mais tempo de empresa com os de menor tempo, analisando se há diferença na motivação e satisfação. Pode-se também ampliar a análise deste estudo também para o setor administrativo e de manutenção da empresa.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **REGE Revista de Gestão**, v. 8, n. 4, 2010.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION - AMA. **Dictionary of marketing terms**. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com>>. Acesso em: 30 de maio de 2018.
- BARRETO, I. F.; CRESCITELLI, E. **Marketing de Relacionamento: Como implantar e avaliar resultados**. São Paulo: Pearson, 2013.
- BEKIN, S. F. **Conversando sobre endomarketing**. Makron Books: São Paulo, 1995.
- _____. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson, 2005.
- BEZERRA, I. S. **Qualidade do ponto de vista do cliente**. São Paulo: Biblioteca 24horas, 2013.
- BRUM, A. M. **Respirando Endomarketing**. Porto Alegre: LP&M, 2003.
- BRUM, A. M. **Face a Face com o Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- BRUM, M. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare, 2010.
- BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial: Políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CERQUEIRA, W. **Endomarketing: Educação e cultura para a qualidade**. 4ª. Ed. Rio de Janeiro: Quality mark, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.
- DIEHL, A. A.; PAIM, D. C. T. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

GRONROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013

GUIMARÃES, A. S. **Estratégias Competitivas Adotadas por Empresas de Tecnologia da Informação**. 2000. Dissertação (Mestrado em Informática) - Instituto de Informática. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Campinas, SP, 2000.

GUTIERREZ, A.; COELHO, A. A importância da Administração de Recursos Humanos na Empresa de Hotelaria. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 1, n. 3, 2008.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Introdução ao marketing**. São Paulo: LTC, 2000.

_____. **Princípios de Marketing**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

KUNSCH, M. M. K. **Obtendo resultados com relações públicas**. 2. ed. São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning, 2002.

LAS CASAS, A. L. **Excelência em Atendimento ao Cliente: Atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo**. São Paulo: M.books, 2012.

LIKERT, R. **Novos padrões de administração**. 2. Ed. São Paulo: Pioneira, 1979.

LUPETTI, M. **Planejamento de comunicação**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2003.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MONTANA, P. J. **Administração**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MILKOVICH, George T.; BOURDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, J. B. de. **Renda per Capita, Desigualdades de Renda e Educacional, e Participação Política no Brasil**. IPEA, 2001.

PORTER, M. E. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11.ed. São Paulo, 2008.

ROSSI, C. A.; SLONGO, L. A. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. **RAC**, v. 2, n. 1, pp. 101-125, 1998.

SANDHUSEN, R. L. **Marketing básico**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

SAVOIA, M. G; CORNICK, M. A. C. P. **Psicologia Social**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

SCHULER, M. **Comunicação estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

SILVA, V. S. **A qualidade do clima organizacional como fator contributivo para a motivação e a satisfação no trabalho**: um estudo de caso dos profissionais técnicos administrativos da Fundação Visconde de Cairu. Salvador, 2011. Disponível em: < <http://www.cairu.br/revista/artigos0.html>>. Acesso em: 15 de maio de 2018.

SPILLER, E. S.; PLÁ, D.; LUZ, J. F.; DE SÁ, P. R. G. **Gestão de Serviços e Marketing Interno**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação**: integrando teoria e prática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TEIXEIRA, E. B.; ZAMBERLAN, L.; RASIA, P. C. **Pesquisa em Administração**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009.

TOMASI, C.; MEDEIROS, J. B. **Comunicação Empresarial**. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. 2ª. Ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

VALSANI, F. **Novas formas de comunicação interna**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

ZENKER, M. R.; ZENONE, L. C. Endomarketing. *In*: ZENONE, Luiz Claudio (Org.). **Gestão estratégica de marketing**: conceitos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2011.

ANEXO

ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO

A presente pesquisa tem como objetivo fazer um levantamento de informações sobre quais os fatores que envolvem o Endomarketing e como eles influenciam na motivação e satisfação referente ao clima organizacional da Ceará Cidadão. A presente investigação é desenvolvida pela acadêmica de Bacharelado em Administração, Valéria de Sousa Marques, como requisito fundamental para a conclusão do curso. As informações aqui contidas são de caráter sigiloso, portanto, só serão divulgadas no ambiente acadêmico através de gráficos.

1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Não discordo nem concordo, 4 - Concordo e 5 - Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
01 – De modo geral, as condições físicas de trabalho na unidade são satisfatórias (ex: temperatura, ruído, etc.)					
02 – Entendo como meu desempenho é avaliado					
03 – Meu supervisor imediato tem um processo de comunicação claro, direto e constante					
04 – O meu trabalho me dá um sentimento de realização pessoal					
05 – Acredito que a Ceará Cidadão oferece oportunidades para meu crescimento e desenvolvimento profissional					
06 – Existem oportunidades suficientes para que eu receba treinamento para melhorar as minhas habilidades em meu cargo atual					
07 – A empresa mantém os empregados informados sobre os assuntos que os afetam					
08 – Estou satisfeito com a carga de trabalho					
09 – Estou satisfeito com o reconhecimento por um bom trabalho					
10 – Estou satisfeito com o salário					
11 – De maneira geral, o quanto você está satisfeito em trabalhar na Ceará Cidadão					
12 – O quanto você está satisfeito com a sua compensação total (salários, benefícios, desafios no trabalho, prêmios, etc.)					
13 – Entendo como o meu trabalho contribui para atingir os objetivos da empresa					
14 – Entendo como os objetivos do meu setor se relacionam com os objetivos de outros setores com os quais trabalhamos					
15 – Meu supervisor imediato comunica de forma clara os objetivos da empresa					
16 – Meu supervisor imediato trata a satisfação do cliente como prioridade máxima					
17 – Os colaboradores do meu setor de trabalho se preocupam em ouvir e entender uns aos outros					
18 – Meu supervisor está disponível quando tenho dúvidas ou preciso de ajuda.					
19 – Sinto-me à vontade para sugerir novas e melhores formas de realizar as minhas tarefas					
20 – Os colaboradores do meu setor usa as ferramentas da qualidade para melhorar os nossos processos de trabalho					
21 – Os colaboradores do meu setor buscam novas formas de mudar processos a fim de melhorar a produtividade					
22 – Meu supervisor imediato consulta junto aos colaboradores em pontos que afetam os seus trabalhos					

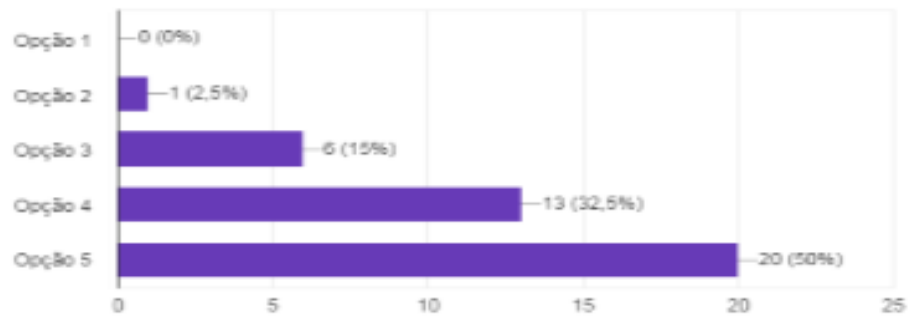
23 – Os colaboradores do meu setor estão comprometidos com o desenvolvimento dos objetivos da empresa					
24 – Os membros do meu setor tomam iniciativas para obter informações de que precisam					
25 – Consigo obter as informações de que preciso para realizar as minhas tarefas					
26 – O meu supervisor imediato me ajuda a obter os recursos que preciso para realizar o meu trabalho					
27 – Entendo o grau de liberdade que tenho para tomar decisões					
28 – As pessoas do meu setor reagem bem às sugestões para melhorias					
29 – Meu supervisor imediato me dá retorno claro e específico sobre o meu desempenho					
30 – Meu supervisor imediato reconhece os empregados por suas contribuições à unidade					
31 – Estou satisfeito com a forma pela qual os bons resultados atingidos são reconhecidos no meu trabalho					
32 – Nos últimos 12 meses, tive oportunidade, de alguma forma, de melhorar a minha habilidade profissional					
33 – A empresa Ceará Cidadão me dá condições para um aprendizado contínuo					
34 – Os colaboradores do meu setor são capazes de resolver conflitos entre elas					
35 – Os colaboradores do meu setor falam de forma honesta e aberta, mesmo quando as coisas não andam bem					

APÊNDICE

APÊNDICE A – GRÁFICOS DAS QUESTÕES DA PESQUISA

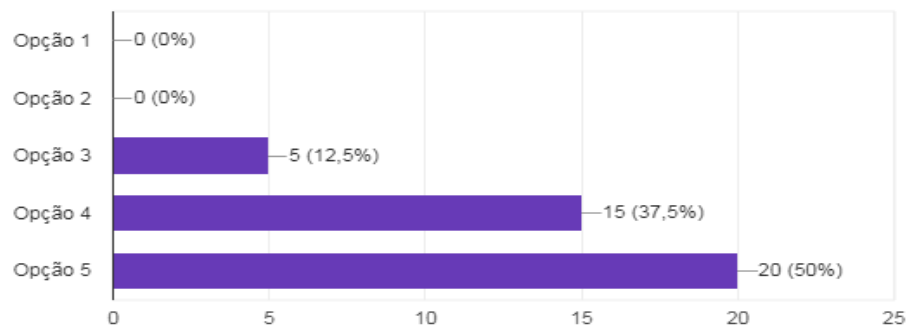
1 - De modo geral, as condições físicas de trabalho na unidade são satisfatórias (ex: temperatura, ruído, etc.)

40 respostas



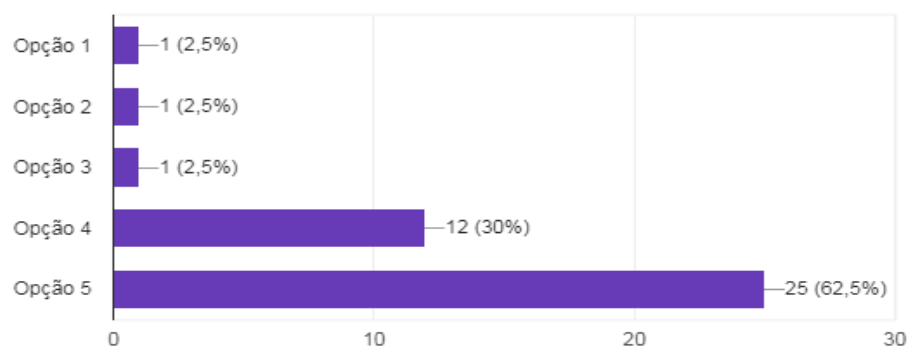
2 - Entendo como meu desempenho é avaliado

40 respostas



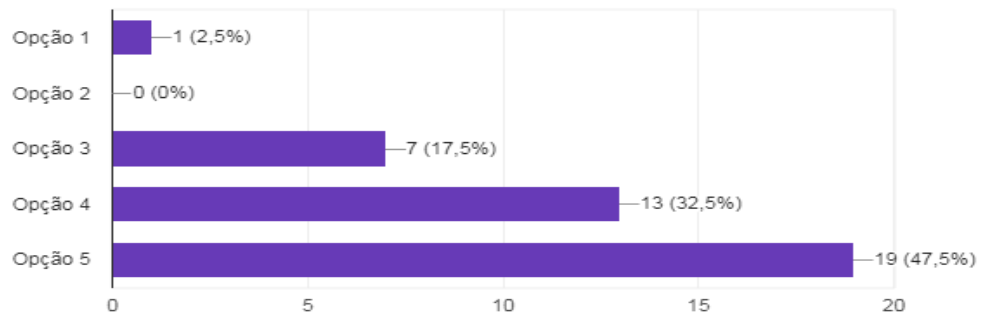
3 - Meu supervisor imediato tem um processo de comunicação claro, direto e constante

40 respostas



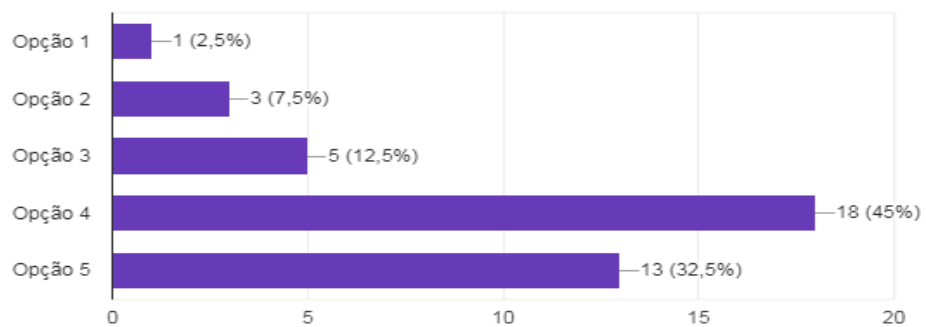
4 - O meu trabalho me dá um sentimento de realização pessoal

40 respostas



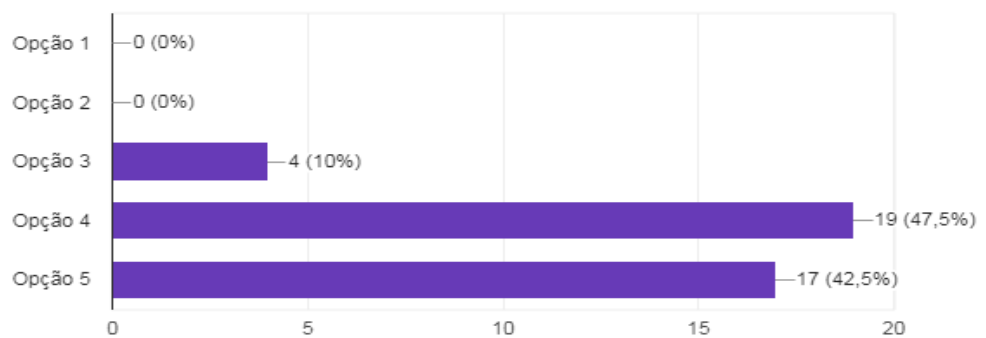
5 - Acredito que a Ceará Cidadão oferece oportunidades para meu crescimento e desenvolvimento profissional

40 respostas



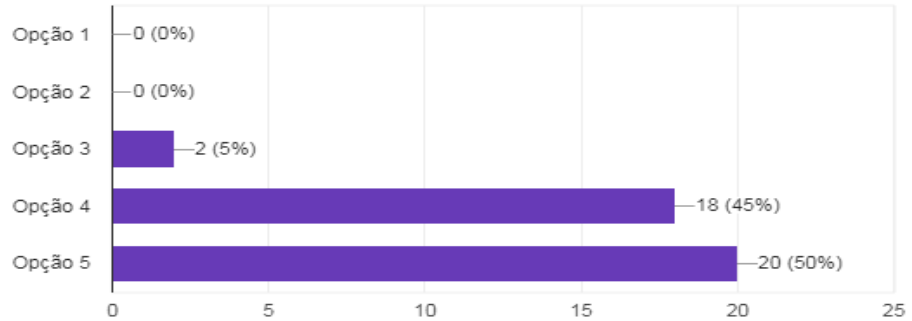
6 - Existem oportunidades suficientes para que eu receba treinamento para melhorar as minhas habilidades em meu cargo atual

40 respostas



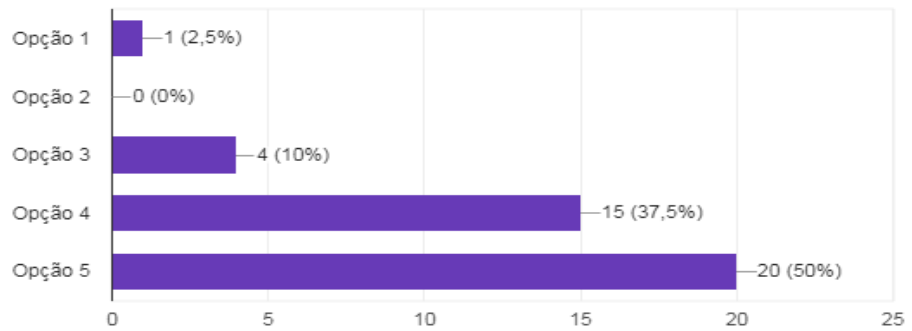
7 - A empresa mantém os empregados informados sobre os assuntos que os afetam

40 respostas



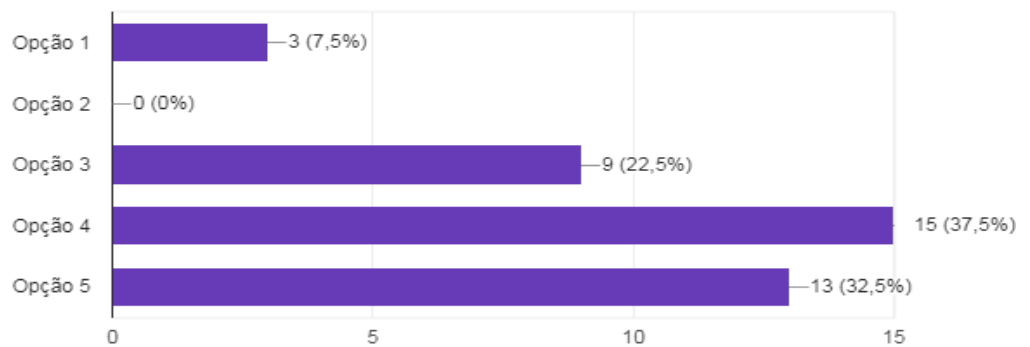
8 - Estou satisfeito com a carga de trabalho

40 respostas



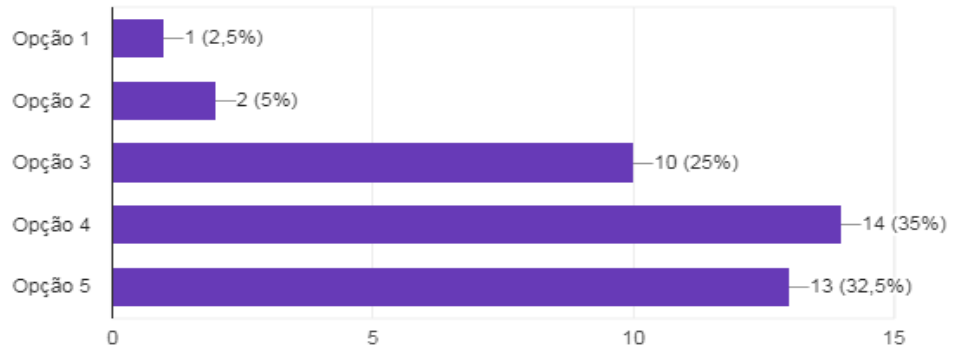
9 - Estou satisfeito com o reconhecimento por um bom trabalho

40 respostas



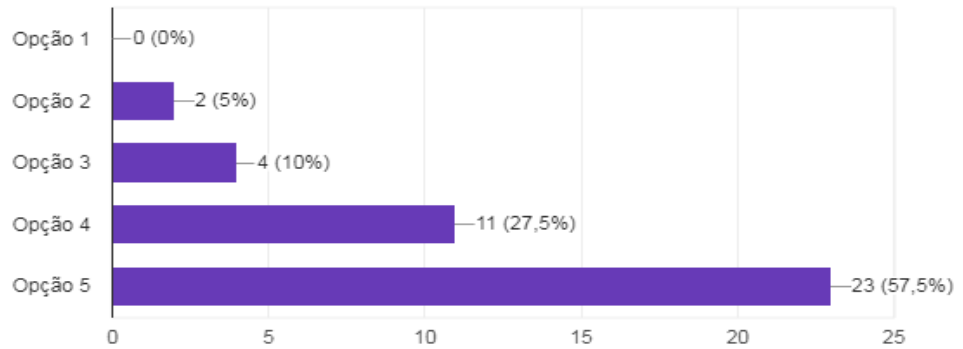
10 - Estou satisfeito com o salário

40 respostas



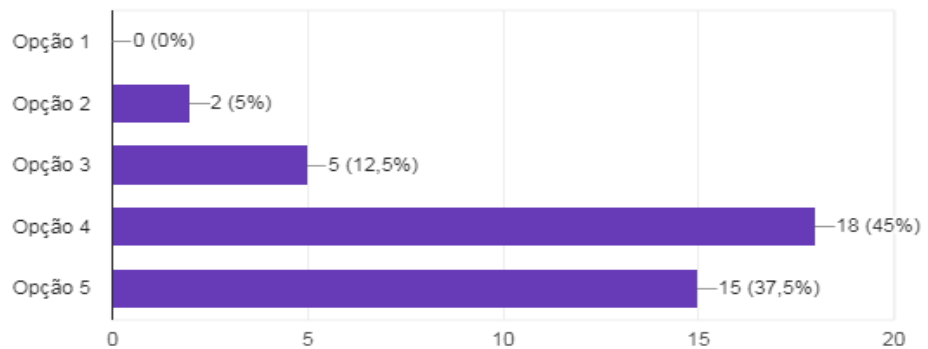
11 - De maneira geral, o quanto você está satisfeito em trabalhar na Ceará Cidadão

40 respostas



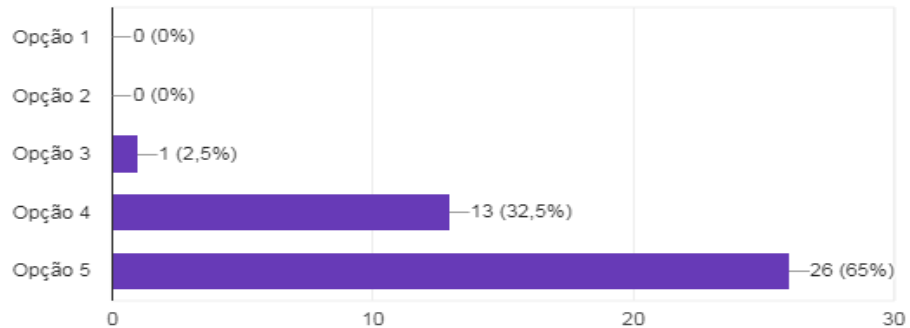
12 - O quanto você está satisfeito com a sua compensação total (salários, benefícios, desafios no trabalho, prêmios, etc.)

40 respostas



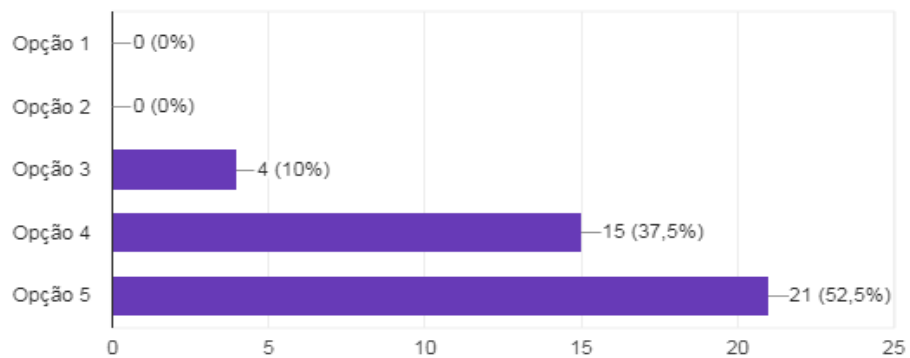
13 - Entendo como o meu trabalho contribui para atingir os objetivos da empresa

40 respostas



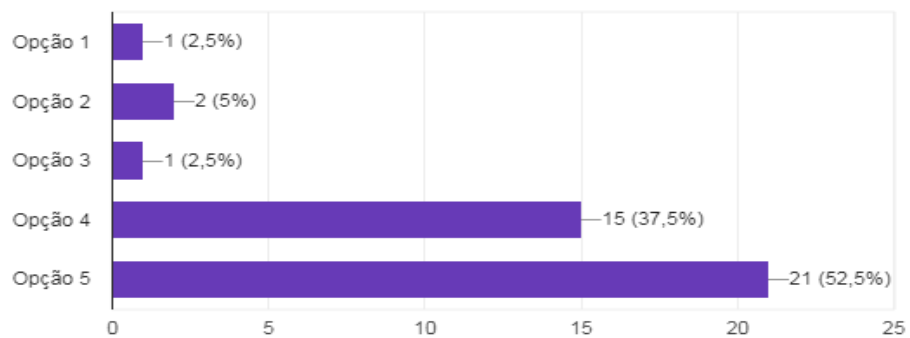
14 - Entendo como os objetivos do meu setor se relacionam com os objetivos de outros setores com os quais trabalhamos

40 respostas



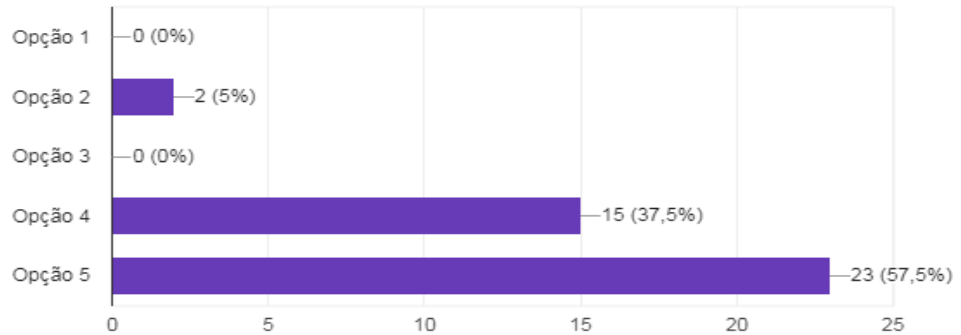
15 - Meu supervisor imediato comunica de forma clara os objetivos da empresa

40 respostas



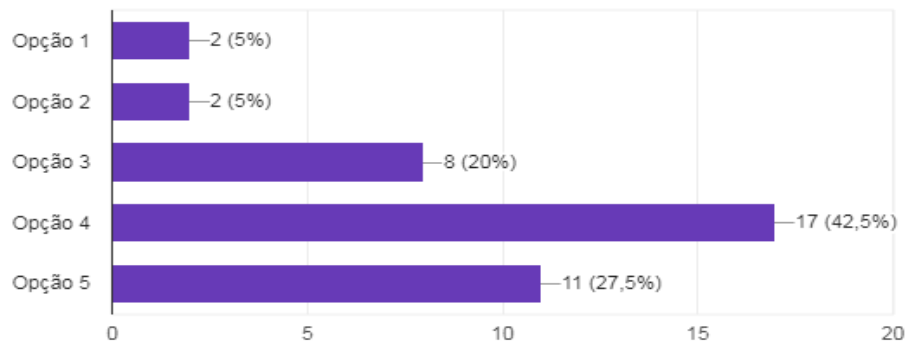
16 - Meu supervisor imediato trata a satisfação do cliente como prioridade máxima

40 respostas



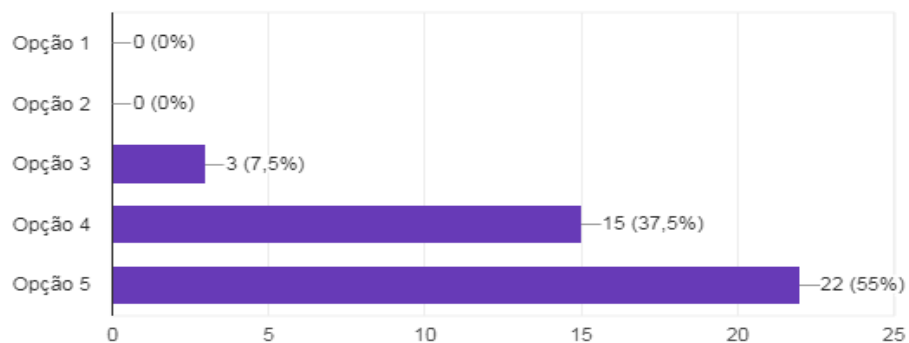
17 - Os colaboradores do meu setor de trabalho se preocupam em ouvir e entender uns aos outros

40 respostas



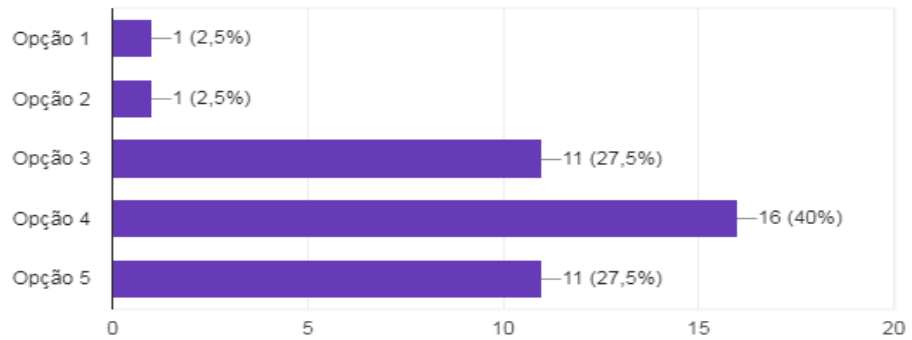
18 - Meu supervisor está disponível quando tenho dúvidas ou preciso de ajuda.

40 respostas



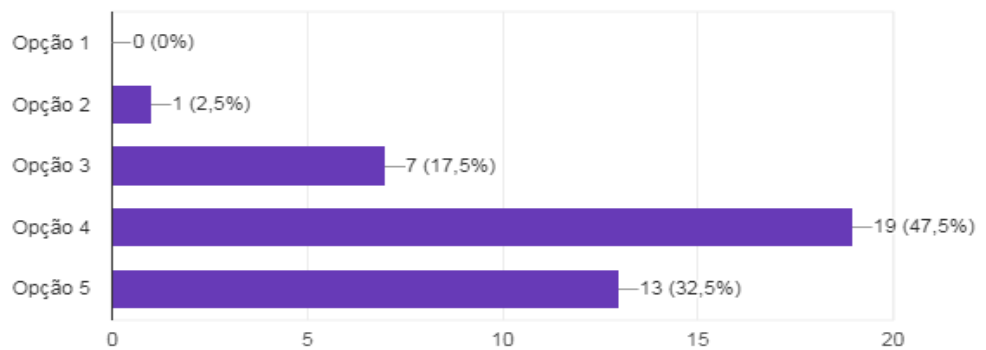
19 - Sinto-me à vontade para sugerir novas e melhores formas de realizar as minhas tarefas

40 respostas



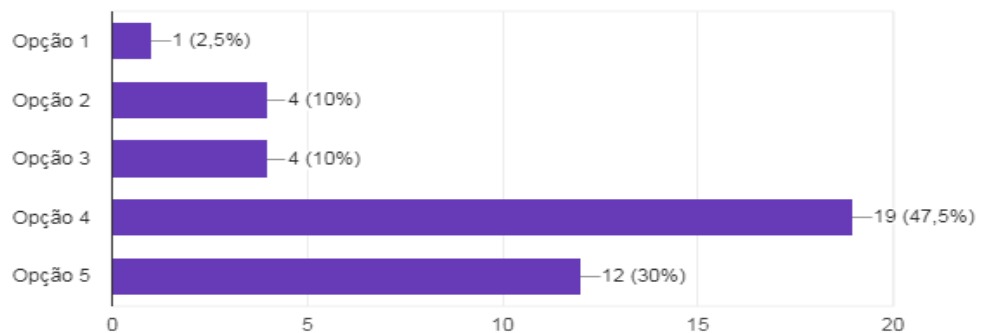
20 - Os colaboradores do meu setor usa as ferramentas da qualidade para melhorar os nossos processos de trabalho

40 respostas



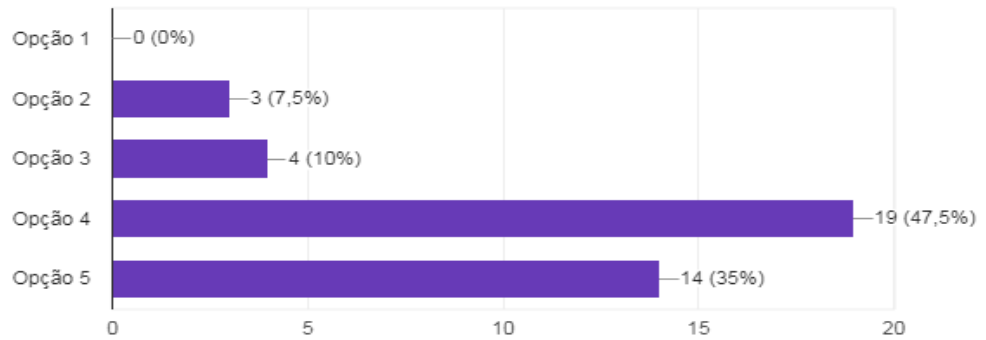
21 - Os colaboradores do meu setor buscam novas formas de mudar processos a fim de melhorar a produtividade

40 respostas



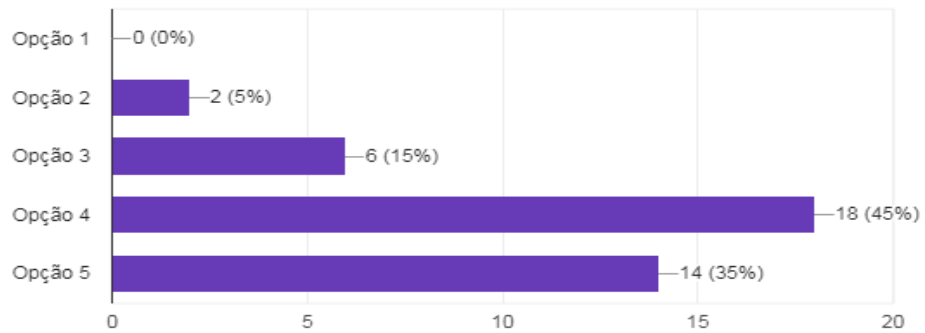
22 - Meu supervisor imediato consulta junto aos colaboradores em pontos que afetam os seus trabalhos

40 respostas



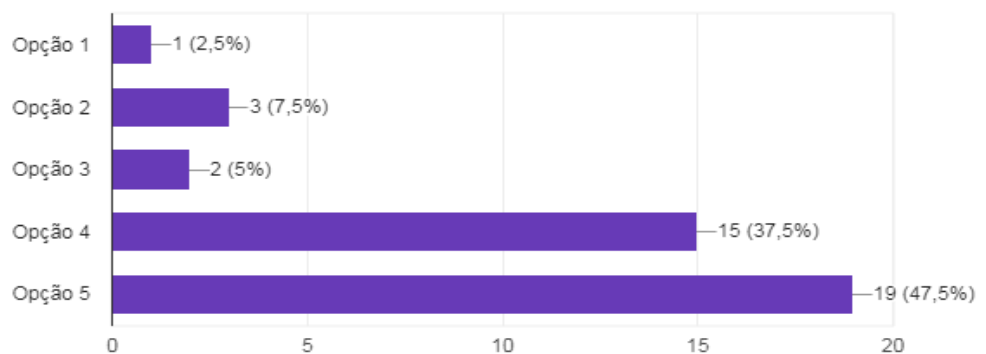
23 - Os colaboradores do meu setor estão comprometidos com o desenvolvimento dos objetivos da empresa

40 respostas



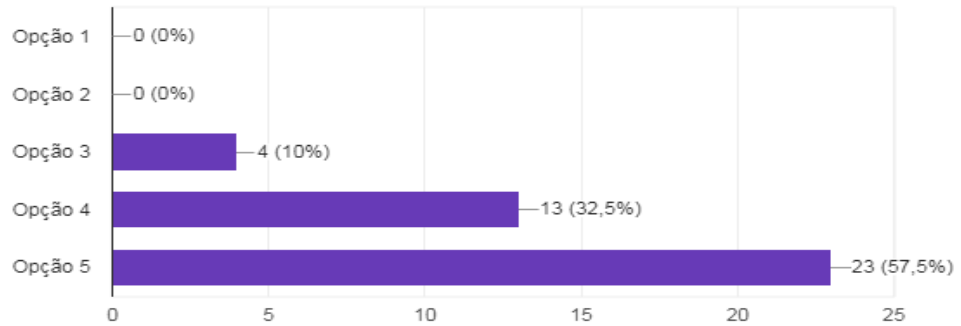
24 - Os membros do meu setor tomam iniciativas para obter informações de que precisam

40 respostas



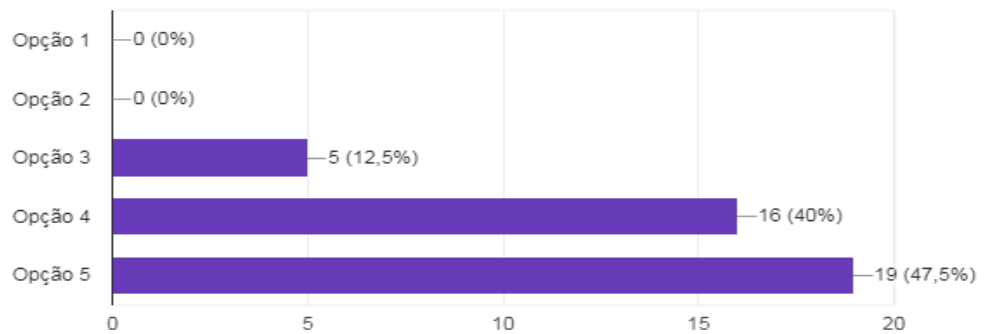
25 - Consigo obter as informações de que preciso para realizar as minhas tarefas

40 respostas



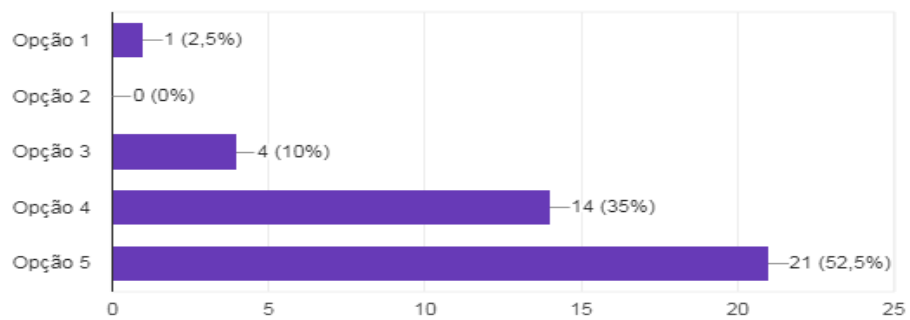
26 - O meu supervisor imediato me ajuda a obter os recursos que preciso para realizar o meu trabalho

40 respostas



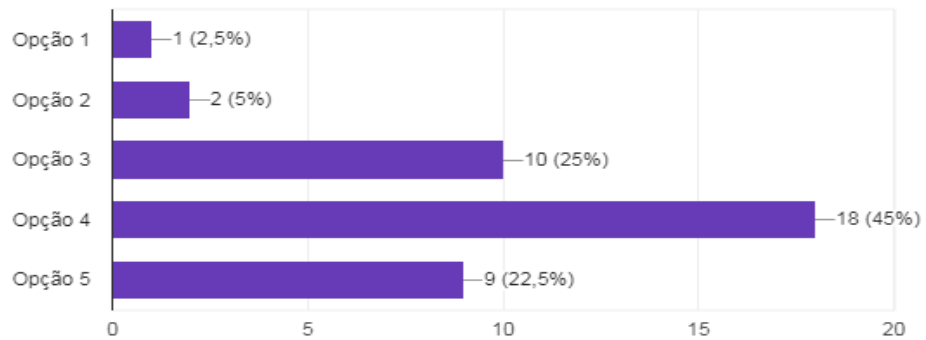
27 - Entendo o grau de liberdade que tenho para tomar decisões

40 respostas



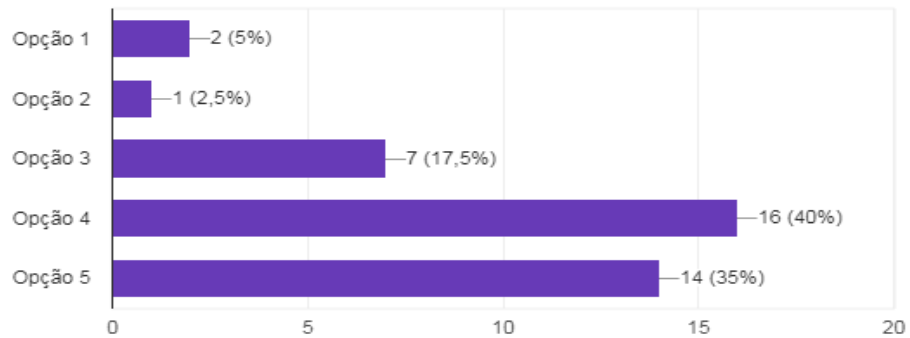
28 – As pessoas do meu setor reagem bem às sugestões para melhorias

40 respostas



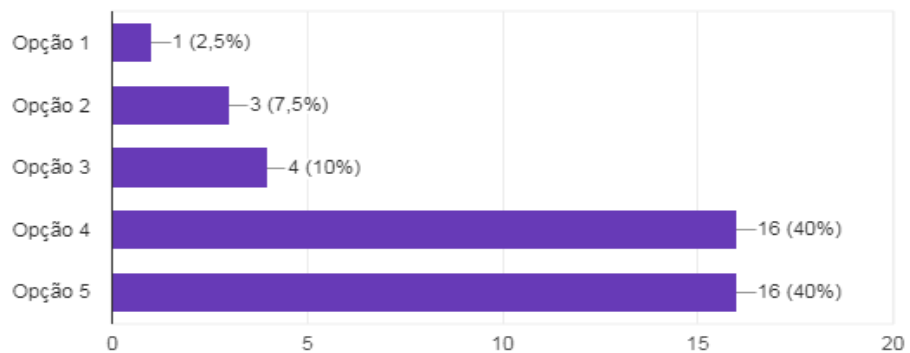
29 – Meu supervisor imediato me dá retorno claro e específico sobre o meu desempenho

40 respostas



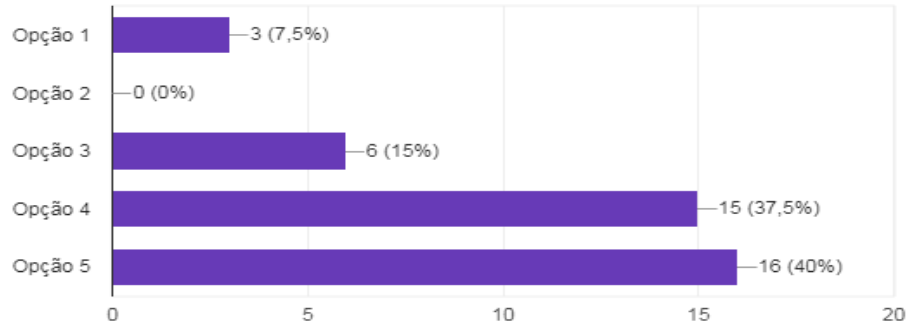
30 – Meu supervisor imediato reconhece os empregados por suas contribuições à unidade

40 respostas



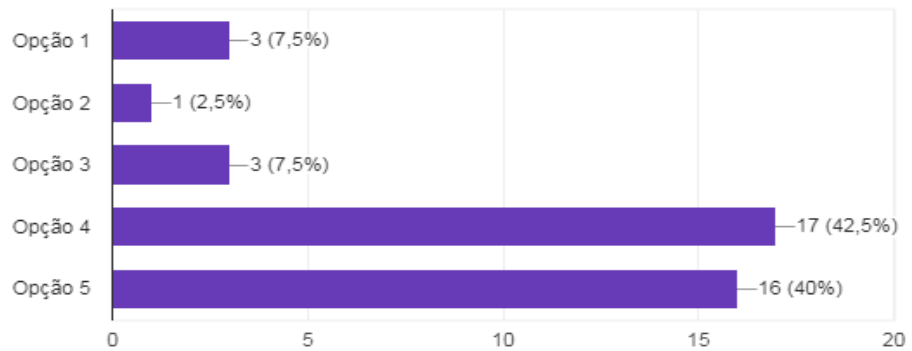
31 – Estou satisfeito com a forma pela qual os bons resultados atingidos são reconhecidos no meu trabalho

40 respostas



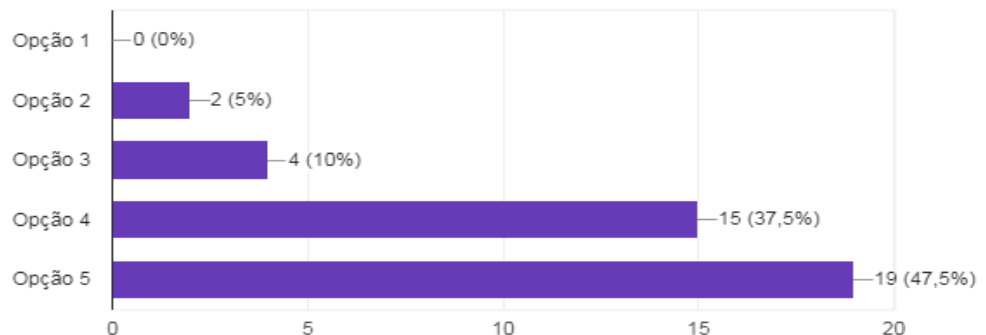
32 – Nos últimos 12 meses, tive oportunidade, de alguma forma, de melhorar a minha habilidade profissional

40 respostas



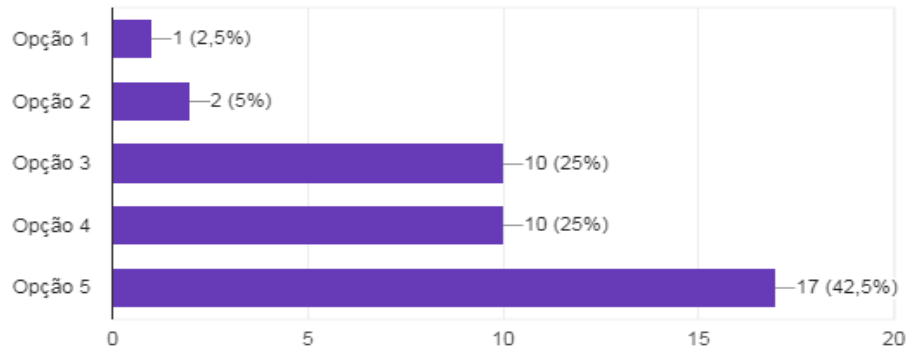
33 – A empresa Ceará Cidadão me dá condições para um aprendizado contínuo

40 respostas



34 – Os colaboradores do meu setor são capazes de resolver conflitos entre elas

40 respostas



35 – Os colaboradores do meu setor falam de forma honesta e aberta, mesmo quando as coisas não andam bem

40 respostas

