

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC**  
**CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

**THAÍS JEREMIAS**

**ANÁLISE DO ENDOMARKETING NA ICETEC**  
**INDÚSTRIA CERÂMICA DE TELHAS COLONIAIS LTDA**

**CRICIÚMA**

**2012**

**THAÍS JEREMIAS**

**ANÁLISE DO ENDOMARKETING NA ICETEC  
INDÚSTRIA CERÂMICA DE TELHAS COLONIAIS LTDA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel no curso de Secretariado Executivo, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Msc. Paulo Afonso de Oliveira Barrios

**CRICIÚMA**

**2012**

**THAÍS JEREMIAS**

**ANÁLISE DO ENDOMARKETING NA ICETEC INDÚSTRIA CERÂMICA DE  
TELHAS COLONIAIS LTDA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 09 de Novembro de 2012.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Paulo Afonso de Oliveira Barrios – Mestre - (UNESC) - Orientador

Prof<sup>a</sup>. Jucélia da Silva Abel - Mestre - (UNESC)

Prof<sup>a</sup>. Liége Inocência Búrigo - Mestre

**Dedico este trabalho especialmente a Deus, a meus pais, e minha filha que tanto fizeram por mim. Ao meu orientador que se dedicou e me conduziu nesse trajeto com tanta responsabilidade e eficiência.**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por me dar força e coragem para nunca desistir, e a oportunidade de realizar este sonho.

Aos meus pais, Albertina e José por serem meu alicerce, por todo o amor e carinho, por sempre acreditarem em meu potencial, e a minha irmã Patrícia que esteve ao meu lado estes anos, e ajudou-me muito nesta pesquisa.

A minha filha Lara, pela paciência e compreensão neste momento em que me fiz mais ausente, sempre me dando forças, mesmo sem perceber. Ao seu amor incondicional que me faz seguir em frente e ser mais forte.

Ao professor Paulo, meu orientador, pelos ensinamentos, dedicação e pelas horas dedicadas a mim. A professora Jucélia pela sua amizade e incentivo e por sempre nos fazer acreditar que somos capazes, meus sinceros agradecimentos.

A todos os professores da Universidade do Extremo sul catarinense - UNESC, que durante estes quatro anos, contribuíram com seus conhecimentos, dedicação e amizade.

A Cinára Pinter, gerente da empresa ICETEC, por ter aceitado a aplicação desta pesquisa na organização.

As minha amigas, o “lado B”: Andresa, Cleide, Luana, Marina, Manuela e Fábria, por todos os momentos divertidos durante esses quatro anos, pelas ajudas, conselhos, risos, companheirismo.

A todos que contribuíram para a realização deste sonho.

Muito Obrigada!

**“Por mais humilde que seja um bom  
trabalho inspira uma sensação de vitória”.**  
**(Jack Kemp)**

## RESUMO

O Endomarketing é uma ferramenta que interfere diretamente nos funcionários da organização, melhorando a motivação, a comunicação e o relacionamento das empresas com seus colaboradores. Nas organizações de hoje, o Endomarketing está se tornando uma ferramenta indispensável nas mãos dos gestores que querem conquistar o mercado. A presente pesquisa tem como propósito analisar a importância do Endomarketing para as empresas, avaliando o clima organizacional após a aplicação do Marketing Interno na ICETEC Indústria Cerâmica de Telhas Coloniais Ltda. A coleta de dados aconteceu no mês de agosto de 2012, nas dependências da empresa. A população desta pesquisa foi de 40 funcionários e 02 gestores, e a aplicação foi realizada através de um questionário contendo 23 questões objetivas aos colaboradores e outro questionário contendo 5 questões abertas para os gestores. Com o resultado da pesquisa se percebeu que o Endomarketing praticado pela empresa é considerado satisfatório, demonstrando que há um bom relacionamento entre empresa e colaboradores, assim trazendo benefícios para as partes envolvidas. No entanto, percebeu-se também certa falta de formas de estímulos por parte da empresa para com seus funcionários, podendo comprometer o esperado desempenho. Neste e em outros sentidos foram apresentadas sugestões, baseadas na fundamentação teórica e nas pesquisas de campo.

**Palavras-chave:** Endomarketing. Relacionamento. Satisfação. Motivação. Comunicação.

## **ABSTRACT**

The Endomarketing is a tool which directly interferes on employees from an organization, improving motivation, communication and the companies' relationship with its collaborators. In today's organizations, the Endomarketing is becoming an indispensable tool in the hands of the managers who wants to conquer the marketplace. This present study has as purpose to analyze the importance of Endomarketing for companies, assessing the organizational climate after application of internal marketing in ICETEC Industry of Colonial Tile Ltda. Data collection took place in August 2012, on company property. The population of this research was forty employees and two managers, and the application was held by a questionnaire containing 23 objective questions to employees and other questionnaire containing five open questions for managers. With the result of the research was realized that the Endomarketing practised by the company is considered satisfactory, this shows that there is a good relationship between company and collaborators, thus bringing benefits to the both involved. However, the research shows the lack of stimulus utilized by the company toward its employees, possibly compromising their performance. In many ways were presented suggestions, based on the scientific foundation and on the field research.

**Key-Words:** Endomarketing. Relationship. Satisfaction. Motivation. Communication.

## RESUMEN

El Endomarketing es una herramienta que interfiere derechamente en los empleados de la organización, mejorando la motivación, la comunicación y la relación de las empresas con sus colaboradores. En las organizaciones de hoy, el Endomarketing está se volviendo una herramienta indispensable en las manos de los gestores que quieren conquistar el mercado. La presente pesquisa tiene como propósito analizar la importancia del Endomarketing para las empresas, evaluando el clima organizacional despues la aplicación del Marketing Interno en la ICETEC Industria Cerámica de Tejas Coloniales Ltda. La recogida de datos aconteció en el mes de agosto de 2012, en las dependencias de la empresa. La población de esta pesquisa fue de 40 empleados y 02 gestores, y la aplicación fue realizada a través de un cuestionario contenido 23 cuestiones objetivas a los colaboradores y otro cuestionario contenido 5 cuestiones abiertas para los gestores. Con el resultado de la pesquisa se percibió qué el Endomarketing practicado por la empresa es considerado satisfactorio, demostrando que hay una buen relación entre empresa y colaboradores, así trayendo beneficios para las partes envueltas. Sin embargo, se percibió también cierta falta de formas de estímulos por parte de la empresa para con sus empleados, pudiendo comprometer el esperado desempeño. En éste y en otros sentidos fueron presentadas sugerencias, basadas en la fundamentación teórica y en las pesquisas de campo.

**Palabras-llave:** Endomarketing. Relación. Satisfacción. Motivación. Comunicación.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Plataforma da Petrobrás .....	19
Ilustração 2 - Pirâmide das Necessidades de Maslow.....	30

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Sexo .....	46
Tabela 2 - Faixa etária .....	47
Tabela 3 - Tempo de trabalho na empresa.....	48
Tabela 4 - Escolaridade .....	49
Tabela 5 - Relacionamento entre colaboradores.....	50
Tabela 6 - Comunicação de supervisores para colaboradores e vice-versa.....	51
Tabela 7 - Trabalho em equipe .....	52
Tabela 8 - Condições de trabalho .....	53
Tabela 9 - Equipamentos adequados .....	54
Tabela 10 - Retorno do líder .....	55
Tabela 11 - Reconhecimento pelo trabalho .....	56
Tabela 12 - Oportunidade de crescimento.....	57
Tabela 13 - Treinamentos oferecidos .....	58
Tabela 14 - Cursos oferecidos .....	59
Tabela 15 - Motivação.....	60
Tabela 16 - Interesse no bem estar dos funcionários .....	61
Tabela 17 - Oportunidades de sugestões .....	62
Tabela 18 - Comunicação interna .....	63
Tabela 19 - Realização profissional .....	64
Tabela 20 - Satisfação com a forma de tratamento.....	65
Tabela 21 - Recomendação da empresa.....	66
Tabela 22 - Comprometimento com a empresa.....	67
Tabela 23 - Satisfação com a empresa .....	68
Tabela 24 - A empresa oferece oportunidade de crescimento profissional? E como a empresa manifesta reconhecimento pelo bom desempenho de seus funcionários? .....	69
Tabela 25 - Quais as formas de estímulo ou motivação utilizadas pela empresa para os seus colaboradores? .....	70
Tabela 26 - Como é o nível de comunicação da empresa com os colaboradores? O colaborador tem oportunidade de dar sugestões para a empresa? .....	71
Tabela 27 - Qual a importância dos funcionários para sua empresa? .....	72
Tabela 28 - Qual o nível de comprometimento dos funcionários perante a empresa? .....	73

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Sexo .....	46
Figura 2 - Faixa etária .....	47
Figura 3 - Tempo de trabalho na empresa.....	48
Figura 4 - Escolaridade .....	49
Figura 5 - Relacionamento entre colaboradores.....	50
Figura 6 - Comunicação de supervisores para colaboradores e vice-versa.....	51
Figura 7 - Trabalho em equipe .....	52
Figura 8 - Condições de trabalho .....	53
Figura 9 - Equipamentos adequados .....	54
Figura 10 - Retorno do líder .....	55
Figura 11 - Reconhecimento pelo trabalho .....	56
Figura 12 - Oportunidade de crescimento.....	57
Figura 13 - Treinamentos oferecidos .....	58
Figura 14 - Cursos oferecidos .....	59
Figura 15 - Motivação.....	60
Figura 16 - Interesse no bem estar dos funcionários .....	61
Figura 17 - Oportunidades de sugestões .....	62
Figura 18 - Comunicação interna .....	63
Figura 19 - Realização profissional .....	64
Figura 20 - Satisfação com a forma de tratamento .....	65
Figura 21 - Recomendação da empresa.....	66
Figura 22 - Comprometimento com a empresa .....	67
Figura 23 - Satisfação com a empresa .....	68

## **LISTA DE SIGLAS**

ICETEC – Indústria Cerâmica de Telhas Coloniais Ltda.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1 TEMA .....	15
1.2 TÍTULO.....	16
1.3 PROBLEMA .....	16
1.4 OBJETIVOS .....	16
<b>1.4.1 Objetivo geral</b> .....	<b>16</b>
<b>1.4.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>16</b>
1.5 JUSTIFICATIVA .....	17
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>18</b>
2.1 ORGANIZAÇÕES .....	18
<b>2.1.1 Cultura organizacional</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1.2 Clima organizacional</b> .....	<b>20</b>
2.2 RECURSOS HUMANOS.....	221
<b>2.2.1 Recrutamento de pessoal</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2.2 Seleção de pessoal</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2.3 Treinamento</b> .....	<b>25</b>
2.3 MARKETING .....	27
<b>2.3.2 Teoria de Maslow</b> .....	<b>28</b>
<b>2.3.3 Composto de Marketing</b> .....	<b>30</b>
<b>2.3.4 Definição de marketing</b> .....	<b>31</b>
2.4 ENDOMARKETING.....	32
<b>2.4.1 Como surgiu o Endomarketing</b> .....	<b>32</b>
<b>2.4.2 Endomarketing como ferramenta de gestão</b> .....	<b>33</b>
<b>2.4.3 Importância do Endomarketing</b> .....	<b>34</b>
<b>2.4.4 Características do processo de Endomarketing</b> .....	<b>34</b>
<b>2.4.5 Implementação do Endomarketing</b> .....	<b>36</b>
2.5 ELEMENTOS DO ENDOMARKETING .....	37

<b>2.5.1 Cliente interno .....</b>	<b>37</b>
<b>2.5.2 Comunicação .....</b>	<b>38</b>
2.5.2.1 Comunicação interna.....	39
<b>2.5.3 Motivação .....</b>	<b>41</b>
<b>2.5.4 Trabalho em equipe.....</b>	<b>41</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>43</b>
3.1 TIPOS DE PESQUISA .....	43
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DA PESQUISA.....	443
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	44
3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	45
3.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	45
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>46</b>
4.1 QUESTIONÁRIO DOS GESTORES .....	69
4.2 ANÁLISE DA PESQUISA.....	74
4.3 SUGESTÕES A SEREM DESENVOLVIDAS PELA EMPRESA .....	78
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>80</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>82</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>85</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA OS FUNCIONÁRIOS.....</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA OS GESTORES.....</b>	<b>91</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em um tempo de grande competitividade, o Endomarketing está se tornando uma ferramenta essencial para a organização que busca se destacar no mercado.

Para manter o nível de qualidade nos produtos e serviços é necessário que o funcionário da empresa esteja satisfeito e motivado no seu ambiente de trabalho. Mas, isso só é possível se o colaborador tiver toda a informação ao seu alcance e boas condições em seu ambiente de atuação.

No ambiente empresarial é fundamental que empresa e colaboradores tenham um bom relacionamento para que unidos possam alcançar juntos os objetivos e metas da organização.

O Marketing Interno (Endomarketing) ajuda na aproximação da empresa com os funcionários, fazendo-os se sentirem partes importantes da organização.

O primeiro capítulo deste estudo abordará o âmbito das organizações, a fim de ampliar informações sobre o Endomarketing, como e onde pode ser aplicado.

O segundo capítulo abordará o tema Recursos Humanos, onde serão contemplados dados sobre recrutamento, seleção e treinamento.

O terceiro capítulo abordará o Marketing a fim de se entender os seus propósitos, e dentro deste a teoria de Maslow e Composto de Marketing.

No quarto capítulo será apresentado, de uma forma mais ampla, o Endomarketing e as ferramentas utilizadas para a satisfação e comprometimento dos funcionários.

Em seguida serão apresentados os dados da pesquisa em forma de gráficos para melhor visualização.

A presente investigação representa um trabalho de conclusão de curso, necessário para a obtenção do diploma de graduação no Curso de Secretariado da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC).

### 1.1 TEMA

Endomarketing

## 1.2 TÍTULO

Análise do Endomarketing na ICETEC indústria cerâmica de telhas coloniais Ltda.

## 1.3 PROBLEMA

É importante para qualquer empresa ter seus funcionários motivados e satisfeitos com o ambiente de trabalho. Para que isso aconteça os colaboradores precisam ter uma visão compartilhada e estarem comprometidos com os objetivos da empresa, e esta necessita criar oportunidades e incentivos para seus clientes internos. Com base no exposto: como a ICETEC vem utilizando o Endomarketing, no sentido de influenciar o relacionamento e o comprometimento entre colaboradores e empresa, de forma a favorecer a comunicação interna e propiciar a motivação de todos?

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo geral

Analisar o clima organizacional da ICETEC no que se refere ao relacionamento entre empresa e colaborador após a aplicação da ferramenta de Endomarketing.

### 1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar o nível de comunicação interna utilizado pela empresa em seu processo de difundir informação;
- Analisar o comprometimento dos colaboradores perante as metas estabelecidas pela empresa;
- Verificar o nível de vínculo entre empresa e colaboradores, e o que está sendo feito como forma de mantê-los motivados.

## 1.5 JUSTIFICATIVA

Pode-se definir Endomarketing – também conhecido sob a denominação de Marketing Interno – como um processo que visa sintonizar e sincronizar a organização com seu público interno.

Nesse sentido, todo o estudo de Endomarketing em uma empresa se faz necessário devido à importância que esta ferramenta representa na vida de uma organização, como elemento estratégico de gestão, comunicação e comprometimento, pois todo o funcionário motivado e satisfeito apresenta um melhor desempenho, muitas vezes rendendo mais que o esperado.

Especialistas da área garantem que toda a empresa precisa dar maior ênfase aos funcionários, criando oportunidades para que estes participem de seus planos, objetivos e possam manifestar suas ideias, fazendo com que os colaboradores sintam-se partes importantes da empresa.

Integrado a esta percepção, o profissional de secretariado executivo deve ter uma visão acentuada dos negócios da empresa, mantendo um interesse especial aos assuntos ligados aos seus funcionários. Afinal, ele é parte integrante de todo o processo. E sabe-se que a participação e motivação dos funcionários melhoram o clima organizacional, o bom relacionamento e, conseqüentemente, os alcances dos objetivos da empresa. Este conjunto de motivos justifica a escolha pelo assunto Endomarketing, em razão da crescente importância que a ferramenta tem na organização e na vida do cenário empresarial e profissional.

Aplicado de forma eficaz o Marketing Interno ajuda na aproximação da empresa com o funcionário fazendo-os terem uma mesma visão dos objetivos e metas da organização. Um plano de Endomarketing bem definido influencia na Comunicação Interna fazendo com que os colaboradores possam trocar informações entre si e entre seus superiores, sobretudo favorecendo o bom relacionamento dentro da empresa.

Este estudo se faz necessário devido à crescente importância da empresa em conquistar o seu cliente interno, para que colaboradores/empresa possuam objetivos em comum, no sentido de facilitar a conquista e fidelização do cliente externo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 ORGANIZAÇÕES

Segundo Chiavenato (2003), o ser humano não vive sozinho, não consegue viver isoladamente, estes precisam se unir para alcançar certos objetivos que apenas um não conseguiria.

Barnad (1971) completa falando que as organizações são um sistema coordenado por duas ou mais pessoas. A união e o bom relacionamento entre elas são essenciais para a organização. As organizações só existem quando as pessoas da qual fazem parte se comunicam facilmente e estão dispostas a cooperar e contribuir a fim de alcançarem um propósito comum.

Para Pereira (2004, p. 103) “organizações são sistemas de pessoas, que se associam para realizar propósitos, mediante estruturas e funções e através de processos, no contexto humano, interorganizacional e social, e em continuidade temporal”.

Dias (2003, p. 27) define que:

As organizações se constituem num sentido amplo para as pessoas, num determinado grupo social, no meio pelo qual podem alcançar muitos e variados objetivos – que não poderiam ser alcançados somente através do esforço individual. Numa organização, estabelece-se uma divisão de trabalho onde a cada um corresponde uma função bem determinada, que pode ou não ser igual à de outros.

Ainda segundo Dias (2003), as organizações apresentam algumas características:

- É um sistema formado por pessoas para alcançar metas e objetivos;
- Apresenta limites que podem ser identificados;
- É uma união complexa e harmônica formada por diferentes tipos de pessoas;
- Um sistema aberto.

A partir de todos os conceitos vistos anteriormente, para Chiavenato (2003) toda organização tem sua finalidade e seu desejo de realização. Suas metas e objetivos precisam ser definidos. Geralmente os objetivos comuns de uma organização são:

- satisfazer as necessidades de bens e serviços;
- proporcionar emprego em seus fatores de produção;
- utilizar economicamente os fatores de recursos, assim aumentando o bem-estar da sociedade.

Em resumo, as organizações são formadas por diversas pessoas que se unem na busca de um mesmo objetivo com um mínimo de tempo e esforço, objetivos estes que não poderiam ser alcançados individualmente. Podemos dizer que vivemos em um mundo de organizações, pois são nelas que os seres humanos buscam a satisfação da maioria de suas necessidades como trabalho, divertimento e realização profissional, as organizações podem satisfazer diversos tipos de necessidades dos indivíduos como, por exemplo, as emocionais, intelectuais e econômicas.

Pode-se citar como um exemplo de organização a Petrobrás, uma empresa brasileira localizada no Rio de Janeiro que atua em diversos segmentos como energia elétrica, bicomustíveis, entre outros no mercado desde 1953. É considerada uma das maiores empresas do Brasil e a 8ª do mundo, atua de forma integrada em suas atividades com responsabilidade socioambiental.

**Ilustração 1 - Plataforma da Petrobrás**



Fonte: [www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br)

### **2.1.1 Cultura organizacional**

Define-se cultura organizacional como um conjunto de hábitos que são estabelecidos através de valores, e seguidos por todos os níveis dentro da organização. Ou seja, cultura organizacional é a personalidade e a característica que a empresa utiliza para alcançar seus objetivos.

Moura (2003) afirma que a cultura de organização é definida em um conjunto de valores, de normas e princípios. O mesmo resume este conjunto como a forma de pensar e agir em todos os níveis hierárquicos dentro da organização.

Ainda segundo Luz (2003, p. 14):

A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a forma como seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, seu padrão arquitetônico, sua propaganda, e assim por diante.

### **2.1.2 Clima organizacional**

O clima organizacional pode ser definido como uma ferramenta utilizada para medir a satisfação dos funcionários dentro da organização, é a percepção que os funcionários têm do ambiente interno da empresa.

Nesse sentido Luz (2003, p. 10) afirma que:

Pode-se definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não têm a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Para Chiavenato (2002, p. 95), “o clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes.”

Uma das coisas mais importantes da organização é o clima organizacional, pois é a visão que os funcionários têm da empresa e o mesmo está ligado ao grau de satisfação e expectativas dos funcionários, assim influenciando no comportamento destes.

Para Dias (2003), o clima organizacional é o que os funcionários pensam e sentem sobre a organização a qual pertencem, ou seja, é uma percepção do coletivo, e isto está relacionado ao nível de satisfação dos colaboradores.

Dias (2003), em sua mesma obra cita alguns tipos de clima organizacional e o que esses provocam na equipe de trabalho.

1. De intimidade – Melhora a integração dos membros do grupo, satisfazendo as necessidades sociais de relacionamentos;
2. De espírito de equipe – Os colaboradores sentem-se atendidos enquanto as suas necessidades sociais;
3. Com ênfase na produção – Os colaboradores percebem que seu comportamento administrativo esta sendo supervisionado, e esta administração é direcionada aos objetivos principais;
4. Burocrático – Uma administração formal, com suas regras, regulamentos e procedimentos;
5. Cordialidade – É composto por sentimentos de camaradagem, onde há maior importância nos objetivos de cada pessoa;
6. De tolerância – Os erros são tratados como forma de aprendizagem, sem punições ou culpa.

Então, um clima organizacional favorável aos funcionários, é conseqüentemente favorável à empresa, pois os colaboradores realizam seu trabalho com mais vontade e perfeição contribuindo com o rendimento da organização da qual fazem parte.

## 2.2 RECURSOS HUMANOS

Pode se definir Recursos Humanos como uma área interdisciplinar, pois envolve vários tipos de conceitos e necessariamente a maior parte da organização. Ela depende de vários aspectos como: a cultura organizacional, a estrutura, os

negócios, a tecnologia, os processos entre outros. Na área de Recursos Humanos são tratados assuntos tanto internos das organizações, como também os externos.

Nesse sentido Chiavenato (2004, p. 577) afirma que:

A administração de Recursos Humanos é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos de posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho.

Segundo Chiavenato (2004), os Recursos Humanos é a função onde permite a colaboração das pessoas para alcançar todos os objetivos da organização. As pessoas podem ser a fonte do sucesso, como também podem reduzir as forças da empresa, isto depende de como elas são tratadas e vistas dentro da organização. O autor também argumenta que para conseguir alcançar os objetivos de Recursos Humanos é necessário que todos os componentes da organização sejam tratados como elementos fundamentais.

Em sua mesma obra Chiavenato (2004) cita alguns objetivos de Recursos Humanos para a eficácia da organização, que são:

- ajudar a organização em seus objetivos e na realização de sua missão: este o principal objetivo dos Recursos Humanos, ajudar a organização a conquistar seus objetivos, metas e assim realizando a sua missão;
- proporcionar competitividade: ou seja, empregar de forma eficaz as habilidades e competências de trabalho. Fazer com que a união dos funcionários dê mais produtividade para assim beneficiar os clientes e empregados;
- proporcionar melhores funcionários para a organização: isto significa trazer para a organização pessoas bem treinadas e motivadas. Para isso a empresa precisa preparar e capacitar as pessoas e dar reconhecimento a elas;
- aumentar a satisfação dos funcionários: este objetivo é importante pelo fato de que para as pessoas o trabalho é a sua identidade pessoal. A satisfação no trabalho é uma fonte do sucesso organizacional;

- desenvolver a qualidade de vida dentro da organização: refere-se a um ambiente agradável, segurança, liberdade para tomar decisões, reconhecimento profissional e confiança;
- administrar a mudança: as mudanças são fontes de novas abordagens, são necessárias para a sobrevivência da organização;
- ética e responsabilidade organizacional: toda atividade de Recursos Humanos deve ser transparente, aberta e ética. Todos os membros da organização devem seguir os padrões éticos.

Entretanto, Recursos Humanos é uma área que direta ou indiretamente envolve todos os funcionários da empresa, pois ele é o responsável pela equipe de trabalho e pelo bem-estar dos colaboradores. Sendo assim, o RH é um dos setores mais importante da organização.

### **2.2.1 Recrutamento de pessoal**

Chiavenato (1990, p. 18), afirma que “o recrutamento é um sistema de informação das empresas que constituem o mercado de trabalho e é destinado aos candidatos que povoam o mercado de mão-de-obra, para divulgar ofertas de empregos”.

O recrutamento é um processo para atrair candidatos a uma determinada vaga de emprego, ele pode ser definido como um processo de comunicação, pois a organização faz a divulgação e oferece oportunidades no mercado de trabalho. Nesse sentido Chiavenato (2004) argumenta que o recrutamento é um processo de duas mãos, ou seja, ao mesmo tempo em que divulga oportunidades de empregos atrai candidatos para o processo. O objetivo do recrutamento é atrair os candidatos para serem selecionados.

O recrutamento pode ser dividido em interno e externo. O recrutamento interno atua sobre os funcionários da organização. O recrutamento externo atua sobre a população fora da organização.

Segundo Chiavenato (2004, p. 114), “o recrutamento interno funciona através de oferta de promoções e de transferências.” Ainda segundo o autor, “o

recrutamento externo utiliza várias técnicas para influenciar e atrair candidatos. Trata-se de escolher os meios mais adequados para ir até o candidato desejado – onde quer que ele esteja – e atraí-lo para a organização.”

Existem algumas técnicas de recrutamento externo que são:

- anúncios em jornais e revistas;
- contatos em universidades e escolas;
- agências de recrutamento;
- cartazes e anúncios;
- indicação de funcionários;
- arquivos de candidatos;
- banco de dados.

Sendo assim, recrutamento é um sistema utilizado pelas empresas, e seu processo varia conforme a política da organização. É através do mesmo que a empresa atrai seus candidatos a determinadas vagas.

### **2.2.2 Seleção de pessoal**

Para Chiavenato (2004, p. 130), “a seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização”.

Em outra obra, Chiavenato (1990, p. 29) afirma que:

A seleção de pessoal é uma comparação entre as qualificações de cada candidato com as exigências do cargo, e é uma escolha dentre os candidatos comparados, daquele que apresentar as qualificações mais adequadas ao cargo vago.

Como visto, podemos conceituar seleção de pessoal como um processo de escolha dentre os candidatos que foram recrutados, aqueles que apresentarem as qualificações mais adequadas ao cargo. O autor conceitua como um processo de

comparação, que pode ser definido como comparar os requisitos a serem preenchidos, e o perfil dos candidatos.

Segundo Chiavenato (2004), existem algumas técnicas de seleção, que visam rastrear amostras do comportamento e das características dos candidatos. Essas técnicas são:

- entrevistas;
- provas de conhecimento e de capacidade;
- testes psicológicos;
- teste de personalidade;
- técnicas de simulação.

Nesse sentido, Chiavenato (2004, p. 151) resume que:

Cada técnica de seleção proporciona certas informações a respeito dos candidatos. As organizações utilizam uma variedade de técnicas de seleção para obter todas as informações necessárias a respeito dos candidatos. Quanto maior o número de técnicas de seleção, maior a oportunidade de informações de seleção para trabalhar e maior tempo e seu custo operacional.

A seleção de pessoas custa caro, mas o seu resultado é eficaz, proporciona muitos resultados, tais com: selecionar a pessoa adequada para o cargo; proporciona rapidez na integração do novo funcionário com seu cargo; diminui a rotatividade; maior produtividade; diminui o absenteísmo; melhora a relação humano no local de trabalho.

### **2.2.3 Treinamento**

As pessoas nem sempre sabem o que fazer em seu trabalho, por isso as empresas precisam mostrar aos seus funcionários a maneira exata de fazer determinada tarefa, Ou seja, as empresas precisam treinar seus funcionários para poderem executar suas tarefas de maneira correta.

Segundo Chiavenato (2004 p. 339):

O treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e

inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas.

O autor ainda cita que treinamento é um processo educacional que visa melhorar um funcionário e sua capacidade de desempenho.

Em sua outra obra, Chiavenato (1990, p. 44) conceitua o treinamento como:

Um processo educacional através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho de seus cargos. É um processo educacional porque visa a formação e preparação das pessoas. E esta voltado eminentemente para o desempenho do cargo, seja o atual, seja um cargo futuro na empresa.

Como foi visto treinamento é a forma de manter os funcionários preparados para executarem seus cargos. O treinamento é importante tanto para a empresa quanto para o funcionário, pois além de melhorar a produtividade e a qualidade dos serviços os funcionários recebem reconhecimento profissional.

Segundo Chiavenato (2004), treinamento pode ser definido como um processo cíclico composto de quatro fases. São elas:

- diagnóstico: são as necessidades de treinamento a serem determinadas;
- desenho: é a programação do treinamento;
- implementação: é a aplicação, execução do treinamento;
- avaliação: são os resultados obtidos pelo treinamento.

Existem vários métodos de levantamento de necessidades de treinamento, por exemplo, a avaliação do processo produtivo da organização localizando fatores para a baixa produção. Chiavenato (2004, p. 345) diz que “o levantamento dessas necessidades podem ser feitos através de quatro níveis que são: A análise organizacional; análise de recursos humanos; análise de estrutura de cargos; análise do treinamento”.

Ainda segundo Chiavenato (2004), depois de diagnosticar as necessidades de treinamento, precisa-se programar o treinamento este programa se divide em seis níveis básicos que são: quem vai ser treinado; como vai ser; em que; por quem vai ser treinado; onde e quando. Este programa deve estar ligado com as

necessidades da organização. E o mais importante é que a empresa precisa estar disposta a oferecer oportunidades para que seus funcionários possam ampliar seus conhecimentos e competências.

Outro passo importante é a execução do treinamento, ou seja, fazer funcionar o processo de treinamento. É hora de reunir todos que serão treinados e passar a eles todo o conteúdo e técnicas do treinamento.

Segundo Chiavenato (1990), a aplicação do treinamento pode ser feita de três maneiras que são: no local de trabalho; na empresa, mas fora do local de trabalho e fora da empresa. O autor ainda cita que a aplicação do treinamento exige diversas técnicas de treinamento, são elas: aulas expositivas; demonstrações; leitura programada; instrução programada; dramatização.

A última etapa do processo de treinamento é a avaliação do programa, serve para verificar se o programa foi eficaz, ou seja, se o mesmo atendeu as necessidades tanto da empresa quanto dos funcionários.

## 2.3 MARKETING

Pesquisar, identificar e conhecer o mercado, estimular o interesse para um produto, criar simpatia por uma marca, isto pode definir noções de Marketing. Os profissionais desta área devem conhecer as necessidades e desejos dos indivíduos para criar produtos ou serviços para melhor prove-los.

Conceitua-se Marketing como uma orientação da administração baseada no entendimento de que a tarefa primordial da organização é determinar as necessidades, desejos e valores de um mercado visando e adaptar a organização para promover as satisfações desejadas de forma mais efetiva que seus concorrentes. (KOTLER, 1992, p. 42).

Kotler (1992) resume Marketing como um processo de planejamento no qual pessoas ou grupos desejam e obtêm o que necessitam através de troca de produtos e valores.

Rossi (2003) cita algumas afirmações sobre Marketing. São elas:

- é uma prática e um estado de espírito;

- é tratar o consumidor com respeito, é mostrar a ele novas necessidades para assim atendê-los;
- é criar valor para os produtos e serviços;
- é dar ênfase ao relacionamento com os clientes;
- é fazer a diferença para o consumidor.

Las Casas (2005) afirma que a evolução do conceito de Marketing vem das mudanças da comercialização, que passou por três fases.

- Era da Produção: nela, a demanda era maior que a oferta. As indústrias acreditavam que os consumidores respondiam favoravelmente aos bons produtos cujos preços eram razoáveis e que bastava um pouco de esforço de divulgação para conseguirem vendas e lucros satisfatórios;
- Era de Vendas – 1930: nela, começaram a surgir os primeiros sinais de ofertas. Logo, as ofertas superaram as demandas, as indústrias começaram a produzir em série, e os produtos passaram a se acumular nos estoques. Os consumidores passaram a ser abordados com pressão;
- Era do Marketing – 1950: nela, as indústrias passaram a perceber que, tão importante como a qualidade do produto, era a satisfação de seu cliente. Começaram a buscar as necessidades, desejos e valores dos consumidores, e adaptarem-se a promoção das satisfações desejadas.

Entretanto, o Marketing é uma ferramenta nas mãos dos gestores que se desejam destacar no mercado.

### **2.3.2 Teoria de Maslow**

Os profissionais de Marketing entendem que os clientes são influenciados por diversos fatores, entre eles os psicológicos. Entre eles aparecem: a motivação, a percepção, a aprendizagem, as crenças e atitudes. Vários psicólogos desenvolveram teorias sobre a motivação humana, evidenciando análises dos consumidores e sugerindo estratégias para satisfazê-los.

Um dos exemplos mais conhecidos aparece através da Teoria de Motivação de Abraham Maslow, psicólogo estadunidense, que propôs a chamada Hierarquia de Necessidades, a qual tenta explicar as necessidades das pessoas em ocasiões específicas.

Segundo Kotler (1998), Maslow afirma que as necessidades humanas são estabelecidas conforme as necessidades de maior importância das pessoas, começando pelas mais urgentes, até as de menores urgências. Essas são: as fisiológicas, as de segurança, as sociais, as de estima e as de autorrealização.

Para Bergamini (2006, p. 71) a Teoria de Maslow constitui de duas premissas sobre o comportamento organizacional:

Em primeiro lugar, supõe que as pessoas desempenhem o papel característico de seres que perseguem a satisfação dos seus desejos, estando principalmente motivadas em atendê-los. Numa segunda etapa, acredita que, quando essas necessidades não possam ser satisfeitas, geram estados interiores de tensão que levam o indivíduo a comportar-se numa tentativa de reduzir tal tensão e recuperar, assim, o equilíbrio interno perdido. Uma vez satisfeita determinada carência ou necessidade, ela perde seu potencial enquanto motivadora de comportamento.

A Teoria de Maslow faz com que o profissional de Marketing consiga entender como os produtos se colocam nos planos e vidas dos consumidores.

Kotler (1998) comenta que, para Maslow, as necessidades humanas são divididas em uma hierarquia, como mostra a seguir o esquema 1.

**Ilustração 2 - Pirâmide das Necessidades de Maslow**



Fonte: [www.conexaorh.com.br](http://www.conexaorh.com.br)

Em resumo, a Teoria de Maslow apresenta fatores que motivam os seres humanos, e estes podem ser utilizados pelas organizações para entender melhor seus funcionários e clientes.

### 2.3.3 Composto de Marketing

Toda a empresa deve adaptar-se às estratégias de seu composto de Marketing. Este pode ser dividido em dois, que são segundo Kotler (1998):

- composto de Marketing Padronizado: através dele os custos são menores, pois neste não existem trocas;
- composto de Marketing Adaptado: através dele os fabricantes têm possibilidade de ajustar os elementos conforme o mercado-alvo.

O Composto de Marketing ou os 4P's do Marketing é dividido em quatro variáveis, que são: produto, preço, praça (distribuição) e promoção (comunicação).

- Produto: o produto deve ser lançado para atender às necessidades das pessoas. Precisa ser adaptado e, se necessário, ser alterado para atender a preferência do consumidor;

- Preço: nesta etapa deve-se levar em consideração alguns fatores importantes, tais como: gastos na fabricação do produto, o valor do concorrente e quanto o público-alvo pode pagar pelo produto;
- Praça (distribuição): envolve os pontos onde determinados produtos serão vendidos;
- Promoção (comunicação): compreendem as campanhas de divulgação, entre elas a de Propaganda. Essas são usadas para expor o produto no mercado.

### **2.3.4 Definição de marketing**

O Marketing é um elo entre empresa e o cliente, e isto é que faz a diferença entre as organizações que querem se destacar.

La Cassas (2005, p. 26) define que:

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

A definição de Marketing é dividida em cinco componentes, os quais envolvem:

1. todas as atividades concernentes às relações de troca: é necessário que sejam satisfeitas para a existência da troca. Para que haja a troca deve existir pessoas com vontade de negociar e isto deve ser benéfico para todas as partes;
2. relações de troca orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades: como visto o Composto de Marketing deve dar maior ênfase à satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores;
3. o alcance de determinados objetivos das empresas e indivíduos: a empresa deve ter outros objetivos além da orientação do consumidor, que poderão ser quantitativos ou qualitativos;

4. o meio ambiente de atuação: a aplicação do Marketing é muito mais complexa do que apenas conhecer o consumidor. O ambiente onde as decisões são tomadas é bastante complexo;
5. o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade: as pessoas exigem das empresas esforços no sentido de atender suas necessidades. Essas exigências muitas vezes comprovam que algumas empresas não aplicam o conceito de Marketing. Isto aponta que as empresas que atendem às necessidades dos consumidores serão aquelas que permanecerão no mercado.

## 2.4 ENDOMARKETING

### 2.4.1 Como surgiu o Endomarketing

O Endomarketing surgiu a partir das mudanças no mercado. “O Endomarketing surge como uma necessidade inevitável, como uma estratégia vital para a competição.” (BEKIN, 1995, p. 9).

“Endo” provém do grego e quer dizer “ação interior ou movimento para dentro”. Endomarketing é, portanto, Marketing para dentro (BRUM, 2005, p. 11).

Então se pode definir Endomarketing como ações de Marketing voltadas para os funcionários da empresa. Bekin (1995) em sua obra argumenta que Endomarketing são ações direcionadas ao público interno da empresa, com o intuito de promover a seus colaboradores valores destinados aos clientes. Endomarketing pode ser definido como um novo conceito de abordagem ao mercado e da estrutura das empresas, ligadas diretamente a mudanças. Ainda em sua obra o autor acrescenta dizendo que o Endomarketing contribui para a formação de ambiente empresarial agradável e favorável á todos os níveis da organização.

Segundo Brum (2005, p. 71), “mais do que simplesmente informar, o Endomarketing serve para disciplinar a direção da empresa para determinadas atitudes de aproximação com o funcionário”.

A função do Endomarketing é integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional para propiciar melhorias substanciais na

qualidade de produtos e serviços. Bekin (1995, p. 34) pode definir o objetivo do Endomarketing em “atrair o cliente interno para a obtenção de melhores resultados para a empresa”.

Em resumo, o foco do Endomarketing é para dentro, ou seja, no cliente interno que são os funcionários. Este tem como objetivo interagir todos os níveis fortalecendo as relações internas e fazendo com que todos tenham uma visão dos negócios da empresa da qual fazem parte. O Marketing Interno está diretamente ligado ao processo de comunicação interna, a motivação dos funcionários, aos comprometerimentos e valores da organização e a satisfação do cliente externo.

#### **2.4.2 Endomarketing como ferramenta de gestão**

Brum (2005) explica que como estratégias de gestão existem duas com a comunicação interna, sendo a primeira focalizada na empresa, em seus objetivos. A segunda focaliza nas tarefas relacionadas ao trabalho, incluindo opiniões dos funcionários para novos métodos de trabalho.

A autora ainda ressalta que existem diversos tipos de programas e desafios internos que exige a participação de seus funcionários. Entre eles está a certificação ISO 9000, a partir do momento que uma empresa decide obter esta certificação é necessário o esforço e participação de todos os integrantes da organização. Nesse sentido o programa de Endomarketing terá como objetivo estimular, preparar e oferecer as informações necessárias para esta conquista.

O Endomarketing possui uma importância estratégica, tal importância é porque consiste em sintonizar e sincronizar todos os membros da organização. Uma estratégia do Endomarketing é conquistar a fidelização de seus clientes internos para assim chegar à conquista de seus clientes externos. Uma grande visão do mesmo é fundamental na eficácia do processo. Um plano de Endomarketing bem definido é um fator importante para atingir os resultados.

Brum (2005) cita alguns aspectos para a eficácia do Endomarketing.

- Valorização da cultura organizacional;
- Marketing Interno em um processo educativo;
- Instrumentos que encantem o público interno;

- Informação como responsabilidade da organização;
- Transparência e veracidade de informações anteriores;
- Mensagens simples, curtas e claras;
- Impacto visual a partir de seus instrumentos.

Em resumo, Endomarketing é uma ferramenta valiosa para os gestores, pois este sintoniza e sincroniza todos os membros da organização.

### **2.4.3 Importância do Endomarketing**

Endomarketing é uma ferramenta utilizada na área de recursos humanos da organização, que atua aprimorando o nível de serviços prestados.

Minadeo (2008, p. 223) afirma que:

O Endomarketing visa fortalecer as relações internas da empresa para integrar a noção de clientes como fornecedores internos, trazendo melhorias na qualidade dos produtos, no atendimento e na produtividade pessoal. Quanto melhor funcionar o Endomarketing, mais atraente será a empresa, como local de trabalho para seu pessoal.

O Marketing Interno, segundo Minadeo (2008), tem como objetivo tratar os funcionários como clientes, sendo que um funcionário satisfeito é o melhor agente de Marketing para a organização. São usadas técnicas de Marketing para motivar e aumentar o desempenho dos funcionários dentro da empresa.

O Endomarketing é muito eficiente quando o assunto é manter a equipe motivada, e este deve sempre lembrar aos funcionários que todos estão envolvidos e fazem parte do processo.

### **2.4.4 Características do processo de Endomarketing**

Minadeo (2008) cita algumas características importantes para o processo de Endomarketing.

- Apoio nas tomadas de decisão para que os planos sejam efetivados;
- Construir a comunicação interna na organização;

- A comunicação interna deve ser ampla, deve ouvir sugestões e reclamações;
- Mudar as atitudes dos colaboradores que atrapalhe o relacionamento com os clientes;
- Aumentar a participação dos funcionários, assim aumentando o comprometimento dos mesmos perante a organização;
- Saber gerenciar as mudanças;
- Valorizar o trabalho dos funcionários, parabenizando pelo cumprimento das metas de serviço;
- Estabelecer sistemas de recompensa, pois o reconhecimento é um importante componente da autorrealização.

Para se obter o processo de Endomarketing devem-se desenvolver algumas atitudes. As atitudes a serem desenvolvidas na implementação de processos deve ser cautelosa para que não haja erros, assim se terá um programa de Endomarketing de sucesso.

Minadeo (2008) cita algumas atitudes a serem desenvolvidas.

- Aumentar a autoestima de todos;
- Fortalecer a empatia no ambiente de trabalho;
- Promover o desenvolvimento das relações interpessoais;
- Criar programas para analisar as sugestões dos funcionários.

Cerqueira (1999, p. 52) explica a importância desses processos, porque “o Endomarketing melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional”.

### 2.4.5 Implementação do Endomarketing

Primeiramente para se implementar um programa precisa-se ter um diagnóstico da empresa, deve-se obter os pontos fortes e fracos da mesma. Estes programas devem se ajustar à realidade da organização.

Segundo Bekin (1995), é fundamental identificar quais são as prioridades do programa, após o diagnóstico obtido surge três níveis ou três tipos de situação interna para um programa de Endomarketing.

A primeira situação é quando a empresa apresenta uma necessidade de consciência estratégica voltada aos clientes.

Bekin (1995, p. 51) diz que nesta situação:

A noção de Marketing deve estar presente em todos os setores, na consciência e na prática de todos os funcionários. É preciso introduzir também a noção do funcionário como cliente, de seu envolvimento, da integração dos setores, do trabalho em equipe.

Ainda de acordo com Bekin (1995), a segunda situação é quando torna-se necessário manter a cultura de serviço. E a terceira situação é introduzir novos bens e serviços aos colaboradores.

Para todas estas situações existem duas linhas de ação, que são: atitude e comunicação. A linha de ação de atitude é a que leva o funcionário a ter consciência da importância no atendimento aos clientes.

Bekin (1995, p. 52) diz que a linha de ação de atitude “Inclui o envolvimento, o comprometimento, a valorização e qualificação dos funcionários para que ele possa assumir responsabilidades e iniciativas dentro da empresa”.

A linha de comunicação é um sistema de informação mais amplo que pode dar subsídios para que os colaboradores possam cumprir seus serviços.

Estas duas linhas de ação são importantes porque ajudam a testar a consciência do Endomarketing.

Bekin (1995, p. 53) mostra como essas duas linhas de ação testam o programa de Endomarketing:

Verificando se o programa contempla essas duas linhas de ação, se dá conta, por exemplo, da prioridade da linha de atitude em relação à

comunicação e de que maneira procura integrá-las. É preciso usar as duas mãos para com elas fazer um gesto só: criar o Endomarketing.

Existem ainda alguns pontos que devem integrar um programa de Endomarketing. Que são: treinamentos, processos de seleção, motivação, comprometimento, valorização, entre outros.

Como visto, para se implantar e ter sucesso em um programa de Endomarketing deve-se estudar todos os problemas a serem corrigidos dentro da organização.

Nesse sentido Bekin (1995, p. 54) afirma que:

O Endomarketing não é uma novidade qualquer, um modismo. É uma inovação ditada pela necessidade. É uma inovação em termos de administração interna porque parte da noção do funcionário como cliente e do Marketing como um processo que deve abranger todas as atividades da empresa.

Em resumo, para se ter êxito em um programa de Endomarketing a organização inteira deve ser estudada cuidadosamente para se ver os pontos onde precisa ser corrigidos, só assim um programa de Endomarketing tem sucesso e resultados positivos para a organização.

## 2.5 ELEMENTOS DO ENDOMARKETING

### 2.5.1 Cliente interno

O cliente interno é o mais importante cliente para uma organização, pois é ele que faz o melhor para a satisfação do cliente final, ou seja, o cliente externo.

O cliente interno pode ser definido como a peça principal dentro de uma organização, é a pessoa que trabalha e influencia o processo produtivo.

Para Azevedo e Costa (2006, p. 40) são considerados clientes internos “todos os funcionários que formam a equipe de trabalho. É necessário que eles conheçam os objetivos da organização, mesmo que trabalhem em áreas diferentes”.

A satisfação do cliente interno é muito importante para alcançar a satisfação do cliente externo. Ouvir os funcionários é um grande passo para que

ocorra essa satisfação. A opinião do mesmo é muito importante para o aprimoramento da qualidade na organização.

Martins (2006, p. 1) afirma que:

Todos, sem exceção, devem saber da importância de seus clientes e fornecedores internos. A partir do momento em que todos perceberem que realmente precisam uns dos outros para se obter qualidade, surge aí uma nova empresa. Assim como nos esforçamos para surpreender nossos clientes externos, precisamos repensar, pelo menos, no melhor relacionamento com nossos colegas de trabalhos.

Resumindo, pode-se dizer que o cliente interno é, sem dúvida, o mais esquecido dos clientes. Mas, este é fundamental em uma organização, pois é ele quem faz a empresa funcionar. Sendo assim, um cliente interno motivado, tornará os clientes externos satisfeitos.

Reconhecendo os colaboradores como clientes, a organização despertará neles o sentimento de serem fundamentais nos objetivos da empresa, assim aumentando sua valorização profissional e pessoal. Esses sentimentos fazem com que as ações dos funcionários sejam sempre em benefício dos clientes externos.

### **2.5.2 Comunicação**

A comunicação é o processo na realização de planejamento, liderança e organização da empresa. Esta é uma atividade para a qual todos dedicam uma enorme proporção de tempo.

Pimenta (2004, p. 99) define a comunicação como “o somatório de todas as atividades de comunicação na empresa. É uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, lobby, promoção, pesquisa, endomarketing e marketing”.

Para Mendes (2004, p. 24):

Há várias maneiras de se comunicar. Dentre essas, os sinais não verbais, ou seja, a comunicação não escrita ou falada são os que mais influenciam a comunicação. Um aperto de mão, um abraço, um sorriso valem tanto ou mais do que a comunicação formal. O significado da comunicação é a resposta que uma pessoa desperta na outra.

A comunicação deixou de ser apenas uma ferramenta externa e passou a ser também uma ferramenta interna, pois se tornou um processo profundo, de conhecimento recíproco entre o emissor e o receptor organizacional. A comunicação é importante tanto para os funcionários como para os superiores, pois é importante que haja informações entre e através os vários níveis da organização.

#### 2.5.2.1 Comunicação interna

A comunicação é de fundamental importância dentro das organizações. A comunicação interna é importante para que funcionários e gerentes troquem informações e ideias entre si, e para que os colaboradores saibam o que está acontecendo e sendo feito na empresa da qual fazem parte.

Para Nassar (2005, p. 73) “a comunicação interna É a ferramenta que vai permitir que a administração torne comuns as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização”.

Torcato (1986, p. 30) afirma que a comunicação interna:

É o desentupidor de veias. Sabe-se que há uma tendência, nas organizações, de se reter informação nos níveis intermediários. Ou seja, os chefes em nível de gerência, não gostam de passar informações para seus subordinados, pois assim fazendo estariam compartilhando poder com eles. Prendem a bola no meio do campo. E estrangulam processos. Um sistema de comunicação aberto funcionará como aríete para romper as dobraduras, os estrangulamentos.

Um dos principais objetivos da comunicação interna é melhorar o ambiente de trabalho. Para conseguir um melhor desempenho dos funcionários e maior felicidade dentro da empresa, a comunicação interna busca a integração e participação dos funcionários. A eficácia de uma comunicação depende da empatia, da definição dos objetivos, pois quanto maior for o entrosamento de superiores e subordinados, maior será a eficácia da comunicação.

Medeiros e Tomasi (2007) citam que as análises dos problemas das comunicações dizem que a solução é na consideração de atitudes, níveis, fluxos, mensagens, canais e receptores.

- Atitude: a atitude que tem está se comunicando é relevante para a eficácia da comunicação. Se o emissor estiver irritado a mensagens que emitir passará todo este seu sentimento;
- Níveis de comunicação: estes níveis de comunicação são divididos em intra, inter, grupal e coletivo. O nível intra é a capacidade do superior de codificar e decodificar a comunicação interna. O nível inter é relativo para a comunicação acima de dois interlocutores. O nível grupal é as comunicações em reuniões, o maior problema encontrado nesse nível é a falta de sintonia. O nível coletivo são as comunicações veiculadas por jornais e revistas;
- Fluxos: as empresas complexas, com variados níveis hierárquicos, apresentam maiores possibilidades de ruídos na comunicação. O fluxo comunicativo é decrescente, ou seja, de cima para baixo;
- Mensagens: a mensagem é considerada um fator capaz de gerar problemas na comunicação interna, pois podem não haver habilidades para comunicações tanto orais quanto escritas;
- Canais: pode haver problemas quando o canal da comunicação for inadequado, a escolha errada de um canal compromete a eficácia da comunicação;
- Receptores: ou destinatários, aqueles que não conhecem os receptores não devem pôr-se a comunicar, pois é preciso conhecer os perfis dos destinatários senão a comunicação não alcança a eficácia.

Em resumo, a comunicação interna é uma ferramenta de maior importância dentro da organização, pois ela possibilita um melhor ambiente de trabalho e maior participação de seus funcionários.

### 2.5.3 Motivação

Uma organização não consegue funcionar sem o comprometimento e esforço por parte de seus funcionários.

A motivação pode ser definida como o ato de estimular pessoas a agir de maneira como se deseja. É modo de a organização obter mais, por menos, ou seja, um funcionário bem motivado rende muito mais.

Então motivação nada mais é do que os fatores que provocam o comportamento de uma determinada pessoa.

Segundo Bergamini (1997, p. 31), “motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover”.

Para Silva e Rodrigues (2007, p. 7), “a motivação é uma cadeia de eventos baseada no desejo de reduzir um estado interno de desequilíbrio tendo por base a crença de que certas ações devem servir a este propósito”.

Ainda segundo Silva e Rodrigues (2007), a motivação humana depende da força de vários motivos. Esses motivos podem ser as necessidades, desejos ou impulsos de cada pessoa. A motivação também depende de vários fatores como o cargo que determinada pessoa ocupa, ou seja, a tarefa que o mesmo executa. Sendo assim, a motivação se encontra no interior de cada indivíduo, sendo diretamente ligada a um desejo. O conhecimento da motivação é importante para que o superior possa contar com a colaboração dos funcionários, pois o maior desafio das empresas é motivar seus colaboradores, assim os tornando comprometidos com a empresa e conseqüentemente tornando-se bem-sucedidos através de seu trabalho.

Em resumo, a motivação está dentro de cada indivíduo, basta apenas que a empresa estimule seus funcionários, assim tendo como resultado o comprometimento dos mesmos perante a organização.

### 2.5.4 Trabalho em equipe

Pode-se definir equipe como um grupo de pessoas que tem os mesmos objetivos e juntam-se a fim de alcançá-los.

Nesse sentido Vergara (2003, p. 190) explica que:

Um conjunto de pessoas trabalhando juntas é apenas um conjunto de pessoas. Para que torne uma equipe é preciso que haja um elemento de identidade, elemento de natureza simbólica, que una as pessoas, estando elas fisicamente próximas, ou não.

As equipes se juntam suas habilidades e conhecimentos, proporcionando assim muitos benefícios para a empresa. Operar como uma equipe proporciona muitas vantagens, como: agilidade nas informações; ideias mais elaboradas e organizadas e mais responsabilidades com os resultados da organização.

Moscovici (2005, p. 5) afirma que:

Pode-se considerar uma equipe um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. Respeito, mente aberta e cooperação são elevados. [...]

Em resumo, o trabalho em equipe é muito importante tanto para a empresa como para também para os colaboradores, porque juntos obtêm novos conhecimentos para alcançar os resultados em comum.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 TIPOS DE PESQUISA

Para execução desta investigação foi utilizada a pesquisa do tipo descritiva, porque contém informações e análises onde o pesquisador não interferirá nem influenciará nos resultados obtidos.

O estudo foi abordado de forma quali-quantitativa com base nos objetivos que foram apresentados. Na presente investigação será utilizada uma pesquisa onde, na primeira parte, os resultados serão expostos em forma de números e, na segunda, em forma de respostas abertas dando maior profundidade e complexidade aos resultados.

Nesse sentido, Oliveira (1999, p. 115) afirma que:

O método quantitativo é muito utilizado no desenvolvimento das pesquisas descritivas, na qual se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, assim como na investigação da relação de causalidade entre os fenômenos: causa e efeito.

Segundo Oliveira (2002, p. 117), “[...] a pesquisa qualitativa tem como objetivo situações complexas ou estritamente particulares”.

#### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DA PESQUISA

A aplicação da pesquisa sobre Endomarketing foi realizada na ICETEC – Indústria Cerâmica de Telhas Coloniais, pertencente ao município de Sangão/SC. A investigação foi realizada no mês de agosto de 2012.

A empresa ICETEC – Indústria Cerâmica de Telhas Coloniais Ltda. surgiu como intuito de inovar o mercado de telhas, que atua no mercado desde 1997 e tem como proprietário o Sr. Geraldo Hercílio Pereira, e possui como principal objetivo aprimorar sua tecnologia para a fabricação de seu produto.

A existência da empresa no mercado cerâmico é o resultado da preocupação e respeito com seus clientes, através da implantação do Sistema de Gestão da Qualidade e Capacitação Tecnológica na empresa.

A empresa possui uma nova linha de produtos que são as telhas da linha Terracota, estas são fabricadas com a mais alta tecnologia, tem um diferencial na sua qualidade, durabilidade, resistência, e possuem design inovador. Esta nova linha de telhas é uma tendência mundial. A ICETEC lançou oficialmente sua linha em março de 2010.

A missão da empresa é oferecer telhas com qualidade assegurada visando à proteção, beleza e segurança das obras dos nossos clientes, respeitando os funcionários, a comunidade e o meio ambiente.

Os seus valores são ética, inovação, agilidade, comprometimento, qualidade e resultado.

Sua política é atender aos requisitos legais e dos clientes, buscando satisfazer as suas necessidades; garantir o crescimento da empresa no mercado; melhorar continuamente os processos; garantir a competência dos funcionários; fornecer produtos com qualidade.

A empresa além de se preocupar com a qualidade de seus produtos preocupa-se também com o bem-estar de seus funcionários, oferecendo-lhes um ambiente de trabalho agradável, treinamentos e dando-lhes oportunidades de sugestões para melhoria da organização.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Constituíram-se sujeitos do estudo 40 (quarenta) funcionários com mais de 1 (um) ano de empresa, estes somam uma amostra de 40% do número total de colaboradores acima de 1 (um) ano de empresa, escolhidos de forma aleatória diretamente pelo pesquisador, considerando a diversificação dos setores. E os 2 (dois) gestores.

Como critério de exclusão definiu-se, então, os funcionários em período de experiência, funcionários que se encontram em férias ou afastados no período da investigação e os funcionários que não aceitarem participar da pesquisa.

### 3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a realização desta pesquisa foi utilizado dois questionários individuais (Apêndice A).

O instrumento da coleta de dados foi composta por dois questionários. Um com 23 (vinte e três) perguntas fechadas, e o outro com 4 (quatro) questões abertas.

Um questionário foi com perguntas objetivas e de múltipla escolha para os funcionários da empresa. E o outro será aplicado com perguntas abertas para os gestores da organização.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram expostos de forma individualizada por gráficos e tabelas, facilitando assim uma melhor visão sobre o nível de satisfação e comprometimento dos colaboradores perante a empresa e vice-versa.

De posse de todos os dados coletados, foram realizadas a descrição e a análise dos resultados, dando complemento assim ao trabalho de conclusão de curso.

Pretende-se que os resultados possibilitem um planejamento de ações futuras na área de Endomarketing, assim fazendo com que a empresa dê maior ênfase a seus funcionários.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

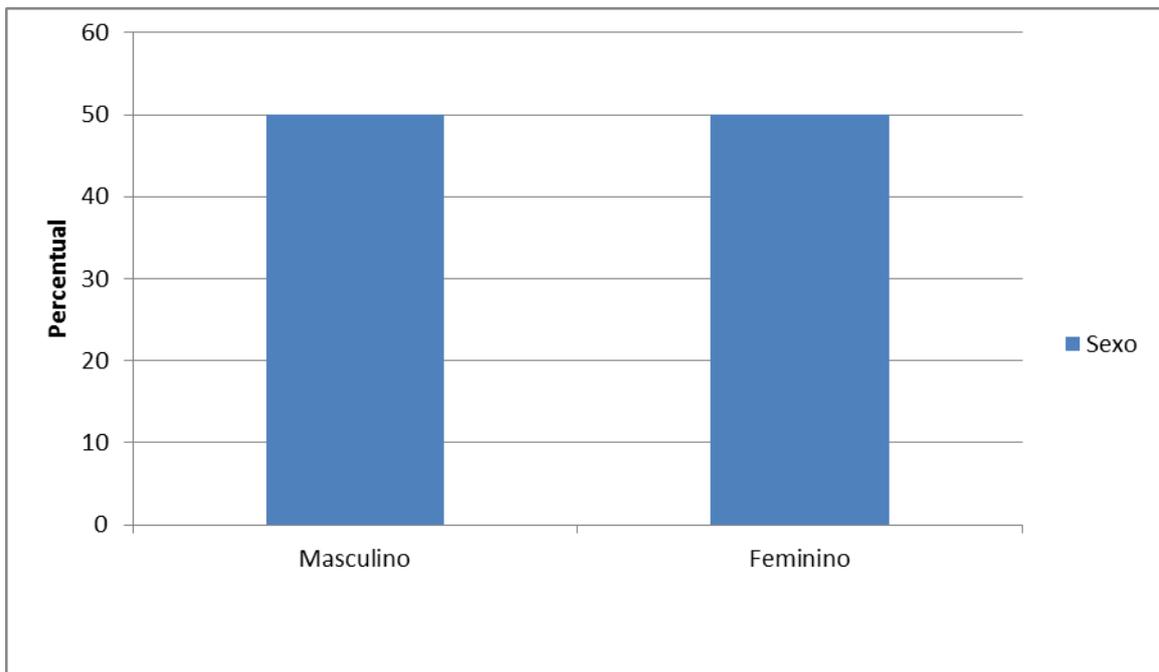
Neste capítulo serão apresentados e analisados os dados que foram obtidos na pesquisa realizada no mês de agosto de 2012, com seus respectivos gráficos. E também será apresentado, em forma de tabelas, o questionário aberto realizado com os gestores da empresa.

**Tabela 1 - Sexo**

<b>Alternativas</b>	<b>Respostas</b>	<b>Porcentagem</b>
Feminino	40	50%
Masculino	40	50%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fonte: da pesquisa

**Figura 1 - Sexo**



Fonte: da pesquisa

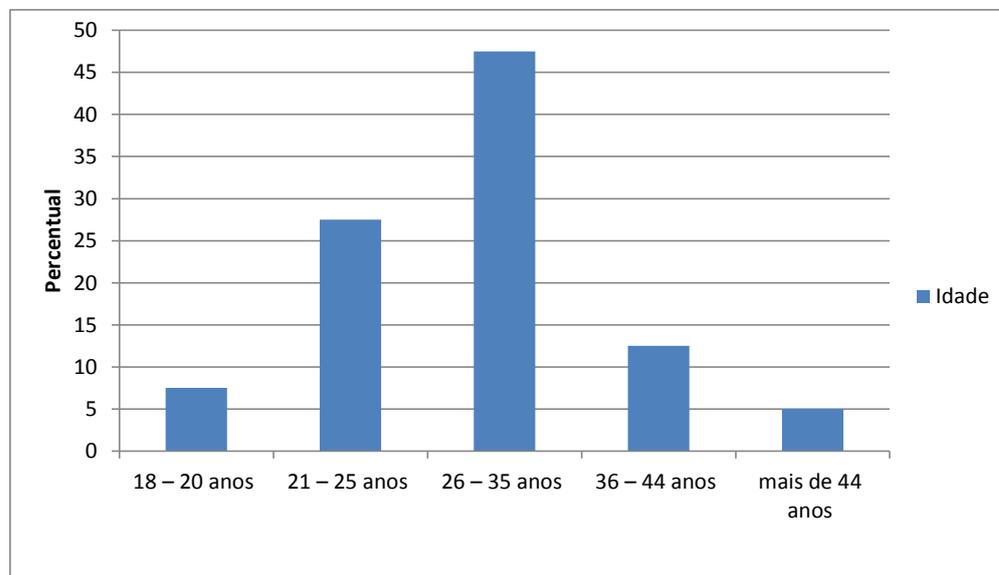
Os resultados da pesquisa mostram dados sobre o sexo dos funcionários pesquisados, onde 50% são do sexo feminino e 50% do masculino.

Tabela 2 - Faixa etária

Alternativas	Respostas	Porcentagem
18 – 20 anos	3	7,5%
21 – 25 anos	11	27,5%
26 – 35 anos	19	47,5%
36 – 44 anos	5	12,5%
mais de 44 anos	2	5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fonte: da pesquisa

Figura 2 - Faixa etária



Fonte: da pesquisa

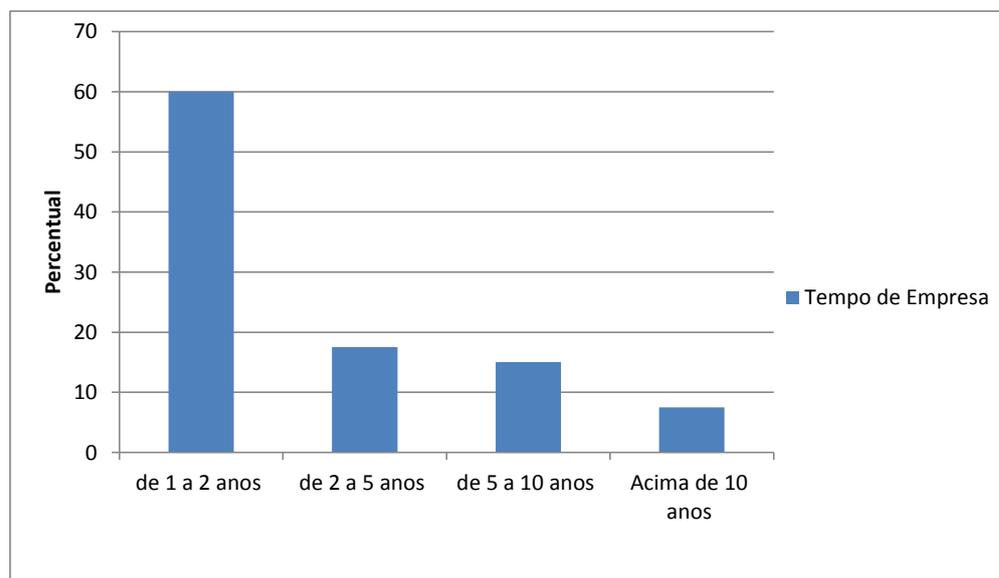
A pesquisa revela que 47,5% dos funcionários possuem entre 26 e 35 anos; 27,5% possuem entre 21 e 25 anos; 12,5% possuem entre 36 e 44 anos; 7,5% possuem entre 18 e 20 anos; e 5% dos pesquisados possuem mais de 44 anos.

Tabela 3 - Tempo de trabalho na empresa

Alternativas	Respostas	Porcentagem
de 1 ano a 2 anos	24	60%
de 2 anos a 5 anos	7	17,5%
de 5 a 10 anos	6	15%
Acima de 10 anos	3	7,5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fonte: da pesquisa

Figura 3 - Tempo de trabalho na empresa



Fonte: da pesquisa

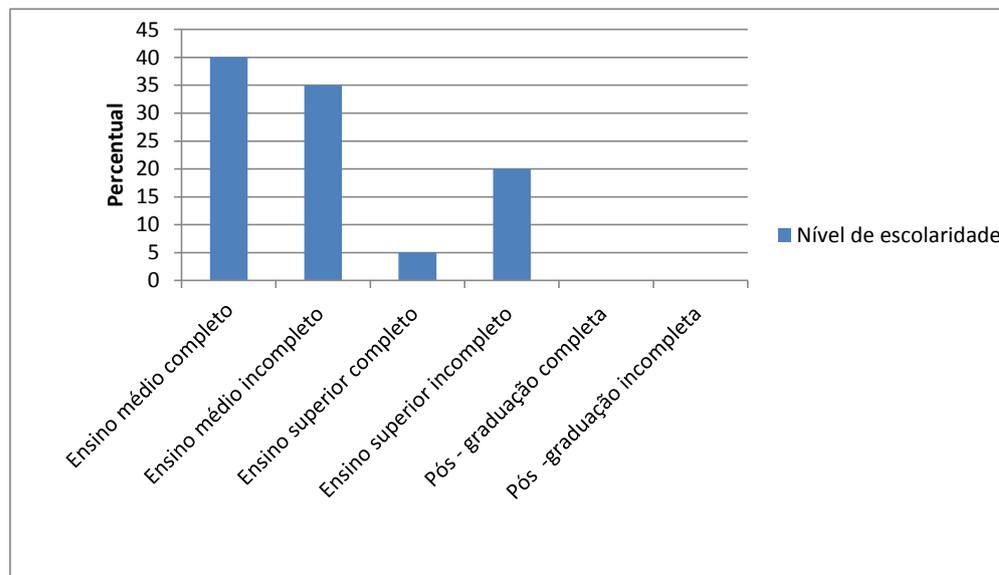
O resultado da pesquisa mostra que 60% dos funcionários têm de 1 a 2 anos de empresa; 17,5% têm de 2 a 5 anos de empresa; 15% têm de 5 a 10 anos; e 7,5% trabalham há mais de 10 anos na organização.

Tabela 4 - Escolaridade

Alternativas	Respostas	Porcentagem
Ensino médio completo	16	40%
Ensino médio incompleto	14	35%
Ensino superior completo	2	5%
Ensino superior incompleto	8	20%
Pós-graduação completa	-	0%
Pós-graduação incompleta	-	0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fonte: da pesquisa

Figura 4 - Escolaridade



Fonte: da pesquisa

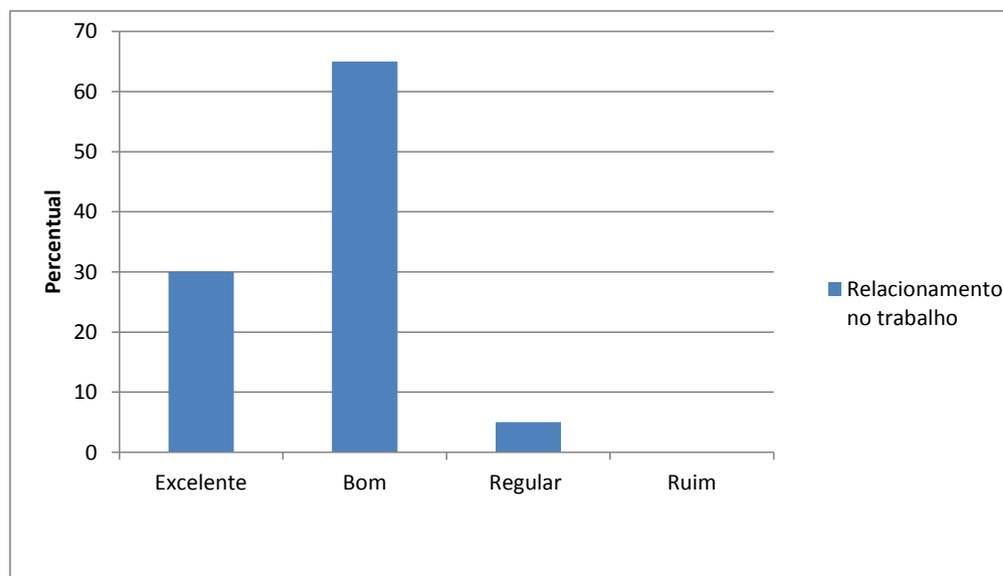
A pesquisa mostra que 40% dos funcionários possuem o ensino médio completo; 35% o ensino médio incompleto; 20% o ensino superior incompleto; 5% o ensino superior completo.

Tabela 5 - Relacionamento entre colaboradores

Alternativas	Quantidade	Porcentagem
Excelente	12	30%
Bom	26	65%
Regular	2	5%
Ruim	-	0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fonte: da pesquisa

Figura 5 - Relacionamento entre colaboradores



Fonte: da pesquisa

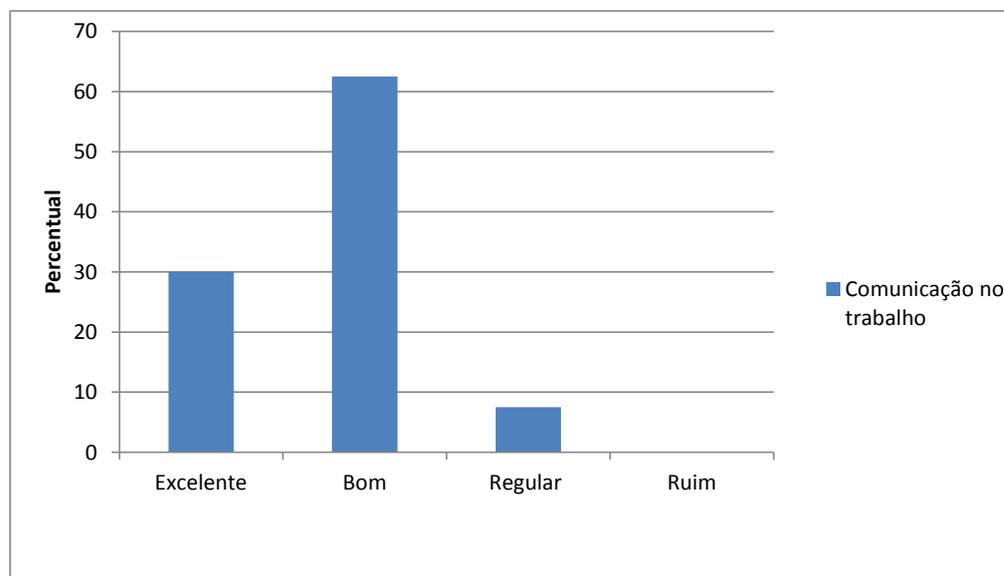
O gráfico mostra que 65% dos colaboradores consideram bom o relacionamento entre colegas de trabalho; 30% consideram excelente; 5% regular.

Tabela 6 - Comunicação de supervisores para colaboradores e vice-versa

Alternativas	Quantidade	Porcentagem
Excelente	12	30%
Bom	25	62,5%
Regular	3	7,5%
Ruim	-	0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fonte: da pesquisa

Figura 6 - Comunicação de supervisores para colaboradores e vice-versa



Fonte: da pesquisa

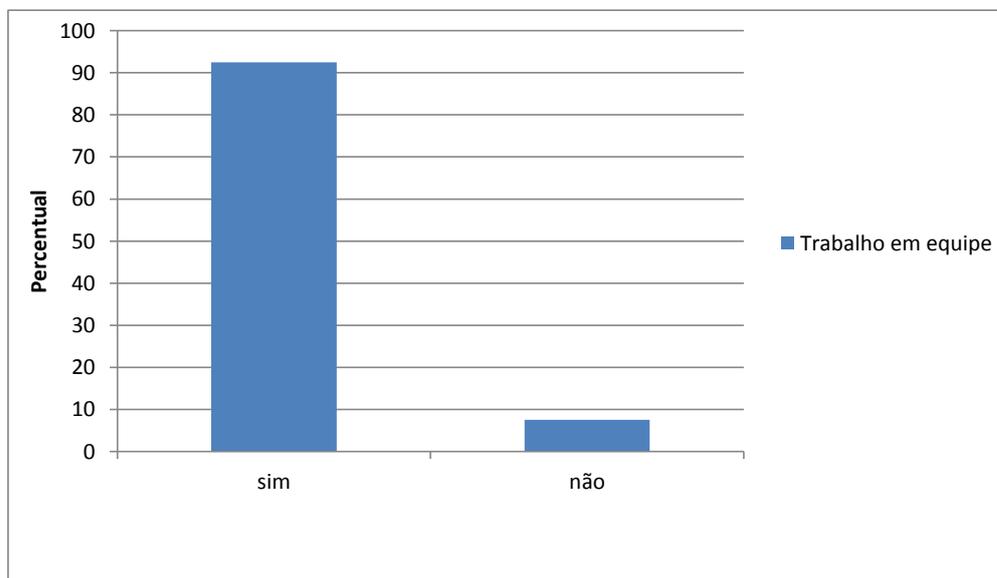
Pode-se analisar que 62,5% consideram a comunicação de supervisores e colaboradores boa; 30% consideram excelente; 7,5% consideram regular.

Tabela 7 - Trabalho em equipe

Alternativas	Quantidade	Porcentagem
Sim	37	92,5%
Não	3	7,5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fonte: da pesquisa

Figura 7 - Trabalho em equipe



Fonte: da pesquisa

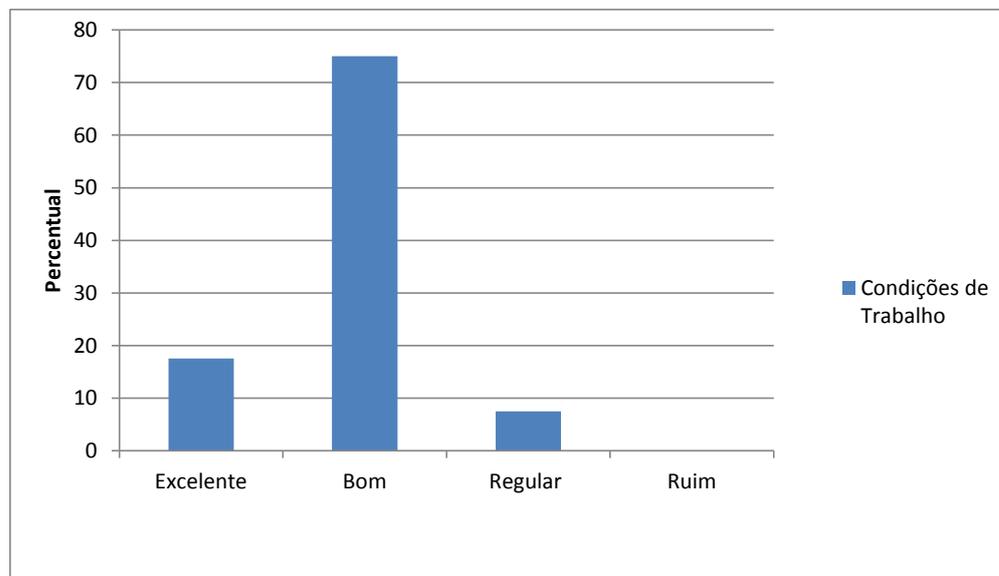
A pesquisa apontou que 92,5% dos colaboradores afirmam existir o trabalho em equipe, enquanto 7,5% afirmam que não existe o trabalho em equipe.

Tabela 8 - Condições de trabalho

Alternativas	Quantidade	Porcentagem
Excelente	7	17,5%
Bom	30	75%
Regular	3	7,5%
Ruim	-	0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fonte: da pesquisa

Figura 8 - Condições de trabalho



Fonte: da pesquisa

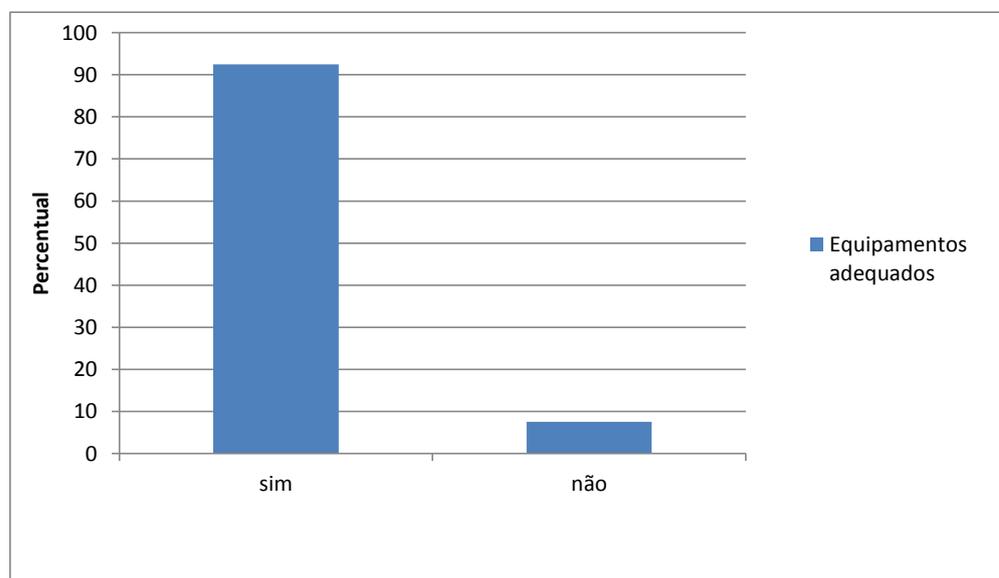
A pesquisa aponta que 75% dos pesquisados consideram boas as condições de trabalho; 17,5% consideram excelentes; 7,5% consideram regulares.

Tabela 9 - Equipamentos adequados

Alternativas	Quantidade	Porcentagem
Sim	37	92,5%
Não	3	7,5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fonte: da pesquisa

Figura 9 - Equipamentos adequados



Fonte: da pesquisa

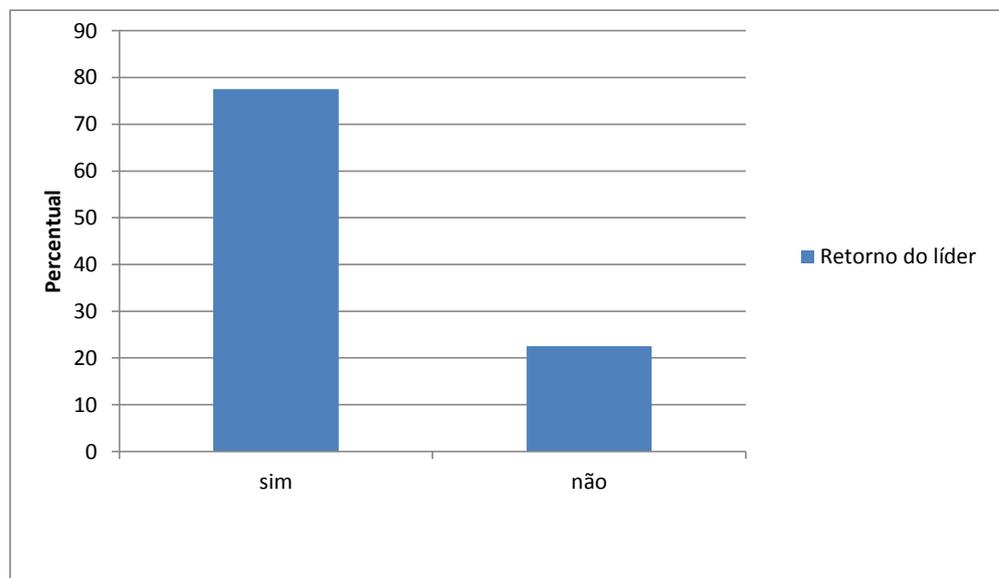
Pode-se perceber pelo gráfico que 92,5% consideram que os equipamentos e máquinas são adequados para a realização do seu serviço e 7,5% não os consideram adequados.

Tabela 10 - Retorno do líder

Alternativas	Quantidade	Porcentagem
Sim	31	77,5%
Não	9	22,5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fonte: da pesquisa

Figura 10 - Retorno do líder



Fonte: da pesquisa

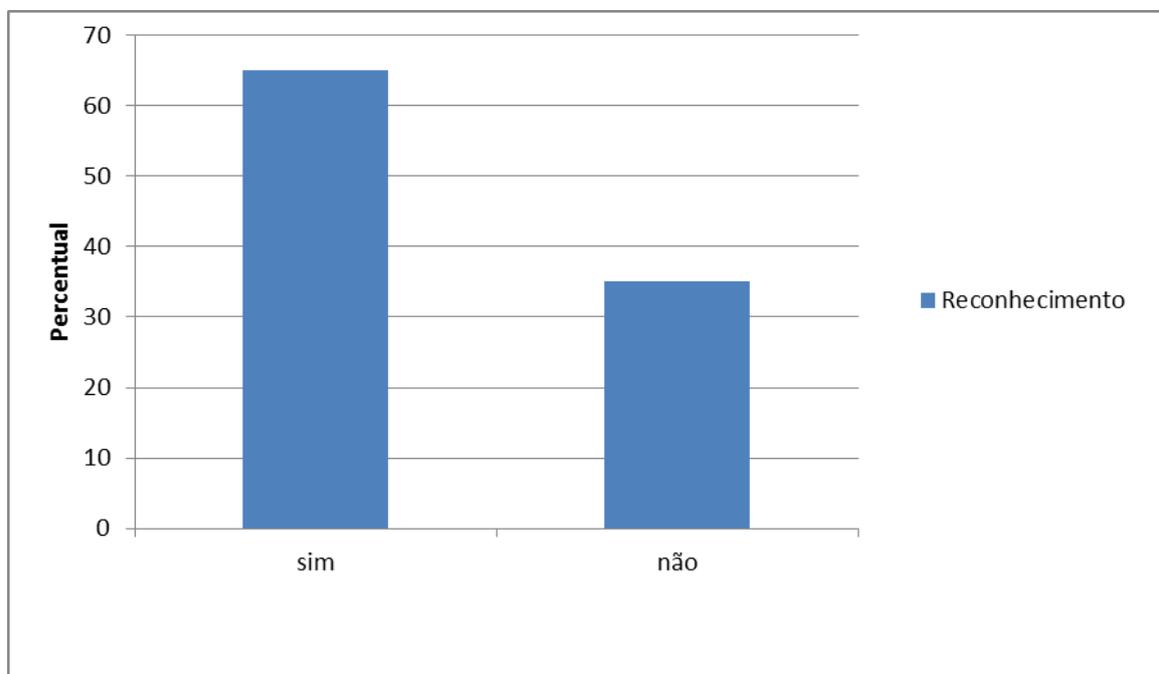
Os resultados da pesquisa mostram que 77,5% dos funcionários recebem retorno do seu líder em relação ao seu desempenho e 22,5% afirmam não receber o retorno.

Tabela 11 - Reconhecimento pelo trabalho

Alternativas	Quantidade	Porcentagem
Sim	26	65%
Não	14	35%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fonte: da pesquisa

Figura 11 - Reconhecimento pelo trabalho



Fonte: da pesquisa

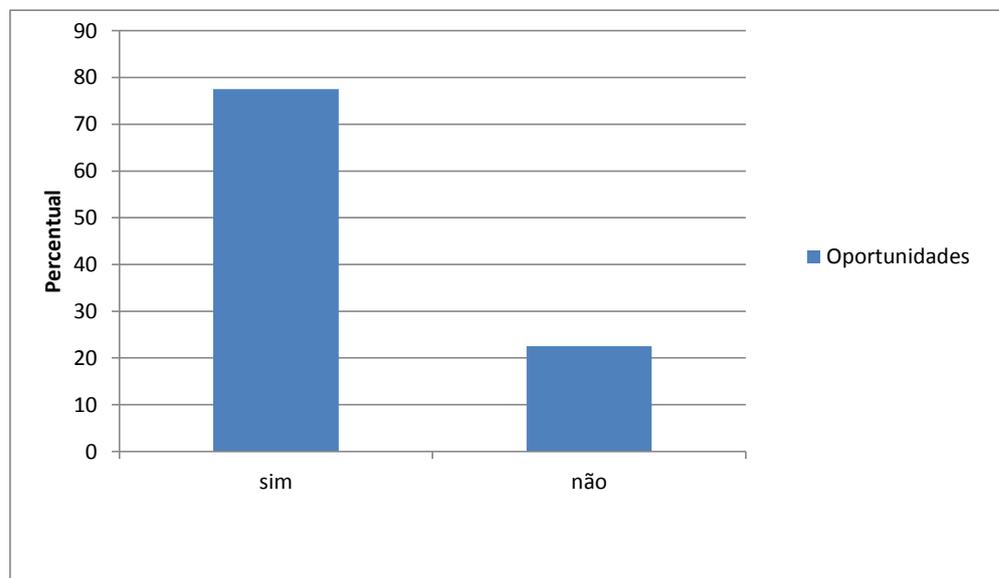
Pelos dados obtidos, percebe-se que 65% dos colaboradores sentem-se reconhecidos pelo seu trabalho na empresa e 35% afirmam não serem reconhecidos.

Tabela 12 - Oportunidade de crescimento

Alternativas	Quantidade	Porcentagem
Sim	31	77,5%
Não	9	22,5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fonte: da pesquisa

Figura 12 - Oportunidade de crescimento



Fonte: da pesquisa

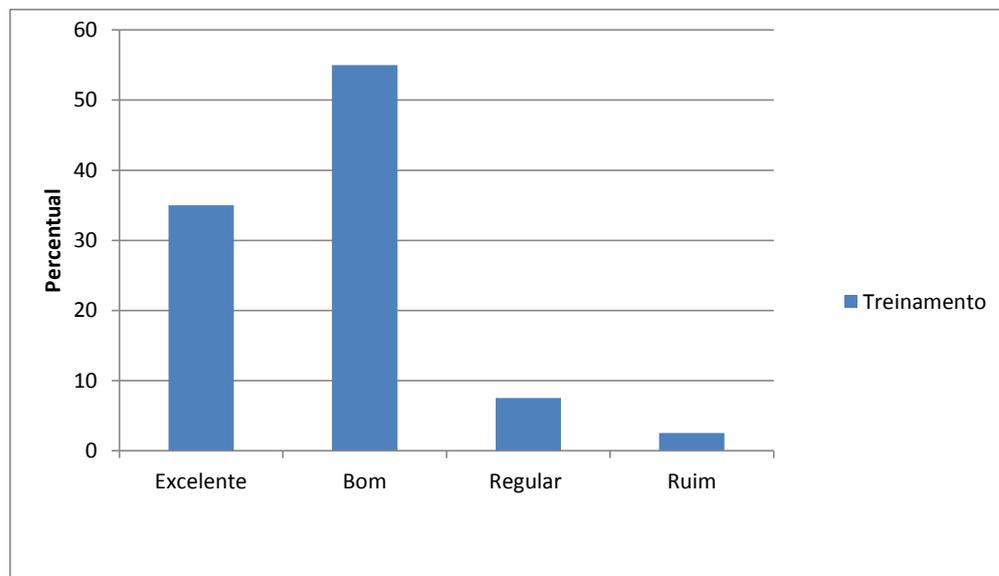
O gráfico acima mostra que 77,5% dos colaboradores afirmam que há oportunidades de crescimento profissional na empresa e 22,5% afirmam que não há.

Tabela 13 - Treinamentos oferecidos

Alternativas	Quantidade	Porcentagem
Excelente	14	35%
Bom	22	55%
Regular	3	7,5%
Ruim	1	2,5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fonte: da pesquisa

Figura 13 - Treinamentos oferecidos



Fonte: da pesquisa

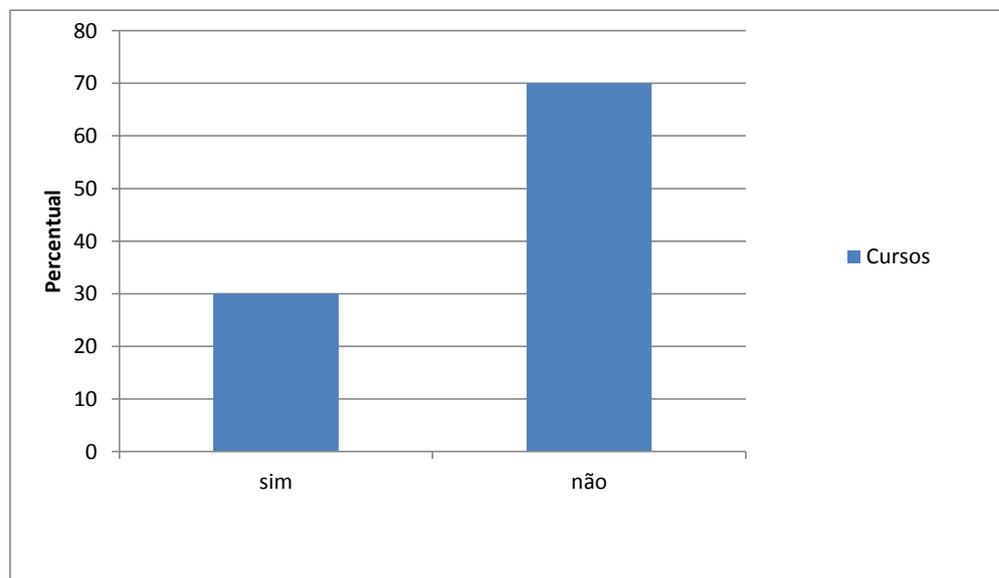
A pesquisa apontou que 55% dos funcionários consideram os treinamentos bons; 35% consideram excelentes; 7,5% consideram regulares e 2,5% dos colaboradores consideram ruins.

Tabela 14 - Cursos oferecidos

Alternativas	Quantidade	Porcentagem
Sim	12	30%
Não	28	70%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fonte: da pesquisa

Figura 14 - Cursos oferecidos



Fonte: da pesquisa

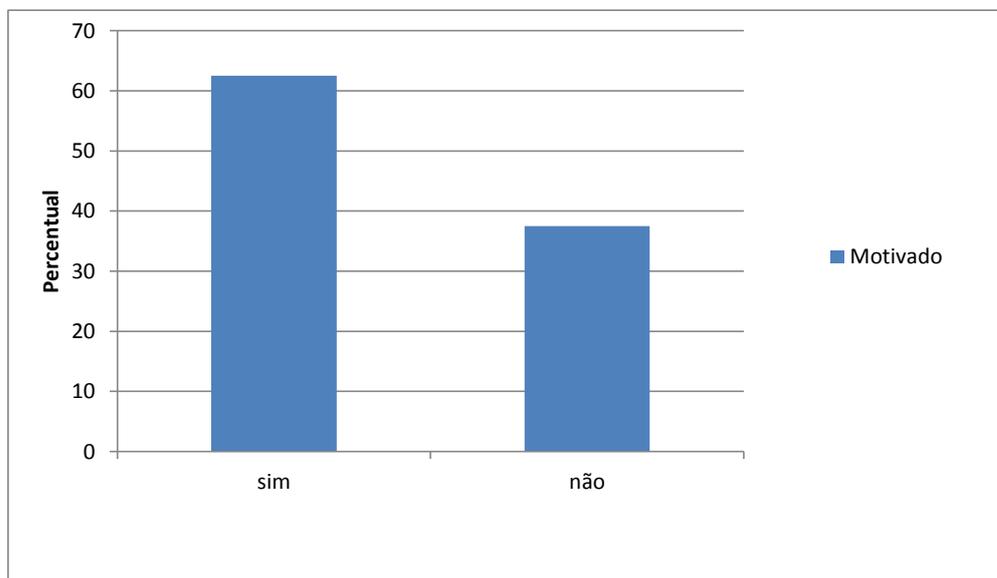
A pesquisa aponta que 70% dos colaboradores afirmam que a empresa não oferece cursos e 30% dizem que oferece cursos para os funcionários.

Tabela 15 - Motivação

Alternativas	Quantidade	Porcentagem
Sim	25	62,5%
Não	25	37,5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fonte: da pesquisa

Figura 15 - Motivação



Fonte: da pesquisa

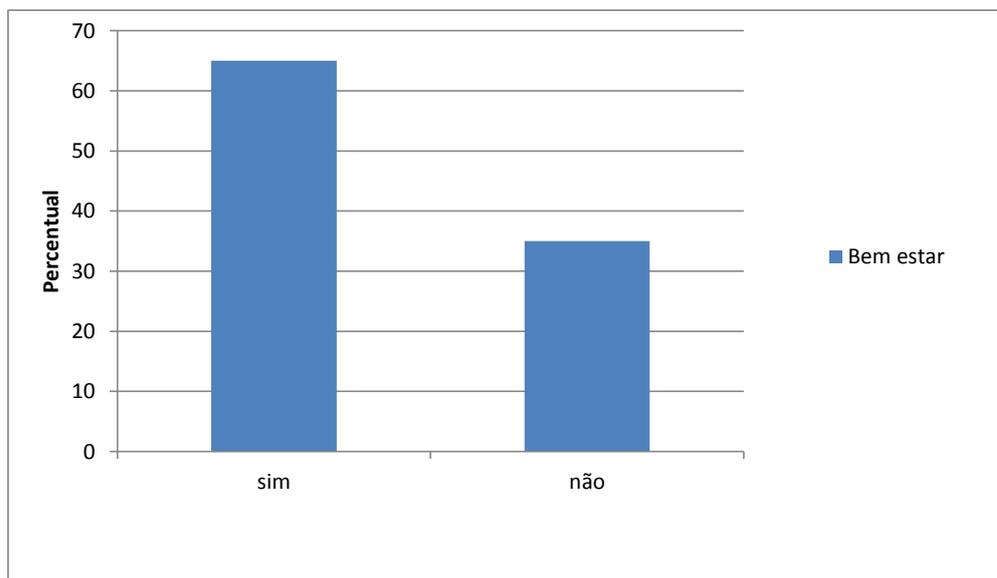
Pode-se analisar pelo gráfico acima que 62,5% dos colaboradores sentem-se motivados dentro da empresa e 37,5% afirmam que não.

Tabela 16 - Interesse no bem estar dos funcionários

Alternativas	Quantidade	Porcentagem
Sim	26	65%
Não	14	35%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fonte: da pesquisa

Figura 16 - Interesse no bem estar dos funcionários



Fonte: da pesquisa

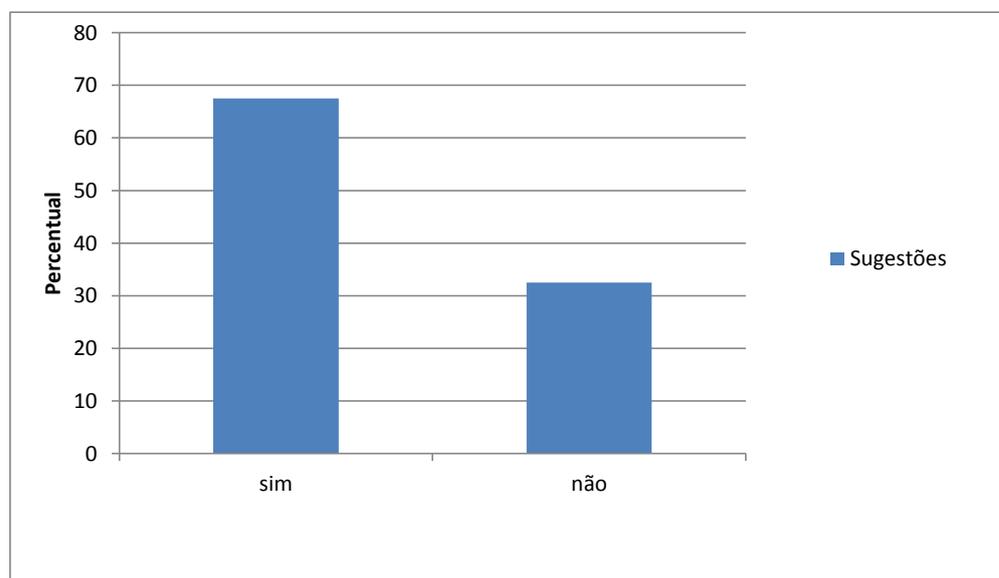
A pesquisa revela que 65% dos colaboradores afirmam que a empresa se interessa pelo bem-estar dos funcionários e 35% afirmam que não.

Tabela 17 - Oportunidades de sugestões

Alternativas	Quantidade	Porcentagem
Sim	27	67,5%
Não	13	32,5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fonte: da pesquisa

Figura 17 - Oportunidades de sugestões



Fonte: da pesquisa

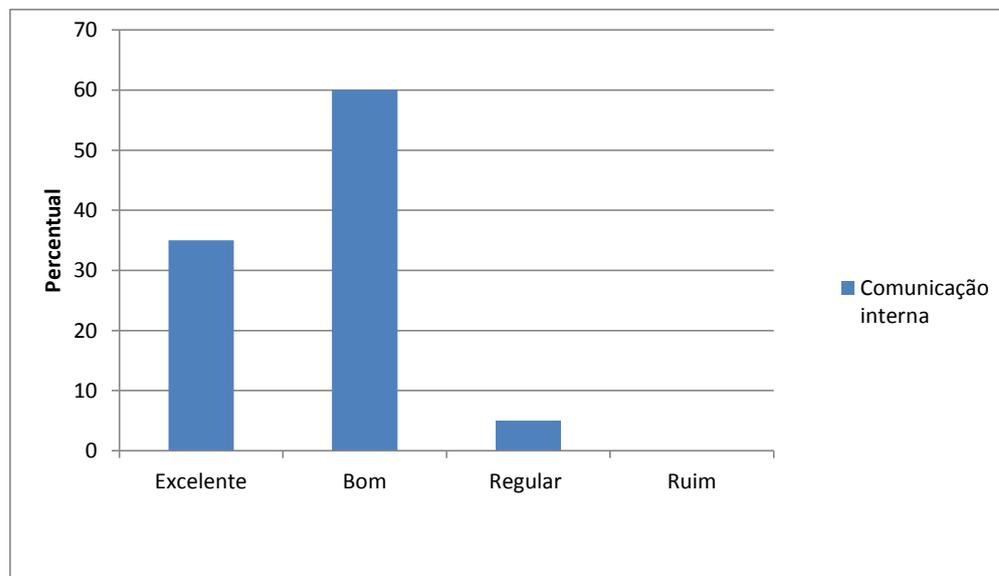
O resultado da pesquisa mostra que 67,5% dos colaboradores da empresa afirmam que possuem oportunidades para dar sugestões, enquanto 32,5% afirmam que não encontram esta oportunidade.

Tabela 18 - Comunicação interna

Alternativas	Quantidade	Porcentagem
Excelente	14	35%
Bom	24	60%
Regular	2	5%
Ruim	-	0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fonte: da pesquisa

Figura 18 - Comunicação interna



Fonte: da pesquisa

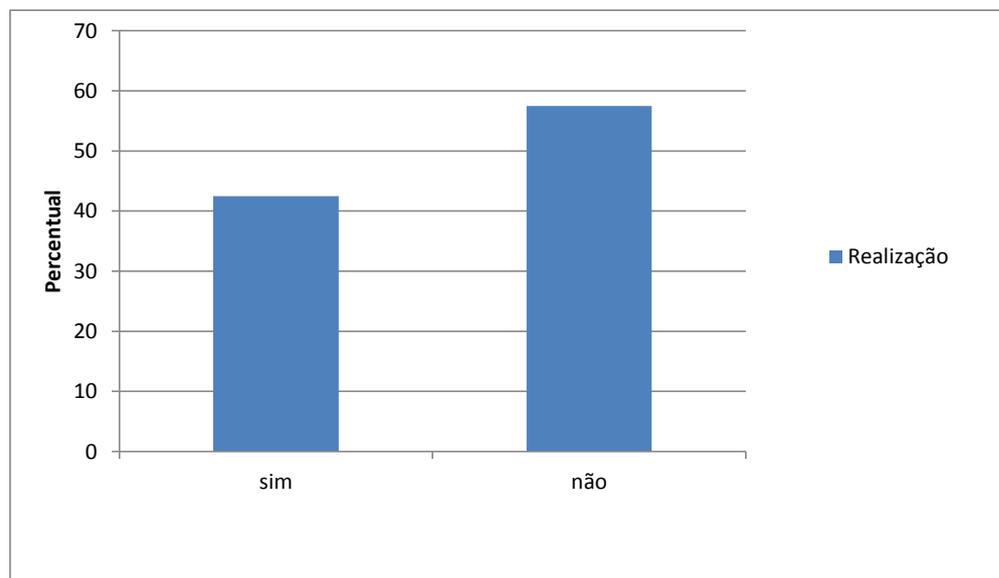
A pesquisa mostra que 60% dos colaboradores consideram a comunicação interna boa; 35% a consideram excelente; 5% a consideram regular.

Tabela 19 - Realização profissional

Alternativas	Quantidade	Porcentagem
Sim	17	42,5%
Não	23	57,5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fonte: da pesquisa

Figura 19 - Realização profissional



Fonte: da pesquisa

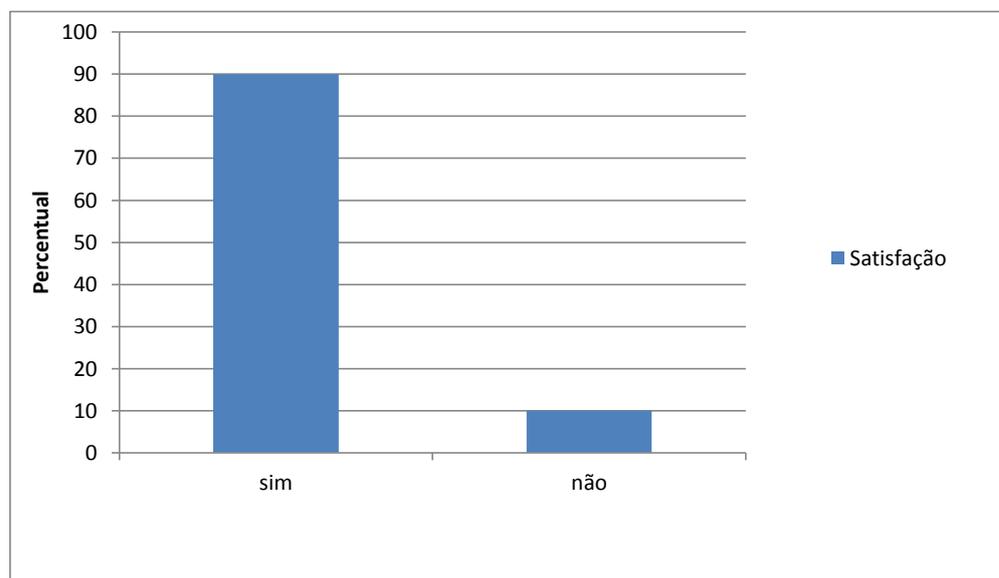
A pesquisa demonstra que 57,5% dos colaboradores da empresa afirmam que não se sentem realizados profissionalmente, enquanto 42,5% afirmam que seus trabalhos lhes dão um sentimento de realização profissional.

Tabela 20 - Satisfação com a forma de tratamento

<b>Alternativas</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Sim	36	90%
Não	4	10%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fonte: da pesquisa

Figura 20 - Satisfação com a forma de tratamento



Fonte: da pesquisa

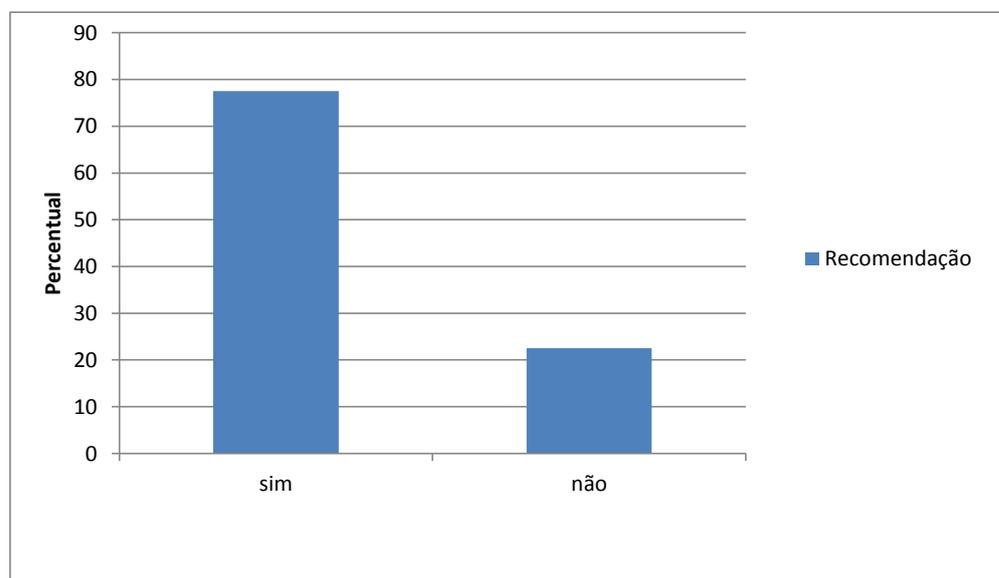
A pesquisa aponta que 90% dos colaboradores estão satisfeitos com a forma de tratamento que recebem dentro da empresa, 10% declaram insatisfação.

Tabela 21 - Recomendação da empresa

Alternativas	Quantidade	Porcentagem
Sim	31	77,5%
Não	9	22,5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fonte: da pesquisa

Figura 21 - Recomendação da empresa



Fonte: da pesquisadora

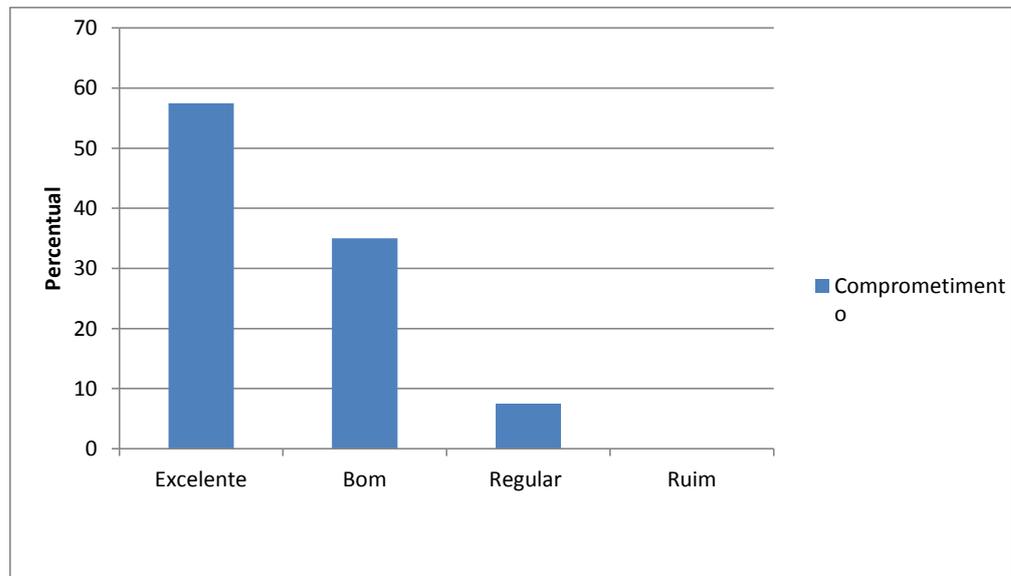
Os resultados da pesquisa revelam que 77,5% dos funcionários recomendariam a ICETEC como uma boa empresa para trabalhar, e 22,5% não a recomendariam.

Tabela 22 - Comprometimento com a empresa

Alternativas	Quantidade	Porcentagem
Excelente	23	57,5%
Bom	14	35%
Regular	3	7,5%
Ruim	-	0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fonte: da pesquisa

Figura 22 - Comprometimento com a empresa



Fonte: da pesquisa

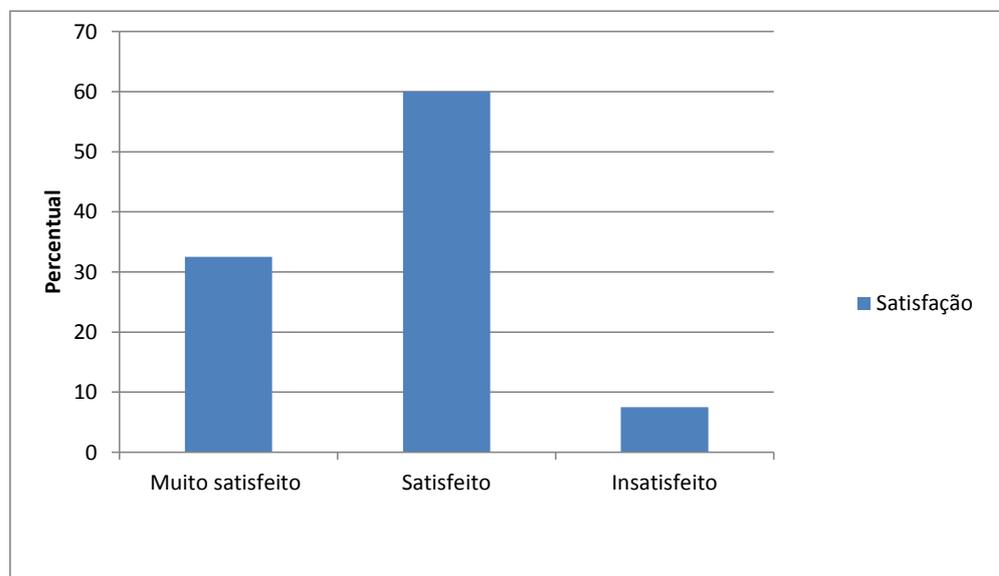
A pesquisa mostra que 57,5% dos funcionários consideram seus comprometimentos excelentes; 35% consideram bons; 7,5% consideram regulares.

Tabela 23 - Satisfação com a empresa

Alternativas	Quantidade	Porcentagem
Muito satisfeito	13	32,5%
Satisfeito	24	60%
Insatisfeito	3	7,5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fonte: da pesquisa

Figura 23 - Satisfação com a empresa



Fonte: da pesquisa

A pesquisa revela que 60% dos pesquisados consideram-se satisfeitos com a empresa; 32,5% consideram-se muito satisfeitos; e 7,5% consideram-se insatisfeitos com a organização.

#### 4.1 QUESTIONÁRIO DOS GESTORES

**Tabela 24 - A empresa oferece oportunidade de crescimento profissional? E como a empresa manifesta reconhecimento pelo bom desempenho de seus funcionários?**

Gestores	Respostas
Gestor 1	Sim, a empresa oferece várias oportunidades para aqueles funcionários que querem crescer profissionalmente, para os funcionários que mostram interesse e dedicação pelo seu trabalho.
Gestor 2	A empresa dá oportunidades de crescimento Sim, sempre que temos a oportunidade abrimos vagas internas. E esta também é a forma que reconhecemos o desempenho. Se um funcionário se demonstra dedicado e eficiente merece ser reconhecido e crescer profissionalmente.

Fonte: da pesquisa

**Tabela 25 - Quais as formas de estímulo ou motivação utilizadas pela empresa para os seus colaboradores?**

<b>Gestores</b>	<b>Respostas</b>
Gestor 1	Primeiramente um salário razoavelmente bom, fazemos todo mês uma confraternização para os aniversariantes, oferecemos treinamentos e cursos profissionalizantes, boas máquinas para o trabalho e um bom ambiente.
Gestor 2	Um bom salário e festas são as formas de manter nossos funcionários motivados.

Fonte: da pesquisa

**Tabela 26 - Como é o nível de comunicação da empresa com os colaboradores? O colaborador tem oportunidade de dar sugestões para a empresa?**

<b>Gestores</b>	<b>Respostas</b>
Gestor 1	<p>Considero o nível de nossa comunicação excelente, pois os funcionários tem a liberdade de falar conosco a qualquer hora, e eles tem a oportunidade de dar sugestões e de fazer qualquer tipo de reclamações.</p> <p>Eu gosto quando um funcionário tem sugestões para dar, pois é através deles que sabemos em que sentido devemos melhorar.</p>
Gestor 2	<p>A comunicação é boa, pois temos uma relação consideravelmente “amigável”, eles podem falar diretamente com nós sem qualquer tipo de “barreira” ou constrangimento. Eles têm total liberdade de dar sugestões para a empresa.</p>

Fonte: da pesquisa

**Tabela 27 - Qual a importância dos funcionários para sua empresa?**

<b>Gestores</b>	<b>Respostas</b>
Gestor 1	Os funcionários são partes importantes e essenciais para a empresa, porque sem eles a empresa não funcionaria.
Gestor 2	Os funcionários são de uma importância inexplicável e com certeza, sem eles não seríamos uma organização.

Fonte: da pesquisa

**Tabela 28 - Qual o nível de comprometimento dos funcionários perante a empresa?**

<b>Gestores</b>	<b>Respostas</b>
Gestor 1	Pode-se dizer que 70% dos funcionários são dedicados e muito competentes. Creio que o comprometimento deles seja ótimo. Nós percebemos que muito deles se preocupam e dão o melhor de si para a empresa.
Gestor 2	Considero o nível bom, alguns funcionários mostram muita dedicação perante a empresa, e outros não demonstram nenhum tipo de comprometimento com a empresa.

Fonte: da pesquisa

## 4.2 ANÁLISE DA PESQUISA

A pesquisa foi aplicada na ICETEC Indústria Cerâmica de Telhas Coloniais Ltda.

Nota-se, em relação ao sexo dos colaboradores, que há um número semelhante de mulheres e homens, já que o resultado foi de 50% para cada gênero.

Percebe-se, através da pesquisa, que a idade dos colaboradores é bem diversificada, sendo a maior parte entre os 26 e 35 anos (47,5%), podendo-se perceber que a empresa oferece oportunidades para todas as faixas etárias.

Os resultados apontam que a maior parte dos funcionários (60%) tem apenas de 1 a 2 anos de empresa, o que significa que existe uma acentuada rotatividade.

A pesquisa mostra também que a maior parte dos colaboradores tem apenas o ensino médio completo (80%). E há um índice bastante alto sobre os que não completaram o ensino médio (35%). Com isso percebe-se que a empresa parece não se importar muito com o nível de escolaridade de seus funcionários.

O relacionamento entre os colegas de trabalho apresenta ser muito bom, já que a maioria (95%) diz ter mantém boas ou excelentes relações com seus colegas e nenhum funcionário assinalou a opção ruim. Sendo assim, percebe-se que também existe trabalho em equipe, pois 92,5% afirmam existir. Como afirma Moscovici (2005), uma equipe compreende seus objetivos e unem-se para alcançá-los. O que contribui para que todos possam se ajudar e para que haja excelência nos trabalhos realizados.

Sobre o nível de comunicação de supervisores e funcionários, a maior parte dos colaboradores considera ser bom. Ainda 30% consideram ser excelente e nenhum funcionário optou pela opção ruim, fazendo com que se entenda que há um bom nível de comunicação existente na empresa. Como diz Torcato (1986, p. 30), “a comunicação é o desentupidor de veias”. Por isso ela é importante, entre os supervisores e colaboradores, já que permite unir forças atuando-se de forma a colaborar em prol dos mesmos objetivos.

Questionados sobre as condições de trabalho em seus setores, os funcionários, em sua maioria, consideram que as condições são boas e nenhum

funcionário optou pela opção ruim, o que significa haver um nível satisfatório para com a empresa. Isso mostra que a organização se preocupa com o ambiente e o bem estar de seus funcionários.

Quanto ao maquinário, a pesquisa revela que grande parte dos colaboradores afirma que os equipamentos e máquinas são adequados. O que revela uma boa imagem em relação à empresa.

Questionados sobre o retorno do líder, em relação ao desempenho, os colaboradores (77,5%) dizem recebê-lo satisfatoriamente. Com isso os funcionários sentem-se mais motivados a trabalharem em seus setores.

Sobre o reconhecimento pelo trabalho, os colaboradores afirmam serem reconhecidos, o que pode ser visto como um nível satisfatório para a empresa. Mas, 30% dos funcionários creem que não são reconhecidos, e este índice é preocupante para a organização, pois pode afetar a qualidade dos serviços. Silva e Rodrigues (2007) apresentam o reconhecimento profissional como uma das maiores formas de motivação, pois com isso os colaboradores sentem-se mais importantes e eficazes na empresa, melhorando seus rendimentos no trabalho.

Quanto às oportunidades de crescimento dentro da empresa, 77,5% afirmam que há como crescer. Com isso entende-se que a empresa acredita no potencial de seus funcionários e oferece chances de progresso profissional.

A pesquisa mostra que a maior parte dos funcionários (90%) considera os treinamentos oferecidos bons e excelentes. Como diz Chiavenato (2004), todo o processo de especialização ou capacitação é um meio de desenvolver competências nas pessoas. É importante que a empresa mantenha esse nível, pois o treinamento é um processo educacional que torna os funcionários pessoas mais produtivas e habilitadas.

Sobre os cursos oferecidos, apenas 30% dos funcionários afirmam que a empresa os oferece, enquanto 70% dizem que não. Isso demonstra que a empresa não disponibiliza outras formas de especialização ou capacitação, além dos treinamentos já citados.

A pesquisa apresenta que 62,5% dos colaboradores sentem-se motivados dentro da organização, mas ainda 37,5% afirmam que não. Significa que ainda falta bom percentual de estímulo por parte da empresa.

Questionados sobre o interesse dos gestores no bem-estar dos funcionários, percebe-se que 65% afirmam que os gestores têm interesse, enquanto 35% dizem que não. O que também pode se considerar uma quantia preocupante para a empresa.

A pesquisa mostra que uma grande parte dos funcionários (67,5%) afirma ter oportunidades de dar sugestões para a empresa, mas ainda 32,5% diz que não as possui. Se a empresa estimular seus funcionários a sugerirem melhorias estará ganhando novas ideias para aperfeiçoar seus serviços, além de fazer com que os funcionários se envolvam mais com a organização.

Sobre a comunicação existente na empresa, os dados apontam que 60% dos funcionários a consideram boa e 30% a consideram excelente. Assim, se percebe que deve existir um nível muito bom na comunicação interna. Este item é muito importante para a empresa, pois facilita a troca de informações entre os vários níveis hierárquicos. Como cita Nassar (2005), a comunicação interna é a ferramenta que permite tornar comuns as mensagens entre gerentes e funcionários.

Quanto ao sentimento de realização profissional percebe-se um índice ruim para a empresa, já que a maior parte dos funcionários (57,5%) afirma que não se sente realizada profissionalmente, enquanto 42,5% dizem que sim. A realização profissional está ligada à valorização que a organização dá aos funcionários, isso mostra que falta reconhecimento e estímulo por parte da empresa.

Questionados sobre a forma de tratamento dentro da organização, vê-se que 90% dos funcionários estão satisfeitos. O que mostra que a empresa trata seus funcionários de forma humana, com respeito e educação, isso faz com que os colaboradores sintam-se mais à vontade dentro da organização.

Os funcionários também foram questionados sobre se recomendariam a ICETEC como uma boa empresa para trabalhar, e os resultados mostram que 77,5% dos funcionários a recomendariam. O que aponta um índice muito bom para a organização, e isso mostra que a maioria dos funcionários gosta e está satisfeita com a empresa.

Sobre o nível de comprometimento com a organização, a maioria dos funcionários (57,5%) afirma ser excelente e ainda 35% diz ser bom, o que mostra um nível muito bom para a empresa, pois um funcionário comprometido assume suas

responsabilidades com a organização e empenha-se para fazer o melhor. E este resultado significa também que a empresa está seguindo o caminho certo.

Para finalizar, os funcionários foram questionados sobre o nível de satisfação com a empresa, e os resultados apresentam que 60% dos funcionários estão satisfeitos e que 32,5% estão muito satisfeitos. Claro que existem pontos a serem melhorados, mas a situação é satisfatória. Dias (2003) explica que a satisfação na organização é um sentimento favorável ou desfavorável dos funcionários para com a empresa. Os resultados desta pesquisa demonstram que a organização valoriza e se preocupa com os funcionários, assim recebendo em troca a satisfação dos mesmos.

Além do questionário entregue aos funcionários, foi entregue também um questionário com perguntas abertas aos dois gestores da organização.

Ao serem questionados sobre oportunidades de crescimento oferecidas pela empresa, os gestores afirmam que a organização oferece, e como foi visto anteriormente grande parte dos funcionários afirmam o mesmo, ou seja, percebe-se que a organização oferece oportunidades para que seus funcionários cresçam profissionalmente dentro da organização. Questionados também sobre como a empresa manifesta reconhecimento pelo bom desempenho dos funcionários, os gestores dizem que manifestam o bom desempenho com uma “promoção”, ou seja, dando a oportunidade para o funcionário crescer.

Quanto às formas de estímulo ou motivação utilizadas pela empresa, percebe-se que um dos gestores reconhece melhor as formas de estímulo, enquanto o outro diz que para manter os funcionários motivados bastam apenas um bom salário e oferecer festas, então se pode analisar que os gestores não se entendem nesta questão, e a pesquisa mostra o resultado disso, pois uma parte dos funcionários não se sente reconhecidos e nem motivados dentro da organização, e uma grande parte dos entrevistados não se sentem realizados profissionalmente.

Os gestores também foram questionados sobre o nível de comunicação da empresa com os funcionários. Ambos afirmam ser bom, e ainda dizem que estão à disposição dos funcionários a qualquer momento, se percebe que os dados são verdadeiros, pois os funcionários também responderam que a comunicação entre empresa e colaborador é considerada boa e excelente. Sobre a oportunidade que os funcionários possuem de dar sugestões, os gestores dizem que estes têm

oportunidades. Um dos gestores ainda afirma gostar de receber sugestões dos colaboradores, grande parte dos funcionários entrevistados responderam que tem a oportunidade de dar sugestões. O que mostra que a empresa foi verdadeira ao responder o questionário.

Questionados sobre a importância dos funcionários, os gestores afirmam que eles são essenciais para a empresa e são de uma importância inexplicável, e como visto anteriormente, os funcionários afirmaram que as condições de trabalho e o maquinário são bons e afirmaram também que os gestores tem interesse no bem estar dos colaboradores, o que mostra que realmente a empresa dá importância aos seus funcionários, com isso percebe-se que a empresa reconhece e valoriza seus colaboradores.

Por último os gestores foram questionados sobre o comprometimento dos funcionários, e ambos afirmam que o nível é bom.

As respostas dos gestores demonstram que eles foram verdadeiros ao responderem o questionários, pois suas respostas coincidiram com as dos colaboradores, se percebe que os gestores reconhecem o trabalho de seus funcionários, que valorizam e se preocupam com seu bem-estar. Percebe-se também que os gestores acreditam e confiam no potencial dos colaboradores, assim fazendo com que eles cresçam profissionalmente dentro da organização.

Nota-se também o interesse dos gestores nas possíveis sugestões que os funcionários possam dar.

Mas, percebe-se que os gestores precisam encontrar novas formas de estímulo para os colaboradores, para que cada vez mais seus funcionários se comprometam e fiquem mais satisfeitos com a organização.

#### 4.3 SUGESTÕES A SEREM DESENVOLVIDAS PELA EMPRESA

Em primeiro lugar sugere-se, para o bom andamento interno e externo da empresa, a contratação de serviços de um profissional da área do Endomarketing, a fim de que opere em sincronia com todos os setores da organização. Inicialmente, poderá realizar uma palestra sobre a importância do tema, não só para funcionários como para dirigentes. E, em seguida, investigações mais aprofundadas e, logo após, um planejamento de Marketing Interno.

Entre o que foi percebido, no presente trabalho, um dos problemas evidenciados é a falta de cursos para os colaboradores. Propõe-se que a empresa disponibilize mais cursos para que todos tenham a oportunidade de desenvolver novas habilidades e competências.

Outro problema bastante preocupante é a falta de sentimento de realização profissional, para grande parte. A empresa poderia criar novas formas de reconhecimento profissional, através de novas ações de motivação, assim também solucionando as carências de estímulos mais frequentes.

Como formas de motivação a empresa poderia disponibilizar a “participação nos lucros”, assim fazendo com que o colaborador se motive a realizar suas tarefas e se sinta mais valorizado.

Podem ser realizadas reuniões mensais para solucionar problemas e dúvidas relacionadas às tarefas dos funcionários, assim fazendo com que também haja uma maior integração entre funcionários e gestores, dentro de uma sinergia recomendada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Antigamente as organizações focavam apenas na produtividade, atualmente a situação tem mudado. Hoje, cada vez mais, as empresas reconhecem e valorizam seus colaboradores, e com isso garante maior possibilidade de progresso para todas as partes envolvidas.

O Endomarketing é uma ferramenta essencial para uma empresa se destacar no mercado – interno e externo.

Ao final deste trabalho crê-se que seus objetivos foram alcançados. Analisou-se o clima organizacional da ICETEC no que se refere ao relacionamento entre empresa e colaborador após a aplicação da ferramenta de Endomarketing. Identificou-se os meios de comunicação interna utilizados pela empresa em seu processo de difundir informação; analisou-se o comprometimento dos colaboradores perante as metas estabelecidas pela empresa; e verificou-se o nível de vínculo entre empresa e colaboradores, e o que está sendo feito como forma de mantê-los motivados.

A pesquisa realizada na ICETEC foi desenvolvida a partir de referencial teórico para atingir os objetivos, e com os resultados desta pesquisa podemos evidenciar que o Endomarketing da empresa pode ser considerado como satisfatório.

Percebi, através deste estudo, que a empresa tem uma visão de seus funcionários bastante diferenciada, e que seus colaboradores enxergam como uma boa organização para trabalhar, e que estes se sentem satisfeitos em relação à empresa.

A comunicação interna e o relacionamento entre gestores e colaboradores são bastante satisfatórios. E a maior parte dos funcionários está comprometida e interligada com os objetivos da organização.

Mas, a empresa ainda necessita encontrar novas formas de estímulos para seus funcionários. A partir desta constatação foram planejadas algumas sugestões para que a organização melhore em alguns aspectos, continue crescendo e alcançando seus objetivos.

É necessário que a empresa comece a enxergar, cada vez mais, seus funcionários como os primeiros clientes, os seus “consumidores internos”, colocando assim em prática as ferramentas do Endomarketing.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- AZEVEDO, Ivanice; COSTA, Sylvia Ignácio da. **Secretária**: um guia prático. 6. ed. São Paulo: Senac, 2006.
- BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação das organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**: encante seu cliente interno. 3. ed. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Iniciação à administração de pessoas**. São Paulo: Mc graw-hill, 1990.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**. 6. ed. rev. e atual. São Paulo: Elsevier, 2002.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas: Alínea, 2003.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

\_\_\_\_\_. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1980.

\_\_\_\_\_. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

LA CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARTINS, Débora. Cliente interno eu preciso de você!. **Administradores, o portal da administração**, Paraíba, nov. 2006. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/cliente-interno-eu-preciso-de-voce/1139/>>. Acesso em: maio 2012.

MEDEIROS, João Bosco; TOMASI, Carolina. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

MINADEO, Roberto. **Gestão de marketing**: fundamentos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2008.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**: a multiplicação do talento humano. 10 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.

MOURA, Maria Cristina. **O desafio de articular as estratégias com o desenvolvimento de competências gerenciais**: um estudo de caso. São Leopoldo: Unisinos, 2003.

NASSAR, Paulo. **Comunicação empresarial**: estratégia de organizações vencedoras. São Paulo: ABERJE, 2005.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

OLIVEIRA, Zilda Hazmavete Almeida de. **Estudo para avaliação e possibilidade de aplicação de um plano de endomarketing na empresa W&F assessoria S.S de Criciúma-SC**. Criciúma, 2011. Monografia (Graduação em Secretariado Executivo) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Unesc.

PIMENTA, Maria Cozira. **Comunicação empresarial**. 4. ed. Campinas: Alínea, 2004.

PEREIRA, Orlindo Gouveia. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Lisboa: Fundação Colouste Gulbenkiar, 2004.

RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz; SILVIA, Walmir Rufino da. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSSI, Armando Tadeu. **Marketing sem complicações**: para principiantes e profissionais de outras áreas. São Paulo: Senac, 2003.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

## APÉNDICES

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA OS FUNCIONÁRIOS

O presente questionário faz parte do trabalho de conclusão de curso sobre como o Endomarketing influencia no clima organizacional da ICETEC – Indústria cerâmica de telhas coloniais Ltda. Da acadêmica Thaís Jeremias, do curso de secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense.

Os dados a seguir serão divulgados, porém mantidos em sigilo.

1. Sexo

( ) Masculino

( ) Feminino

2. Faixa Etária

( ) 18 – 20 anos

( ) 21 – 25 anos

( ) 26 – 35 anos

( ) 36 – 44 anos

( ) mais de 44 anos

3. Tempo de empresa

( ) de 1 ano a 2 anos

( ) de 2 anos a 5 anos

( ) de 5 a 10 anos

( ) Acima de 10 anos

4. Nível de escolaridade

( ) Ensino médio completo

( ) Ensino médio incompleto

( ) Ensino superior completo

( ) Ensino superior incompleto

- ( ) Pós - graduação completa
- ( ) Pós -graduação incompleta

5. Como é o relacionamento entre os colegas de trabalho?

- ( ) Excelente
- ( ) Bom
- ( ) Regular
- ( ) Ruim

6. Como é o nível de comunicação entre supervisores para colaboradores e vice-versa?

- ( ) Excelente
- ( ) Bom
- ( ) Regular
- ( ) Ruim

7. No seu setor existe trabalho em equipe?

- ( ) Sim
- ( ) Não

8. Como são as condições de trabalho em seu setor?

- ( ) Excelente
- ( ) Bom
- ( ) Regular
- ( ) Ruim

9. Os equipamentos e máquinas são adequados para a realização de seu trabalho?

- ( ) Sim

( ) Não

10. Você recebe retorno do seu líder em relação ao seu desempenho?

( ) Sim

( ) Não

11. Você se sente reconhecido pelo seu trabalho dentro da empresa?

( ) Sim

( ) Não

12. Existe a oportunidade de crescimento profissional dentro da empresa?

( ) Sim

( ) Não

13. Como você considera os treinamentos oferecidos pela empresa?

( ) Excelente

( ) Bom

( ) Regular

( ) Ruim

14. A empresa oferece cursos para os funcionários?

( ) Sim

( ) Não

15. Você sente-se motivado dentro da empresa

( ) Sim

( ) Não

16. Para você, os gestores têm interesse no bem estar dos funcionários?

( ) Sim

Não

17. Você tem oportunidade de dar sugestões para a empresa?

Sim

Não

18. Como você avalia a comunicação interna da empresa?

Excelente

Bom

Regular

Ruim

19. O seu trabalho lhe dá sentimento de realização profissional?

Sim

Não

20. Você está satisfeito com a forma que você é tratado na empresa?

Sim

Não

21. Você recomendaria a ICETEC como uma boa empresa para se trabalhar?

Sim

Não

22. Qual o seu nível de comprometimento com a empresa?

Excelente

Bom

Regular

Ruim

23. Qual o seu nível de satisfação com a empresa?

( ) Muito satisfeito

( ) Satisfeito

( ) Insatisfeito

## **APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA OS GESTORES**

O presente questionário faz parte do trabalho de conclusão de curso sobre como o Endomarketing influencia no clima organizacional da ICETEC – Indústria Cerâmica de telhas coloniais Ltda. Da acadêmica Thaís Jeremias, do curso de secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense.

Os dados a seguir serão divulgados, porém mantidos em sigilo.

1. A empresa oferece oportunidade de crescimento profissional? E como a empresa manifesta reconhecimento pelo bom desempenho de seus funcionários?
2. Quais as formas de estímulo ou motivação utilizadas pela empresa para os seus colaboradores?
3. Como é o nível de comunicação da empresa com os colaboradores? O colaborador tem oportunidade de dar sugestões para a empresa?
4. Qual a importância dos funcionários para sua empresa?
5. Qual o nível de comprometimento dos funcionários perante a empresa?