

**FACULDADE DOCTUM DE VITÓRIA – DOCTUM  
CURSO ADMINISTRAÇÃO**

**GRACIELE NALLI LARGURA  
JOVENILA F.P. DE ALMEIDA**

**ENDOMARKETING E CLIMA ORGANIZACIONAL: IMPACTOS E RELAÇÕES EM  
ESTUDO DE CASO**

VITÓRIA, ES  
2018

GRACIELE NALLI LARGURA  
JOVENILA F.P. DE ALMEIDA

**ENDOMARKETING E CLIMA ORGANIZACIONAL: IMPACTOS E RELAÇÕES EM  
ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Faculdade Doctum de Vitória,  
como requisito para obtenção do Título de  
Bacharel em Administração.

VITÓRIA, ES  
2018

GRACIELE NALLI LARGURA  
JOVENILA F.P. DE ALMEIDA

**ENDOMARKETING E CLIMA ORGANIZACIONAL: IMPACTOS E RELAÇÕES EM  
ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Doctum de Vitória, como requisito para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof. XX Nome  
Faculdade Doctum de Vitória  
Orientador(a)

---

Prof. XX Nome  
Faculdade Doctum de Vitória

---

Prof. XX Nome  
Faculdade Doctum de Vitória

## ENDOMARKETINGE CLIMA ORGANIZACIONAL: IMPACTOS E RELAÇÕES EM ESTUDO DE CASO

Graciele Nalli Largura)<sup>1</sup>– grace.nl@hotmail.com  
Jovenila F.P. de Almeida)<sup>2</sup>– nilapereira94@gmail.com  
(Autoras do Artigo)  
Profº Me. Manoel Carlos Rocha Lima  
(orientador) manoel.rocha@doctum.edu.br  
Mestre em Psicologia pela UFES/ES

### RESUMO

Este artigo pretende buscar compreensões acerca da importância do endomarketing para a manutenção de um clima organizacional favorável ao alcance dos objetivos organizacionais. A pesquisa tem caráter qualitativo e foi desenvolvida em duas etapas: por meio de revisão bibliográfica, com base em publicações sobre os temas que fundamentam o trabalho; estudo caso em uma organização que reproduz uma situação capaz de representar uma tipificação do problema de pesquisa que deu origem à investigação. A coleta de dados baseou-se na observação direta e na aplicação de questionário. Os dados foram organizados e analisados à luz do referencial teórico. Os resultados demonstraram que o endomarketing é fundamental para a construção e consolidação de um clima organizacional favorável ao alcance de objetivos individuais e organizacionais. Potencializando fatores que fortalecem a integração entre pessoas, o desenvolvimento de equipes, a consolidação de lideranças e de processos motivacionais, além de criar condições favoráveis à melhoria do desempenho e ao comprometimento organizacional.

**Palavras-chave:** Endomarketing. Comportamento. Clima Organizacional. Motivação

---

<sup>1</sup>Graduando(a) em Administração, pela Rede Doctum de Ensino/Vitória, 2018.

<sup>2</sup>Graduando(a) em Administração, pela Rede Doctum de Ensino/Vitória, 2018.

## ABSTRACT

This article intends to seek understandings about the importance of endomarketing to the maintenance of an organizational climate favorable to the achievement of the organizational objectives. The research has a qualitative character and was developed in two stages: through a bibliographical review, based on publications on the themes that underlie the work; study case in an organization that reproduces a situation capable of representing a typification of the research problem that gave rise to the investigation. Data collection was based on direct observation and questionnaire application. The data were organized and analyzed in the light of the theoretical framework. The results demonstrated that endomarketing is fundamental for the construction and consolidation of an organizational climate favorable to the achievement of individual and organizational objectives. By empowering factors that strengthen the integration among people, the development of teams, the consolidation of leaderships and motivational processes, besides creating favorable conditions for performance improvement and organizational commitment.

**Keywords:** Endomarketing. Behavior. Organizational climate. Motivation

## 1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo compreender a importância do endomarketing para a manutenção de um clima organizacional favorável ao alcance dos objetivos organizacionais.

O endomarketing é compreendido como uma estratégia de marketing institucional baseada em ações internas, visando a contribuir para um melhor ambiente de trabalho nas organizações. Abrange todos os setores e colaboradores da empresa para uma maior coesão, em busca do foco principal, no caso, o alcance de objetivos individuais e organizacionais.

As ferramentas de endomarketing buscam auxiliar na gestão das empresas, fornecendo base para se executar o desenvolvimento pessoal frente aos objetivos organizacionais. Os gestores devem ser unidos, responsáveis e motivadores,

formando uma cultura diferenciada, capaz de levar os colaboradores a produzirem com qualidade, proporcionando satisfação aos seus clientes.

O endomarketing envolve estratégias para a melhoria do clima organizacional, fazendo parte da sobrevivência da empresa, e deve estar incluso na estratégia empresarial, como um elemento de evolução do sistema produtivo de comercialização de produtos.

Quando se tem um ambiente de trabalho interno agradável, a tendência é obter o aumento satisfatório na produção e nos serviços. O ambiente deve ser favorável ao melhor relacionamento entre colaboradores e gestores, sem indiferenças de cargos.

Analisando a relação entre o endomarketing e o clima, pode-se depreender que o ambiente psicológico tem influência direta sobre o comportamento e o desempenho dos indivíduos que constituem uma organização. Haja vista, que, motivação e satisfação no trabalho, de certa forma refletem na organização.

Para conseguir alcançar os resultados, é necessária a percepção de algumas situações, como por exemplo, uma boa remuneração não significa garantias de funcionários de qualidade nas organizações, porém um bom ambiente de trabalho faz toda diferença, pois proporciona um clima favorável na hora de preservar e de atrair profissionais gabaritados.

As organizações devem se adequar e está preparadas para inovar, desenvolver novas competências, melhorar o ambiente de trabalho, e entender as necessidades de equilibrar a vida profissional com a pessoal dos colaboradores. Em um ambiente organizacional adequado, os funcionários conseguirão render mais, pois estarão trabalhando motivados, sem estresse, e capazes de superar as metas com facilidade.

É obrigação de uma organização oferecer benefícios e um ambiente de trabalho harmônico, que estimule a motivação, o comprometimento e a co-criação. O comprometimento, caracterizado por uma forte identificação da pessoa com a missão e com os valores da organização, apresenta-se como uma vantagem

competitiva, já que na busca por qualidade e eficiência as organizações necessitam do empenho dos colaboradores no trabalho.

A organização que deseja obter o comprometimento de sua equipe deve oferecer boas condições de trabalho, proporcionando melhorias no ambiente, o que é primordial para o que dia a dia seja produtivo e que os colaboradores estejam motivados para alcançar resultados excelentes.

Para a realização deste estudo, foi desenvolvida pesquisa bibliográfica, envolvendo produções de diversos autores que tratam da importância do endomarketing nas organizações e suas relações com o clima organizacional. Em seguida, foi realizado um estudo de caso em uma empresa do segmento da construção civil, localizada em um município da Grande Vitória, que utiliza estratégias de endomarketing para alcançar um clima organizacional adequado ao atingimento dos seus objetivos e à satisfação dos participantes.

A coleta dos dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário, abordando questões referentes ao clima organizacional e às ferramentas de endomarketing utilizadas pela empresa. Os dados foram organizados e apresentados por meio da utilização de gráficos e analisados à luz do referencial teórico, acenando para possíveis interpretações.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

Estudo sobre comportamento organizacional visa compreender com os indivíduos e como essa variável influencia na dinâmica da organização. Abordam um conjunto de atitudes e comportamentos praticados por colaboradores que fazem parte de uma organização.

O comportamento organizacional como o estudo da dinâmica das organizações e como os grupos e pessoas se comportam dentro delas. Neste foco busca-se um equilíbrio de comportamento torna-se um fator essencial para uma organização conseguir alcançar seu objetivo (Chiavenato 1999, p. 304).

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2003, p. 06), “Comportamento Organizacional é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas”.

As pessoas têm a necessidade, de se sentirem reconhecidas, importantes em sua vida profissional. O comportamento organizacional é essencial para o processo de gestão de pessoas, atendendo as necessidades humanas e contribuindo para um bom relacionamento interpessoal e crescimento da organização.

As organizações que compreendem o comportamento humano conseguem lidar com maior facilidade com seus participantes, evitando a rotatividade de funcionários. O endomarketing tem como finalidade lidar com o comprometimento das pessoas e empresa.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Compreende-se que a cultura é um conjunto de forças importantes que influência diretamente no comportamento organizacional, podendo moldar o comportamento de cada individuo da empresa.

É a identidade da organização, onde se tem um conjunto de crenças, hábitos, comportamentos, valores e símbolos. Sua finalidade e indicar um rumo aos membro da organização quanto ao comportamento das pessoas e suas atividades.

Na atualidade as empresa grande ou pequena, de segmento de bens ou serviços, possui normas informais e não escritas, com personalidades próprias podendo ser rígidas ou flexíveis, modernas ou conservadoras, de cultura forte ou fraca.

Para Zanelli (2004, p.425) a cultura organizacional tem “os valores pessoais arraigados, o sistema de crenças particulares e as certezas que os empreendedores possuem são repassados aos empregados como modos considerados certos de sentir, pensar e agir”.

Logo, a cultura organizacional representa a maneira pela qual seus membros percebem as características chave que a empresa possui. Verificando os fatores que proporcionam os indivíduos a pensar, agir e como tomar suas decisões.

### 2.3 ENDOMARKETING

Endomarketing também conhecido como “marketing interno”, visa a estimular a satisfação, o comprometimento e a motivação das pessoas nas organizações com a finalidade de manter a equipe adaptada e ordenada com os resultados organizacionais.

O endomarketing está ligado aos clientes internos, ou seja, colaboradores, oferecendo conhecimento e ferramentas essenciais na melhoria do clima organizacional, facilitando a relação entre gerentes e gerenciados.

Cerqueira (1994, p. 17) diz que “marketing interno, ou endomarketing é um conjunto de praticas introduzidas e aprimoradas nas organizações, e que tem por objetivo obter, ou elevar, o comprometimento de seus funcionários”.

As aplicações de endomarketing possibilitam resultados diferenciados de reestruturação e qualificação, aumentando o desenvolvimento dos funcionários e o seu desempenho no trabalho.

Endomarketing é o processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para programar e operacionalizar, a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação para mercado. Objetivo de endomarketing é facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o publico interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo essas ligações (BEKIN, 1995, p. 17).

O endomarketing é uma ferramenta útil e eficaz para alcançar os objetivos da organização. O principal papel do endomarketing é de fazer com que todos os colaboradores possuam uma visão de negócios, gestão, metas, produtos, serviços, mercados e resultados.

Organizações que buscam diferencial no mercado por meio da valorização dos colaboradores apostam na alta comunicação de seus objetivos para a força de trabalho. Não apenas a comunicação realizada como mão única, mas sim um sistema de trocas, que pretende construir relacionamentos com o público interno, unindo e fortalecendo as relações pessoais.

### 2.2.1 ENDOMARKETING E COMUNICAÇÃO

A principal ferramenta do endomarketing é a comunicação e possui dois propósitos principais:

- a. Facilitar compreensão necessária para que as pessoas possam liderar em suas tarefas;
- b. Expor as atitudes que proporcionem a motivação e a satisfação nos cargos.

Para alcançar uma comunicação eficiente é fundamental o desenvolvimento de algumas habilidades, Khoury afirma que:

A comunicação envolve muito mais que simples palavras. Elas são apenas uma pequena parte da nossa capacidade de expressão como seres humanos. Estudos demonstraram que, em uma apresentação diante de um grupo de pessoas, 55% do impacto é determinado pela linguagem corporal – postura, gestos e contato visual, 38% pelo tom de voz, e apenas 7% pelo a apresentação (KHOURY2008, p.33).

Compreende-se que a sociedade precisa da comunicação para sobreviver e se desenvolver. No mundo empresarial não é diferente. Em um mercado extremamente competitivo, as empresas que pretendem se manter em notoriedade necessita buscar um equilíbrio, e a comunicação é uma ferramenta estratégica indispensável para isso.

Tavares (2010, p. 19) presume que “melhorar a qualidade da comunicação interna e, conseqüentemente gerar motivação nos funcionários de uma empresa torna-se essencial para o resultado dos processos administrativos”.

A comunicação atua junto com o endomarketing como ferramenta de apoio estratégico, para facilitar a motivação, avaliar a qualidade do desempenho e orientar sobre o que fazer para se aperfeiçoar.

Para Chinem (2010), a comunicação interna tem que ser bem planejada para se criar um ambiente agradável no trabalho, fortalecendo a segurança entre os colaboradores e garantir ganhos na produtividade, o autor destaca os objetivos principais dessa comunicação:

[...] a comunicação tem por objetivo informar, gerando credibilidade e confiança; motivar, mostrando claramente o foco dos negócios; e integrar os empregados, estimulando posturas interativas, comprometimento e mobilização para as metas, pois ainda existe o sentimento de equipe. Deste modo, seus integrantes tornam-se mais produtivos e criam um clima favorável para o crescimento e o desenvolvimento da companhia (CHINEM, 2010, p. 33).

Assim, esse processo de comunicação deve manter a transparência com os públicos-alvo, proporcionando oportunidades de participação, decisões e comprometimento em relação à empresa.

### 2.2.2 ENDOMARKETING E MOTIVAÇÃO

De acordo com o dicionário Aurélio (2000, p. 473), “Motivação é o ato ou efeito de motivar. Exposição de motivos ou causa. Conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo [...]”.

A motivação das pessoas depende das suas necessidades emocionais, biológicas, sociais, motivos, desafios, carreiras. Pode-se dizer que a motivação é um fenômeno individual, ou seja, cada indivíduo é único e deve ser tratado como tal.

Segundo Maslow, as necessidades dos indivíduos devem estar satisfeitas para que haja motivação, realizando suas tarefas de forma satisfatória. A partir do momento que o colaborador possui estímulos e oportunidades trabalham com mais entusiasmo.

Maslow estabeleceu a seguinte hierarquia (Figura 1).

Figura 1- Necessidades Humanas - Teoria de Maslow



Fonte: SUA MENTE. A pirâmide de Maslow. 2008. Disponível em: <http://site.suamente.com.br/a-piramide-de-maslow/>. Acesso em: 19 jun. 2014.

“As necessidades fisiológicas são as básicas para condicionar a vida como: o que comer o que vestir e onde morar. Enquanto estas não estiverem satisfeitas são provável que cada um não dê tanta importância as outras da seqüência na pirâmide de Maslow”. (GIL, 2012, p. 205).

Para a Psicologia, motivação é a condição do organismo que influencia a direção para um objetivo ou comportamento, em outras palavras é o impulso interno que leva à ação.

Tavares (2010) denomina dois enfoques básicos ao gerenciar o endomarketing como: motivação e comunicação.

A motivação é representada pelas atitudes dos funcionários. Gerenciar as atitudes dos funcionários significa motivá-los de forma planejada. Motivar um funcionário não pode ser confundido com “tapinha nas costas”, elogios e premiações esporádicas. [...] à medida que a empresa motiva o funcionário, ele está sempre mais proativo e desempenhando melhor suas tarefas (TAVARES, 2010 p. 20).

A motivação na empresa não pode ser diferente da vida pessoal. Assim, não adianta a pessoa estar motivada em alcançar um objetivo pessoal e o profissional fazer por obrigação.

Nas organizações, os estudos sobre clima organizacional auxiliam muito a compreensão sobre o comportamento humano no trabalho.

### 2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional corresponde ao ambiente psicológico da organização e envolve o comportamento dos seus membros, além dos sentimentos que compartilham a respeito da organização, tanto positivos como negativos que afetam o comportamento humano dos colaboradores.

Chiavenato (2003, p.373). Descreve: o Clima organizacional

Está ligado ao moral e a satisfação das necessidades dos participantes e pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização. O conceito de clima organizacional envolve fatores organizacionais, como o tipo de organização, tecnologia utilizada, políticas da companhia, metas operacionais, regulamentos internos, além de atitudes e comportamento social que são encorajados ou sancionados através dos fatores sociais (CHIAVENATO, 2003, p.373).

Entende-se por clima organizacional o nível de satisfação ou insatisfação dos colaboradores em relação ao seu ambiente de trabalho, caracterizando assim, o resultado das variáveis culturas. Quando essas variáveis sofrem alterações, o clima sofrera mudanças.

Luz (2003, p. 13) define clima organizacional como o "reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa [...] é a atmosfera psicológica que envolve num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários."

Portanto, o clima organizacional influencia diretamente o relacionamento de um funcionário com os colegas de trabalho, superiores, clientes e, conseqüentemente, o desempenho das equipes de uma organização.

A cultura organizacional aborda aspectos que envolvem o lado humano das organizações, da importância de identificar e tratar problemas que dificilmente são reconhecidos pelos gestores sem esse olhar mais apurado as questões invisíveis no universo organizacional.

## 2.4 ENDOMARKETING E CLIMA ORGANIZACIONAL

O estudo das variáveis do ambiente psicológico da organização, que caracterizam o clima organizacional, traz implicações importantes para as estratégias de endomarketing.

As ferramentas de endomarketing buscam se adaptar ao ambiente interno das organizações, objetivando alcançar uma comunicação clara e transparente com os colaboradores, e estabelecendo uma relação importantíssima com o clima organizacional. O clima organizacional tem influência sobre o endomarketing, pois reflete na produtividade, na motivação e no comportamento dos colaboradores.

A avaliação do clima organizacional é responsável por garantir a qualidade do ambiente de trabalho da empresa, o que melhora as condições de trabalho e mantém a produtividade do negócio. O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno.

Chiavenato (2003) relata que ao realizar ações de endomarketing, a empresa está diretamente interferindo em seu clima organizacional.

Uma das estratégias para gerenciar o clima organizacional, na perspectiva de torná-lo positivo e satisfatório, e trabalhar estabelecendo um ambiente motivacional conveniente para o trabalho, bem como para o alcance e a superação dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2003, p. 53).

A gestão do clima organizacional é importante para a produtividade dos funcionários porque influencia diretamente na motivação e no desempenho do colaborador. O endomarketing age diretamente no clima organizacional, refletindo no índice de satisfação interno e na melhoria do fluxo de comunicação entre os diversos níveis da organização.

Diante do exposto, pode-se entender que o endomarketing tem extrema importância para a gestão do clima organizacional, fortalecendo a relação entre colaboradores

visando à criação de um clima favorável ao alcance dos objetivos individuais e organizacionais.

### **3 METODOLOGIA**

Minayo (1993, p.23) considera metodologia como “atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente”.

Esta pesquisa foi desenvolvida em duas fases. A primeira, por meio de pesquisa bibliográfica, envolvendo produções de diversos autores que tratam da importância do endomarketing nas organizações. Foram utilizados livros, artigos e materiais publicados sobre o assunto.

A segunda fase consiste em um estudo de caso, desenvolvido em uma organização do ramo da construção civil, que busca analisar como as ações estratégicas e os instrumentos de endomarketing, aplicados pela empresa, podem influenciar na manutenção de um clima organizacional favorável ao alcance dos objetivos da organização.

A coleta dos dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário com cinco perguntas fechadas, abordando questões referentes ao clima organizacional e às ferramentas utilizadas pela empresa. O questionário não foi aplicado a todos os funcionários da empresa.

Por uma questão de delimitação da pesquisa, foi feito um recorte para o ambiente interno da organização, isto é, para o escritório. Assim, são considerados como sujeitos desta investigação, apenas os funcionários que atuam no escritório da empresa, excluindo os gestores.

O questionário foi, então, aplicado para sete colaboradores independente de posições hierárquicas ou se ocupam ou não função gerencial. O instrumento de coleta foi enviado por e-mail e os sujeitos pesquisados não tiveram a obrigação de se identificar ao responder às questões.

Os dados coletados foram organizados e apresentados por meio da utilização de gráficos e analisados à luz do referencial teórico. A análise dos dados aponta para resultados que, ao serem discutidos, permitem possíveis compreensões acerca da importância do endomarketing para a manutenção de um clima organizacional favorável ao alcance dos objetivos organizacionais.

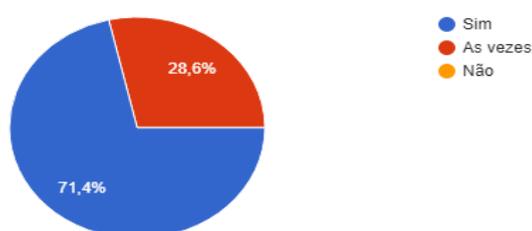
#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta pesquisa visa compreender a importância do endomarketing para a manutenção de um clima organizacional favorável ao alcance dos objetivos organizacionais. Considera-se que, para o sucesso da empresa, é fundamental que haja, na organização, pessoas engajadas, motivadas e satisfeitas, constituindo com um ambiente psicológico adequado.

Nesse processo a empresa possui uma liderança estratégica, participantes engajados é uma gestão de pessoas que sempre buscam melhorias para um ambiente de trabalho agradável. Um fato determinante dentro da organização é a comunicação adequada entre os colaboradores, à motivação e satisfação é o carro chefe para obterem resultados positivos e o alcance do sucesso da organização.

Com levantamento dos dados, por meio da pesquisa interna com os colaboradores, verificou-se que 71,4% responderam que se sentem saudáveis e seguros no seu ambiente de trabalho.

Gráfico 1 - Você se sente saudável e seguro no seu ambiente de trabalho?



Fonte: elaboração própria

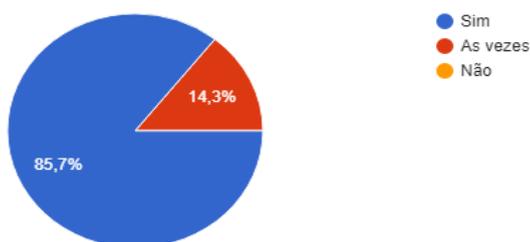
De acordo com o referencial teórico, o Gráfico 1, representa uma das necessidades humanas da pirâmide de Maslow, que é de segurança.

Segundo Maslow, as necessidades de níveis mais baixas são fisiológicas e de segurança, devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto, que são necessidades sociais, de estima e auto-realização dos indivíduos.

O sistema da pirâmide é usado principalmente pelo setor de Recursos Humanos que buscam seguir a ordem da mesma, para assim obter o melhor desenvolvimento e bem estar dos funcionários. Estas necessidades básicas estando satisfeitas, os colaboradores se sentem seguro e saudável no ambiente de trabalho, constitui-se a base para que o mesmo produza com qualidade e eficiência.

Maslow (1970, pg. 50) considera que “a pessoa tem que ser coerente com aquilo que é na realidade. Temos de ser tudo o que somos capazes de ser, desenvolver os nossos potenciais”.

Gráfico 2 - Você se sente valorizado no ambiente de trabalho?



Fonte: elaboração própria

Conforme o Gráfico 2 verifica-se que 85,7% dos sujeitos pesquisados se sentem valorizados no ambiente de trabalho.

O sucesso de uma empresa depende de diversos fatores, e um deles é manter os funcionários satisfeitos.

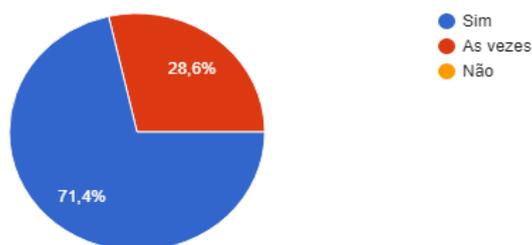
Com isso, faz com que tenha aumento na produtividade, reduz a rotatividade no corpo de colaboradores, o engajamento da equipe, diminui a quantidade de faltas, atrai novos talentos e torna o ambiente de trabalho mais leve.

Se a empresa oferecer um ambiente de trabalho agradável, oportunidades de crescimento e obtendo uma remuneração desejada, sendo assim ela vai conseguir

mantê-los por muito mais tempo. Os empregados desejam estar em uma empresa em que sejam valorizados.

Portanto para Wagner III e Hollenbeck relatam que as pessoas têm a necessidade, de se sentirem reconhecidas, importantes em sua vida profissional.

Gráfico 3 - Você se sente integrado com seus colegas e gestores?



Fonte: elaboração própria

Verifica-se, por meio do Gráfico 3, que 71,4% dos respondentes se sentem integrados com seus colegas e gestores.

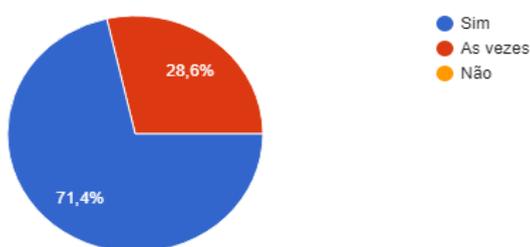
Pense na organização como se fosse um motor de carro onde se tem varias peças, cada peça é um setor da empresa, se uma parte parar de funcionar todas as demais funções será comprometida.

Quando se fala em integração entre setores volte a esse exemplo e assim saberá que a empresa não funciona plenamente se um setor parar. Não existe competitividade apenas fora da empresa, mas em alguns casos dentro da mesma organização, competem entre si, por apenas coisas pequenas que reflete nos relacionamentos.

Com isso, a empresa perde a oportunidade de fazer mais, de adquirir melhores resultados. O bom relacionamento entre os setores formam a cultura e o clima organizacional, alinhando os objetivos, fortalecendo o comprometimento, aumentando a produtividade, otimizando os processos e uma comunicação que estimula a colaboração.

Para Chinem, a comunicação é uma ferramenta eficaz para informar, gerar credibilidade, confiança, motivar, mostrar claramente o foco dos negócios; e integrar os empregados. Assim criando um ambiente agradável no trabalho, fortalecendo a segurança entre eles. O esforço não vem de um e sim de todos.

Gráfico 4 - Você utiliza o feedback do seu gestor para melhora seu desempenho?



Fonte: elaboração própria

O Gráfico 4 demonstra que 71,4% dos sujeitos utiliza o feedback do seu gestor para melhorar seu desempenho na organização.

O feedback é importante para as empresas, pois oferece subsídios para avaliar a qualidade do desempenho dos funcionários e orientar sobre o que fazer para se aperfeiçoar.

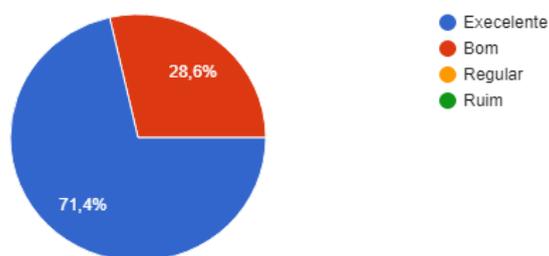
Importante no processo de integração o feedback é uma ferramenta muito utilizada que realizada de forma correta, estabelece uma relação de confiança e desenvolvimento profissional com os objetivos da empresa.

O feedback possui alguns fatores importantes. Saber quando dar o feedback, o funcionário deve estar ciente sobre a conversa, que se trata da relação do seu trabalho. Dar voz para que o próprio argumente sobre os pontos discutidos.

Outro fator é saber o que falar para o funcionário, dizer sobre as expectativas com relação a eles, mostrar resultados esperados, estabelecer responsabilidades e prazos.

O feedback é um espaço aberto onde não só o líder relata de suas considerações positivas ou negativas, mas que o funcionário possa dizer o mesmo. Através dessa troca, é possível identificar diferentes áreas onde os funcionários se interessam estar e associar seu sucesso ao desenvolvimento destes.

Gráfico 5 - O que você acha do clima organizacional da sua empresa?



Fonte: elaboração própria

O Gráfico 5 evidencia que 71,4% dos respondentes consideram o clima organizacional da empresa excelente e 28,6%, considera bom.

A pesquisa de clima é importante para avaliar o comportamento do indivíduo, verificando se esta negativo ou positivo, onde busca atrair e reter talentos, extraordinário indicador de satisfação dos envolvidos sobre a realidade da empresa, processo de comunicação e valorização profissional.

A análise do clima é importante, pois reflete na produtividade, na motivação e no comportamento dos colaboradores. Essa avaliação é responsável por garantir a qualidade do ambiente psicológico da organização, o que melhora as condições de trabalho e mantém a produtividade em alta.

As estratégias adotadas pela empresa vêm promovendo um melhor ambiente de trabalho, prezando relacionamentos interpessoais, estimulando o empoderamento e a integração entre os funcionários.

O impacto da aplicação da estratégia de endomarketing foram positivas, pois apontaram que o desenvolvimento de um ambiente harmonioso, proporciona aos

seus funcionários exercitar com mais facilidade suas competências para criatividade e inovação, e possam crescer profissionalmente.

Maximiano (1997, p.168) diz que “[...] O clima é representado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação pelo trabalho [...]”.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Considerando que o mercado tem se tornado cada vez mais competitivo, é de extrema importância ter, na organização, colaboradores capacitados e motivados para se alcançar os resultados esperados. Com isto, as empresas têm procurado alternativas para lidar com o desafio de localizar profissionais qualificados e, ao mesmo tempo, de como mantê-los na organização.

Nesse contexto, é essencial desenvolver um ambiente de trabalho harmonioso, onde a equipe seja enaltecida para que se ampliem suas capacidades e se reconheçam os talentos existentes. Isso gera, para a organização, um somatório de energias hábeis para permitir, à organização, alcançar os efeitos estimados.

Algumas empresas já parecem ter percebido que a aplicação do endomarketing é de suma importância como ferramenta de gestão. Uma vez que, apresenta como uma das soluções para os problemas de comprometimento dos funcionários com a organização, evitando assim os fatores que causam o alto índice de “turnover” e outras conseqüências indesejadas.

No caso estudado, foi possível constatar que a organização utiliza ferramentas de endomarketing como estratégia para construir e consolidar um clima favorável ao alcance dos objetivos, com forte ênfase no comportamento humano.

Os resultados permitem identificar um impulso significativo para que os colaboradores melhorar seu desempenho e elevar o grau de comprometimento com o trabalho, na perspectiva do alcance de resultados individuais e organizacionais.

Visando à manutenção de um clima organizacional saudável, a empresa estudada definiu uma estratégia, baseada em ferramentas de endomarketing, caracterizada pela atenção a temas importantes, como: saúde, segurança e higiene no trabalho; receptividade aos colaboradores e foco no relacionamento; gestão de desempenho com avaliação e feedback semestral; pesquisa de clima organizacional.

Com base no referencial teórico e no estudo de caso, desenvolvidos no presente artigo, o papel do endomarketing é fundamental para a construção e consolidação de um clima organizacional favorável ao alcance de objetivos na organização.

A aplicação de ferramentas de endomarketing permite que sejam desencadeadas ações capazes de potencializar fatores que fortalecem a integração entre as pessoas, o desenvolvimento de equipes, a consolidação de lideranças e de processos motivacionais, além de criar condições favoráveis ao comprometimento organizacional.

## REFERÊNCIAS

AURÉLIO, B. de H. **O minidicionário da língua portuguesa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Nova fronteira, 2000.

BEKIN, Saul F. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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

CHINEM, R. **Introdução à comunicação empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2010.

DRUCKER, P. **Administração de Organizações sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Metodologia do ensino superior**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

KROURY, Karim. **Vire a pagina: estratégias para resolver conflitos**. 6 ed. São Paulo: Editora SENAC, São Paulo, 2008.

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

MASLOW, Abraham H. **Motivação e personalidade**. 2 ed. Nova Iorque: Harper andRow, 1970.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

MAXIMIANO, Antônio César Amauru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

SUA MENTE. A pirâmide de Maslow 2008. Disponível em: <http://site.suamente.com.br/a-piramide-de-maslow/>. Acesso em: 19 jun. 2014.

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

WAGNER III, John A. e HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

ZANELLI, José Carlos; Antônio. **Cultura Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2004.