

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

SANDRO LOPES PEREIRA

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA ENTREPÓSITO
(MANIPULAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO) DE ALIMENTOS FRIOS E EMBUTIDOS DE
CRICIÚMA - SC SOB À LUZ DO *ENDOMARKETING***

CRICIÚMA

2014

SANDRO LOPES PEREIRA

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA ENTREPÓSITO
(MANIPULAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO) DE ALIMENTOS FRIOS E EMBUTIDOS DE
CRICIÚMA - SC SOB À LUZ DO *ENDOMARKETING***

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

Orientador: Prof. Jorge Antônio Marcelino, Especialista.

CRICIÚMA

2014

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Emanuel e Rosane: origens de tudo.

As minhas irmãs, Cheila e Morgana, sempre presentes, desde meu nascimento.

Aos meus cunhados Marcelo e Fernando, sempre ao meu lado, companheiros de todas as horas;

A Ana Luíza, pelo apoio e companheirismo.

Aos amigos, em especial ao Hiury e ao Guilherme Campos, por compartilharem alegrias e angústias.

Aos colegas de trabalho: fonte constante de desafio e aprendizado.

RESUMO

PEREIRA, Sandro Lopes. **Análise do clima organizacional de uma empresa entreposto (manipulação e distribuição) de alimentos frios e embutidos de Criciúma - SC. 2014.** 50 f. Monografia do Curso de Administração – com Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

Com este estudo, pretendeu-se analisar o clima organizacional de uma empresa entreposto (manipulação e distribuição) de alimentos frios e embutidos de Criciúma – SC sob a luz do *endomarketing*. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, descritiva, de campo. Utilizou-se um roteiro estruturado (questionário) para a coleta dos dados. O estudo contemplou os 50 funcionários da organização (censo). Os resultados foram tratados por meio da abordagem quantitativa. Os resultados evidenciaram que há, por parte dos colaboradores a percepção de um clima positivo. Contudo, há deficiências em ações referentes a duas variáveis (sinergia entre os departamentos e salário), para as quais formulou-se algumas sugestões de melhorias. Acredita-se que a empresa deve ir em busca de formas para sanar essas deficiências, com o intuito de melhor gerir as pessoas, levando-se em consideração que a moderna Gestão de Pessoas procura tratar as pessoas como pessoas e como importantes recursos organizacionais.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Clima Organizacional. *Endomarketing*.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – O clima organizacional e suas influências na organização.	19
Figura 2 – Tempo de atuação na empresa.	32
Figura 3 – Gênero	33
Figura 4 – Faixa etária	33
Figura 5 – Estado civil	34
Figura 6 – Nível de instrução.....	34
Figura 7 – Condições físicas do trabalho	35
Figura 8 – Colaboração entre os departamentos	36
Figura 9 – Salário adequado à função	36
Figura 10– Pressão do chefe sobre o ritmo de trabalho.....	37
Figura 11 – Treinamento	37
Figura 12 – Repasse das informações de maneira ágil e confiável	38
Figura 13 – Motivação para trabalhar na empresa	38

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	8
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 Objetivo geral	9
1.2.2 Objetivos específicos	9
1.3 JUSTIFICATIVA	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 GESTÃO DE PESSOAS: DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA ÀS EMPRESAS	11
2.2 SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES	15
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	18
2.4 <i>ENDOMARKETING</i>	21
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	26
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO	28
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	29
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	31
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	32
4.1 RESULTADOS DO ESTUDO.....	32
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	39
5 CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS	42
APÊNDICE	45

1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional pode ser entendido como sendo o resultado do ambiente de trabalho ou ânimo dos colaboradores, que predomina em um contexto da empresa em um determinado período. O clima organizacional origina-se de situações positivas, negativas, conflitos e outros eventos ocorridos no ambiente de trabalho. O clima organizacional também pode ser afetado por fatores externos (contexto político e socioeconômico). No entanto, as situações intraorganizacionais são as que mais impactam o clima da empresa (LUZ, 2003).

Devido a isso, o clima organizacional é um dos elementos multidimensionais do ponto de vista das organizações. É uma abordagem que se refere ao ambiente de trabalho real na organização. Este ambiente exerce influência direta sobre o comportamento, atitudes e percepções de seus membros (OLIVEIRA, 2008).

Por outro lado, o *endomarketing* ou marketing interno é definido como um conjunto de técnicas para "vender" a ideia de negócio, seus objetivos, estratégias, estruturas, líderes e outros componentes, a um "mercado", que consiste de trabalhadores de "clientes internos", que trabalham na mesma, com o objetivo final de aumentar a sua motivação e, como resultado direto, a sua produtividade (CREMONEZI, et al., 2013).

O termo *endomarketing* é trata-se de uma estratégia de relacionamento e de gestão, que tem como objetivo desenvolver na empresa uma mentalidade em sincronia com o marketing externo, mas direcionada aos colaboradores, para, entre outros objetivos, aumentar o clima organizacional na empresa (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Com este direcionamento, este trabalho tem por objetivo analisar o clima organizacional de uma empresa entreposto de alimentos frios e embutidos de Criciúma - SC sob à luz do *endomarketing*.

A categoria de frios e embutidos é englobada por produtos alimentícios do tipo linguiça, salame, queijo, presunto, salsicha, afiambrados, mortadela, apresentado, bacon, entre outros.

É um mercado que vem crescendo a taxas superiores em relação ao PIB- Produto Interno Bruto nos últimos anos. Para se ter uma ideia, enquanto o PIB nacional registrou taxa de 38,8% entre os anos de 2000 a 2008, o volume de

embutidos e frios comercializados registrou aumento de 67,6% (KUO HUE, 2011).

Alguns fatores explicam por que esse setor registrou crescimento expressivo nesses anos: inflação baixa, aumento do poder de compra do brasileiro e preço relativamente acessível desse tipo de produto. Atualmente, é possível encontrar algum tipo de frio ou embutido na mesa da maioria dos brasileiros (KUO HUE, 2011).

A cadeia produtiva dos frios e embutidos envolve vários atores, que vão desde o produtor da carne ou leite, principais matéria-prima desses produtos, até o varejista que comercializa o produto ao cliente final. Um dos elementos dessa cadeia são os entrepostos, ou seja, empresas que compram as “peças” prontas de um fabricante (indústria), fraciona, embala e distribui com sua marca.

A empresa Alpha, na qual se desenvolverá este estudo, é uma empresa de pequeno porte, que atua como um entreposto de frios e embutidos, cuja marca própria já se encontra bem posicionada em seu mercado de atuação, que se estende por todo o Sul de Santa Catarina. No total, possui um quadro com 56 colaboradores em diferenciados postos de trabalho.

Para solidificar cada vez mais a sua marca, bem como garantir sua fatia de mercado, possui uma gestão de pessoas que busca treinar e motivar seus colaboradores, no intuito de retê-los, pois sabe que colaboradores não satisfeitos tendem a deixar a empresa, gerando custos de contratação e treinamento.

Devido a isso, pretende desenvolver um plano de *endomarketing*, sendo a pesquisa de clima organizacional a primeira etapa nesse sentido.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Mesmo com um expressivo tempo de atuação e um número considerável de funcionários, a empresa em estudo nunca realizou uma pesquisa para conhecer a satisfação dos colaboradores, bem como para avaliar a visão dos mesmos em relação ao clima organizacional.

No intuito de buscar as ações nesse sentido, a situação problema deste estudo pode ser assim formulada: Qual o clima organizacional de uma empresa entreposto (manipulação de distribuição) de alimentos frios e embutidos de Criciúma - SC sob a luz do *endomarketing*?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o clima organizacional de uma empresa entreposto (manipulação de distribuição) de alimentos frios e embutidos de Criciúma – SC sob a luz do *endomarketing*.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Verificar o perfil dos funcionários que atuam na organização;
- b) Identificar questões que geram insatisfação nos funcionários;
- c) Diagnosticar fatores da empresa que são valorizados pelos colaboradores;
- d) Correlacionar variáveis do clima organizacional com ações de *endomarketing*.
- e) Sugerir ações que sirvam de instrumentos de melhoria à empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

O objetivo do estudo é analisar o clima organizacional de uma empresa entreposto (manipulação de distribuição) de alimentos frios e embutidos de Criciúma - SC para fundamentar ações de *endomarketing*.

O estudo tem sua justificativa em termos de importância porque o *endomarketing* é uma estratégia da gestão de pessoas que tem como premissa que funcionários satisfeitos resultam em clientes satisfeitos e leais. Os clientes satisfeitos geram lucro e crescimento, por isso, a primeira preocupação deve ser a de manter seus colaboradores com níveis de satisfação adequados.

Já em termos de relevância, o estudo será útil para a empresa, para o acadêmico e para a universidade. Para a empresa porque se propõe a desenvolver uma pesquisa de clima organizacional para embasar o planejamento e a posterior implementação de estratégias de *endomarketing*, uma vez que irá revelar pontos de insatisfação manifestados pelos colaboradores, que deverão ser corrigidos para

mantê-los satisfeitos em seu ambiente de trabalho. Para o acadêmico, o estudo é relevante porque amplia o conhecimento na área Gestão de Pessoas. Para a universidade, o estudo será relevante à medida que contribui para o aumento da base de dados sobre os temas em estudo.

A oportunidade para o desenvolvimento do estudo ocorre pelo fato de que a própria organização solicitou um pesquisa com este direcionamento, tendo em vista que intenciona desenvolver ações de *endomarketing*, mas necessita, em um primeiro momento, conhecer o clima organizacional reinante.

Em relação à viabilidade, acredita-se que o estudo é viável pelo fato de que uma pesquisa de clima organizacional é relativamente fácil de ser executada, tendo em vista a ampla literatura disponível sobre o tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, busca-se realizar a fundamentação teórica do projeto, de forma a subsidiar o estudo com temas relevantes para o mesmo, tais como gestão de pessoas, satisfação no trabalho, clima organizacional e *endomarketing*.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS: DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA PARA AS EMPRESAS

Tradicionalmente, os empregadores consideravam os funcionários apenas por seus resultados na cadeia de produção e só eram valorizados pela sua eficiência técnica e pelo custo. Eles foram tratados por muito tempo como um fator produtivo, do qual não havia necessidade de serem gerenciados de forma mais profissional (ABREU; ALCÂNTARA, 2014).

No entanto, a situação mudou drasticamente e atualmente não se pode mais considerar a gestão de recursos humanos ou gestão de pessoas apenas como uma área sem relevância estratégica para as organizações (GASALLA, 2007).

Conforme Tachizawa e Scaico (2006, p. 301), vários fatores podem ser observados a partir dessa tendência.

No universo empresarial, constata-se uma evolução gradual na forma de relacionamento das organizações com seus colaboradores. Cada organização segue seu ritmo de desenvolvimento, mas de maneira geral tem-se detectado a preocupação em buscar melhorias na forma de gestão do ambiente organizacional. O foco das preocupações tem ido além da concessão de benefícios e outras formas de melhoria do ambiente relacionado mais aos aspectos físicos. Há um cuidado especial com as questões de relacionamento e de respeito às pessoas e à justiça social. É a busca do tratamento igualitário a todos os colaboradores. Não se trata de aspectos ligados às políticas de remuneração ou de benefícios da organização, que trazem em sua concepção diferenciações entre grupos funcionais, mas sim da forma de tratar as pessoas.

Desse modo, a necessidade de consolidar uma empresa com vantagens competitivas através das pessoas tornou-se uma premissa de grande importância para as organizações atuais. Essa nova filosofia teve início na década de 1990, quando as organizações passaram a perceber que as pessoas são um requisito essencial para o sucesso dos negócios (MALVEZZI, 2013).

Alguns fatores que contribuíram e têm favorecido para essa nova abordagem na gestão dos recursos humanos pode ser assim apontados: as mudanças que ocorreram e ainda ocorrem nas empresas e que se refletem na

administração das pessoas; o aumento da concorrência, que leva as organizações a aderirem às inovações tecnológicas; o fator mais dinâmico de intervenção humana em todos os processos organizacionais, que faz com que cada colaborador tenha seu papel cada vez mais importante, e a difusão dos direitos sociais, que leva as empresas a tratarem melhor seu contingente operacional (COELHO, 2008).

Para Dutra (2007, p. 11):

Essas transformações vêm sendo motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no atendimento às necessidades e às expectativas das empresas e das pessoas. Desde os anos 80, fala-se da necessidade de rever a forma de gestão de pessoas e de repensar conceitos e ferramentas de gestão. Apesar disso somente a partir dos anos 90 é que surgem propostas mais concretas de mudança e observam-se resultados positivos em novas formas de gerir pessoas. Essas experiências positivas permitem observar a existência de um novo conjunto de premissas e conceitos que explicam melhor a relação entre organização e pessoas.

Frente a este contexto, pode-se considerar gestão de pessoas como sendo “a função que permite a colaboração eficaz das pessoas (empregados, funcionários, recursos humanos, talentos, ou qualquer outra denominação utilizada) para alcançar os objetivos organizacionais e individuais” (CHIAVENATO, 2004, p. 10).

Com essa nova orientação, na maioria dos casos, o que se busca é que a empresa produza mais e melhor. Portanto, os objetivos da gestão de recursos humanos devem contribuir para a realização desse propósito. Neste contexto, a gestão de pessoas busca melhorar o desempenho do trabalho, proporcionando bem-estar aos funcionários e explicar claramente as tarefas a serem executadas (DUTRA, 2007).

Sobre a importância dessa nova abordagem na forma de se administrar as pessoas nas empresas, Vergara (2000, p. 9) coloca:

[...] As empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir-lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações. Dito de outra maneira: empresas não nascem da terra, no céu ou no mar. Elas são construções sociais. Se é assim, penetrar na sutileza das interações humanas e tentar desvendar-lhes a teia que tecem é de extrema relevância para que se possa entender o mundo dos negócios e nele atuar de forma consequente.

Com isso, as organizações atuais buscam gerir suas pessoas visando fornecer respostas para as mudanças experimentadas na sociedade em geral e no

mercado de trabalho, em especial, entre elas: o aumento da concorrência e, portanto, a necessidade de ser competitiva; os custos e benefícios relacionados com a utilização dos recursos humanos; o aumento do ritmo e da complexidade das mudanças sociais, culturais, regulatórias, demográficas e educacionais (GASALLA, 2007).

A contribuição da área de gestão de pessoas permite que as organizações possam garantir a contratação de pessoal qualificado e capaz de contribuir para a implementação das estratégias definidas pelas empresas, desenvolver habilidades que aumentam a produtividade por meio de programas de formação e treinamento de pessoal, desenvolvimento de atividades de caráter assistencial dos trabalhadores e das suas famílias e integrar os aspectos legais exigidos em saúde e segurança ocupacional (ABREU; ALCÂNTARA, 2014).

Além disso, uma área de gestão de recursos humanos eficiente pode resultar em um valor acrescentado significativo na medida em que permite a descentralização e atribuição de funções específicas para outras áreas, por isso, a administração pode ter gestão de pessoal como um importante gerador de vantagens competitivas (COELHO, 2008).

Frente a esse ambiente, o desenvolvimento de qualquer estratégia de negócios deve ser estreitamente alinhada com o desenvolvimento da gestão de pessoas. A referência de estratégia de recursos humanos leva em conta os objetivos e metas que são buscados pelas empresas. Com isso, a gestão de pessoas torna-se um dos principais fatores, inerentes à própria sobrevivência das organizações (TACHIZAWA; SCAICO, 2006).

Com base nisso, alguns fatores podem ser considerados na formulação de estratégias para a gestão de pessoas nas organizações, conforme Coelho (2008):

- a) Campo de atuação da empresa: O conjunto de conhecimentos e competências para o desenvolvimento de negócios, tanto internamente como externo.
- b) Vetor de crescimento: A combinação ideal de conhecimento e capacidades para o desenvolvimento presente e futuro da empresa.
- c) Vantagem competitiva: Os conhecimentos e competências dos recursos humanos capazes de fazer a empresa diferenciar-se da concorrência.

d) Efeito sinérgico: O resultado dos esforços de cada grupo deve ser maior do que a soma dos resultados obtidos por cada um dos esforços individuais.

Existem quatro principais objetivos explícitos a serem alcançados através de uma gestão eficiente dos recursos humanos: atrair pessoal qualificado e capaz de desenvolver ou adquirir as competências necessárias para a empresa, reter empregados desejáveis, motivar os funcionários para que eles adquiram um compromisso com a organização e se envolva como ela e ajudar os colaboradores a crescerem e se desenvolverem profissionalmente (VERGARA, 2000).

Além disso, uma gestão de pessoas eficiente ajuda a empresa a obter maior produtividade. Para qualquer empresa, aumentar a produtividade é uma meta importante. Por meio da gestão de recursos humanos, pode-se realizar uma série de ações destinadas a aumentar a produtividade do trabalho. As empresas mais produtivas diferem das menos produtivas pelo tratamento e orientação dada à gestão de recursos humanos (CHIAVENATO, 2004).

Em suma, há amplas evidências de que a gestão dos recursos humanos é uma das principais funções da empresa, juntamente com a produção, comercialização e gestão financeira. A boa atuação deste departamento, que não deve ser limitado às tarefas de gestão administrativa e de documentos, é essencial para que os funcionários se sintam parte importante da organização, quando, obviamente, melhorarão sua produtividade e assim, os resultados do negócio (ABREU; ALCÂNTARA, 2014).

Neste sentido, também é importante introduzir um papel fundamental na gestão do departamento de recursos humanos: gestão do conhecimento. Através dele, as empresas podem identificar, recolher, classificar, processar e avaliar informações sobre o conhecimento acumulado por seus empregados, a fim de que este conhecimento esteja disponível para toda a organização (COELHO, 2008).

Isso porque, todas as pessoas que fazem parte de uma empresa acumulam ao longo da sua vida profissional uma série de conhecimento, teórico e prático, que não deve acabar com a transferência, demissão ou aposentadoria do empregado. Este conhecimento como um todo são essenciais para o bom funcionamento do negócio e é essencial gerenciá-los de forma ideal para que se tenha acesso a eles em todos os momentos, beneficiando a empresa dessa experiência adquirida (COELHO, 2008).

Geralmente quando esses objetivos da área de gestão de pessoas são alcançados, resultados positivos também serão obtidos. Porém, a primeira ação das empresas nessa nova ótica de gerenciar os colaboradores deve ser a de garantir a satisfação dos funcionários com a organização (CHIAVENATO, 2004).

2.2 SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

Atualmente, devido aos processos de mudança e de novas tecnologias que surgem no mercado e determinam o desenvolvimento de mais competências, habilidades e do conhecimento, as organizações têm reconhecido a necessidade de implementar mudanças em sua estratégia de trabalho, quando enfrentam os desafios da competitividade. Todas as empresas são afetadas por demandas de caráter econômico, político, social, cultural, entre outros. Esses fatores externos afetam os processos organizacionais e gerenciais. Neste sentido, é necessário que desenvolvam novas técnicas de produção, marketing, distribuição e serviço ao cliente, que necessariamente necessitam da qualidade do talento humano para poder dar conta desses desafios organizacionais (PIMENTA; OLIVEIRA; AOUAR, 2012).

Dentro desse contexto, a produtividade e a gestão do capital humano tornam-se elementos-chave, portanto, os aspectos de coordenação, direção, motivação e satisfação são cada vez mais importantes no processo administrativo. Entre eles, a satisfação do trabalhador ocupa um lugar especial, considerada como sendo a percepção positiva ou negativa por parte dos trabalhadores a respeito de seu trabalho, que influencia a rotatividade, o absentismo do pessoal, o surgimento de conflitos e outros aspectos na organização (PIMENTA; OLIVEIRA; AOUAR, 2012).

Nos últimos anos, os recursos humanos têm ocupado um lugar predominante nas organizações por seu papel decisivo nos resultados em termos de produção e qualidade, bem como das contribuições que podem oferecer para a inovação e o desenvolvimento da empresa em geral (BRANDÃO et al, 2014).

Dado o importante papel do fator humano, que vem sendo cada vez mais considerado pelos gestores, uma questão torna-se crucial: a satisfação dos colaboradores (CHIAVENATO, 2004).

A satisfação no trabalho pode ser definida como a atitude do trabalhador

em relação ao seu próprio trabalho. Esta atitude é baseada em crenças e valores que o trabalhador desenvolve (STEFANO; KOSZALKA; ZAMPIER, 2014).

A maioria das pesquisas em comportamento organizacional, do ponto de vista da satisfação, tem se preocupado com três atitudes: compromisso, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho propriamente dita (ROBBINS, 2002).

O compromisso com o trabalho pode ser definido como o grau em que uma pessoa se identifica com o seu posto laboral, participa ativamente dele e acha que é importante para o seu desempenho. O comprometimento organizacional refere-se ao grau em que um empregado se identifica com uma determinada organização, seus objetivos e quer se manter como um dos seus membros. Já a satisfação é a atitude geral de um indivíduo em todos os aspectos da empresa, que tendem a se expandir continuamente (ROBBINS, 2002).

Entre esses fatores, destaca-se a importância da natureza do trabalho em si como um dos principais determinantes da satisfação no trabalho. Além disso, a identidade da tarefa, o grau para a execução de um processo do começo ao fim, também ajuda a formar a satisfação do colaborador. Outros fatores que contribuem para a satisfação são o significado da tarefa, o grau que a posição funcional tem sobre a vida pessoal ou na de outros funcionários na organização, a autonomia, que proporciona a liberdade, a independência ao empregado em programar o seu trabalho e utilizar as ferramentas necessárias para isso (GASALLA, 2007).

Com isso, a satisfação no trabalho pode afetar vários aspectos diferentes de uma empresa, entre eles a rotatividade, a produtividade, o moral, o treinamento, a reputação organizacional, entre outros aspectos (COELHO, 2008).

Assim, para se entender a importância da satisfação no trabalho, deve-se levar em conta fatores econômicos. O custo de perder ou a substituição de um único empregado pode ser muito maior do que o de admissão. Algumas das despesas relacionadas com a substituição de um empregado incluem as rotinas de recrutamento e seleção, o declínio da produtividade que ocorre quando um funcionário experiente sai da empresa e diminuição que ocorre enquanto o novo funcionário é treinado. Se houver a satisfação no trabalho, há menos rotatividade de funcionários e tais despesas diminuem ou não são registradas (BRANDÃO et al, 2014).

Além disso, funcionários insatisfeitos podem causar uma diminuição na

produtividade geral. Além disso, a insatisfação pode “contagiar” os colegas. A insatisfação com a empresa pode crescer se não tratada, e, portanto, pode representar um declínio geral na produtividade. Os funcionários que estão satisfeitos com o seu trabalho não criam problemas no estado do moral da empresa (BRANDÃO et al, 2014).

Funcionários satisfeitos com seus empregos tendem a manter o seu emprego. Quando a empresa oferece treinamento para melhorar o conhecimento dos funcionários em relação às suas funções, os funcionários satisfeitos aceitam. A formação contínua ajuda o pessoal ser mais competitivo no setor, uma vez que ajuda a atualizar os novos desenvolvimentos e práticas em geral. Funcionários satisfeitos ficam ansiosos para aplicar seus novos conhecimentos para o seu trabalho e ajudam a melhorar as vantagens competitivas da empresa (ROBBINS, 2002).

Funcionários satisfeitos buscam recrutar pessoas que conhecem e têm a experiência necessária para ajudar a empresa em seu processo de captação de novos colaboradores. É mais fácil recrutar novos talentos, quando a equipe atual está satisfeita e fala bem da empresa, atuando como recrutadores da organização a buscarem candidatos talentosos (COELHO, 2008).

A insatisfação produz uma eficiência organizacional baixa e também pode ser expressa através de comportamentos de negligência, agressão, rotatividade ou de faltas. A frustração sentida por um funcionário insatisfeito pode levar a um comportamento agressivo, que pode se manifestar em sabotagem, calúnia ou agressão direta (GASALLA, 2007).

Por outro lado, uma pessoa com um alto nível de satisfação no trabalho tem atitudes positivas. Devido a isso, estudar a satisfação permite especialmente avaliar os efeitos que as políticas, normas, procedimentos e disposições gerais da empresa têm frente ao pessoal da organização. Assim, eles podem manter, remover, alterar ou reforçar as políticas da empresa, dependendo dos resultados que percebem. Para tanto, é importante considerar diferentes e importantes aspectos relativos ao ambiente interno, tais como o grau de participação dos trabalhadores na tomada de decisão, formação de recursos humanos, sistemas de recompensas, entre outros. Além disso, é fundamental que os gestores conheçam o seu pessoal, o que lhes permitindo não só fornecer subsídios para melhores decisões visando um desempenho organizacional superior, mas para atuar na melhoria da satisfação dos

membros integrantes da empresa (GASALLA, 2007).

Uma das formas de se verificar a satisfação no trabalho é por meio das pesquisas ou do gerenciamento do clima organizacional (STEFANO; KOSZALKA; ZAMPIER, 2014).

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional pode ser definido como conjunto de valores, metas, objetivos e regras de funcionamento de uma organização. Ou seja, um clima organizacional é o que diferencia uma determinada empresa de outras organizações. O clima organizacional reflete o compromisso, a solidariedade entre os membros e o senso de equipe, que podem resultar em melhores resultados em termos de produtividade (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Chiavenato (2004, p. 75) define:

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. O termo refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, isto é, aos aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e por ele é influenciado.

O clima organizacional é o conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, com base em percepções do grupo de pessoas que vivem e trabalham nesse ambiente. Essas percepções influenciam o comportamento dos trabalhadores. Entre as propriedades mensuráveis ambiente de trabalho incluem: políticas, práticas, procedimentos, estilo de supervisão, treinamento e qualidade das relações de trabalho que influenciam o comportamento dos trabalhadores (LUZ, 2003).

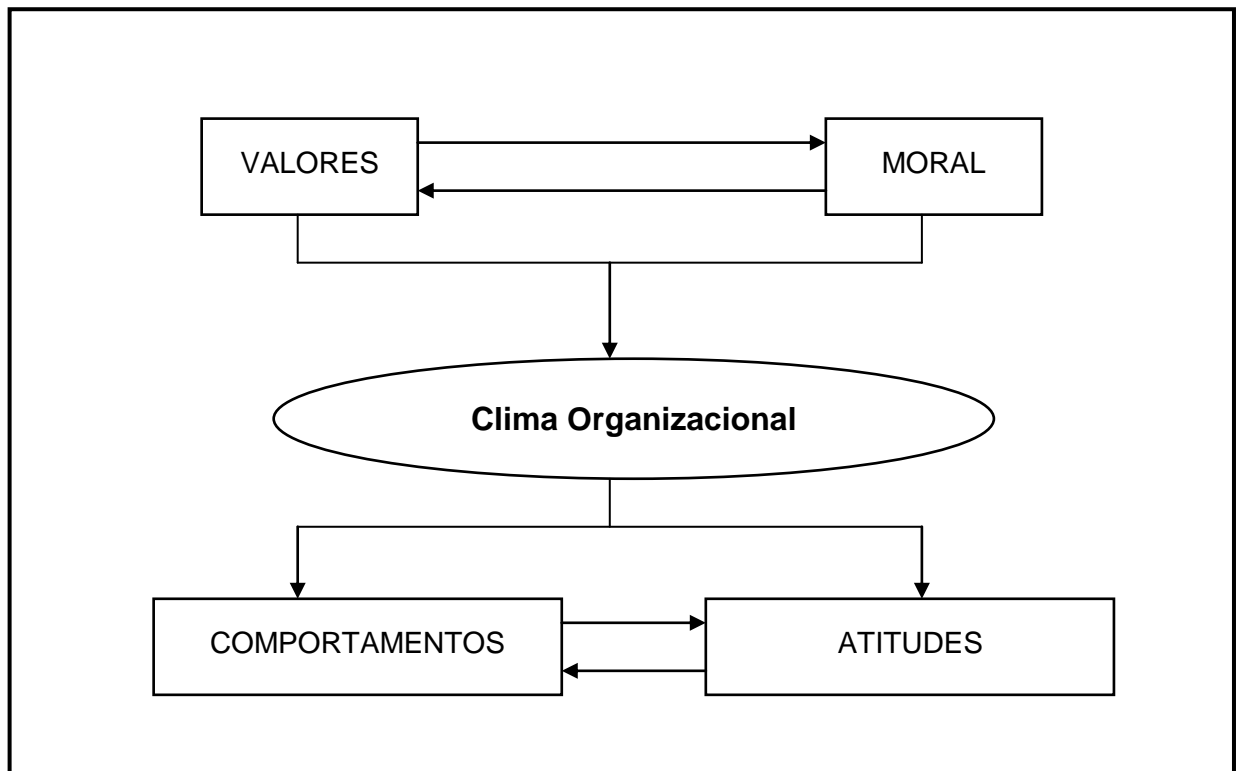
Entre os impactos de um clima organizacional positivo pode-se citar o senso de realização, afiliação institucional, identificação, disciplina, colaboração, baixo volume de absenteísmo e rotatividade, a satisfação no trabalho, adaptação, inovação, entre outros. Um clima positivo também leva a uma maior motivação e, conseqüentemente, uma melhor produtividade dos trabalhadores. Outra vantagem importante de um clima organizacional adequado é o maior compromisso e lealdade

dos trabalhadores para com a empresa (STEFANO; KOSZALKA; ZAMPIER, 2014)..

Além disso, o reconhecimento de clima organizacional fornece feedback sobre as causas que determinam os componentes organizacionais, permitindo mudanças de ações planejadas, tais como formação, incentivos, prêmios, promoções, bem-estar, a melhoria de instrumentos máquinas, roupas, equipamentos de proteção, entre outros, para mudar atitudes e comportamentos dos membros (COELHO, 2008).

Conforme se verifica, o clima organizacional possui uma relação muito vinculada com o grau de valores, moral e outros comportamentos e atitudes que podem ser manifestadas pelos funcionários (OLIVEIRA, 2008), conforme sugere a Figura 1.

Figura 1 – O clima organizacional e suas influências na organização.



Fonte: Oliveira (2008, p. 169).

Devido a isso, o clima organizacional é um dos elementos multidimensionais do ponto de vista das organizações. É uma abordagem que se refere ao ambiente de trabalho real na organização. Este ambiente exerce influência direta sobre o comportamento, atitudes e percepções de seus membros. Neste sentido, pode-se dizer que o clima organizacional reflete a cultura da organização

(OLIVEIRA, 2008).

Nesse sentido, Lacombe e Heilborn (2003, p. 356) apresentam o conceito de cultura organizacional.

Os administradores usam a cultura, explicitamente, por meio de credos, políticas, normas de procedimento, ou, implicitamente, por meio de práticas e decisões, como recurso para ajudar a definir a forma como a estratégia de negócio é executada; a natureza e a conduta com os clientes, órgãos governamentais, comunidades, meios de comunicação, acionistas, consultores especializados, prestadores de serviços. A cultura também é utilizada para estudar que tipos de pessoas devem ser admitidas na organização e como elas devem ser desenvolvidas; os critérios que determinam o que é desempenho bem-sucedido e que deve ser promovido; quem progride na organização; os tipos de comportamento que são desencorajados e que conduzem à censura, ao rebaixamento, ou à demissão; os tipos apropriados de relações interpessoais, isto é, cooperação ou competição, individualismo ou colegiados, que estabelecem o “clima” do local de trabalho e o estilo de administração.

A cultura organizacional é conjunto de símbolos, cerimônias e mitos que comunica valores e crenças que interagem com a estrutura e os sistemas de controle da organização para produzir normas de comportamento. Além disso, este conjunto de crenças, valores, ideias e expectativas compartilhadas pelos membros da organização cria um modelo transmissível de regras que formam o comportamento desejável dos trabalhadores na empresa (ROSA; IBDAIWI, 2012).

Dentro desse contexto, entre os mais variados aspectos que formam o clima organizacional, Coelho (2008) cita:

- a) Contrato de trabalho: Indefinido, temporário, diário, completo, parcial, entre outros.
- b) Compensação: Salário, benefícios sociais e de saúde, premiações.
- c) Ambiente Físico: Temperatura, umidade, iluminação, ruído, qualidade do ar, limpeza, higiene, entre outro, equipamento, mobiliário, instrumentos, ergonomia.
- d) Ambiente social: Estrutura e configuração do ambiente de trabalho, privacidade, superlotação, distribuição territorial, entre outros.
- e) Saúde e Segurança: Perigos físicos (acidentes, infecções) e psicossocial (esgotamento, assédio moral ou sexual, etc.), dispositivos de segurança.
- f) Autonomia: Responsabilidade, iniciativa, exigência, a variedade, o interesse, a criatividade, controle, complexidade, etc.
- g) Divisão de Organização e Tempo: Duração das atividades (dias, horas,

turnos, batidas, paradas, descanso).

h) Trabalho em Equipe: A coesão do grupo, apoio mútuo, cooperação, empatia, carinho, harmonia, etc.

i) O estilo de liderança e comunicação.

Frente ao exposto, pode-se definir clima organizacional como a qualidade e características do ambiente da organização sentidas por seus membros. Estas características são direta ou indiretamente percebidas pelos colaboradores, determinando a satisfação ou insatisfação com a empresa, mesmo que cada indivíduo tenha uma percepção diferente do ambiente em que opera (CHIAVENATO, 2004).

Além disso, o conceito de satisfação e de clima organizacional difere de uma organização para outra e de um departamento para outra dentro da mesma empresa. No entanto, a satisfação no trabalho e o clima organizacional pode ser uma oportunidade ou um obstáculo para o bom desempenho da organização. Os fatores intrínsecos e extrínsecos apresentam influência na organização e no desempenho de seus membros. Por isso, é vital a obtenção de informações sobre a satisfação dos funcionários e o clima da organização, para permitir, assim, a implementação de decisões adequadas e favoráveis para os negócios, como ocorre com os programas de *endomarketing* (LUZ, 2003).

2.4 ENDOMARKETING

Nas últimas décadas, o mercado tornou-se global. O cliente externo também se tornou muito mais exigente com os fornecedores. Esta realidade obrigou as empresas a encontrarem novas estratégias de gestão do capital humano, que lhes permitam participar ativamente na resolução de problemas de ordem interna (CREMONEZI, et al., 2013).

Assim, da mesma forma que o marketing tradicional trabalha para alcançar a satisfação do cliente externo, superando suas expectativas, o marketing interno deve trabalhar para alcançar o mesmo objetivo com o cliente interno. Não se deve esquecer que, através do marketing tradicional, as organizações trabalham para atrair e reter clientes, enquanto que, também deve ter a responsabilidade de atrair e reter funcionários, que neste caso também podem ser considerados como clientes (HEMAIS; OLIVEIRA; CASOTTI, 2013).

Essa filosofia vem do fato de que, desde muito tempo, as estratégias de negócios são voltadas a abordar os clientes externos, com vistas a verificar sua satisfação para garantir sua lealdade. Essa é uma das premissas básicas do marketing. De mãos dadas com essa disciplina, surgiu um conceito na área de gestão de pessoas: o *endomarketing* ou marketing interno (PIMENTA; OLIVEIRA; AOUAR, 2012).

Dessa forma, muitas organizações atuais desenvolvem programas de marketing interno como uma ferramenta para desenhar uma estratégia social, a fim de promover o desenvolvimento do capital humano para aumentar a sua produtividade e competitividade. Marketing interno desempenha um papel crítico na satisfação dos trabalhadores de uma organização, mas, no entanto, ainda não é dada a atenção que requer em toda a sua magnitude (ANDRADE, 2011).

Endomarketing ou marketing interno é atrair, desenvolver, motivar e reter funcionários qualificado por meio de produtos de emprego que satisfaçam as suas necessidades. É a filosofia de tratar os funcionários como clientes (PINTO; RODRIGUES FILHO, 2007).

Nesse sentido, o marketing interno é uma nova proposta que é feita a partir do marketing. Sua essência é baseada na aplicação do conhecimento e da experiência adquirida por marketing, ou seja, na atuação da empresa em seus mercados externos aplicada no mercado interno, ou seja a própria empresa (GASALLA, 2007).

Marketing interno também é definido como um conjunto de técnicas para "vender" a ideia de negócio, seus objetivos, estratégias, estruturas, líderes e outros componentes, um "mercado", que consiste de trabalhadores de "clientes internos", que trabalham na mesma, com o objetivo final de aumentar a sua motivação e, como resultado direto, a sua produtividade (CREMONEZI, et al., 2013).

Geralmente, as empresas direcionam todos os seus esforços para vender a sua imagem para o cliente externo esquecendo completamente o "cliente interno" seus próprios empregados, utilizando para o efeito os mecanismos tradicionais de comunicação interna, como boletins informativos, murais, intranet, entre outros, cujo objetivo se limita a comunicar e não convencer o cliente final, que para o marketing interno é o trabalhador da própria organização (HEMAIS; OLIVEIRA; CASOTTI, 2013).

O termo *endomarketing* é relativamente novo. Trata-se de uma estratégia

de relacionamento e de gestão, que tem como objetivo desenvolver na empresa uma mentalidade em sincronia com o marketing externo, mas direcionada aos colaboradores, sendo, portanto, chamado de marketing interno ou *endomarketing* (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Simões (2001, p. 7) apresenta as origens dessa filosofia de gestão de pessoas:

O conceito de marketing interno surgiu primeiro na literatura sobre o marketing de serviços, a partir da noção de que os empregados constituem o primeiro mercado para a organização. Desde então, o termo tem sido usado como um conceito que abrange várias atividades internas, que como tais não são novas, mas quando focalizadas sob esta perspectiva, ganham uma abordagem diferenciada. A crescente atenção voltada para o assunto deve-se ao movimento da era industrial para a nova concorrência da era do serviço, na qual a lógica do fabricante precisa ser substituída pelo *know how* do prestador. Nessa transição, o ponto mais crítico consiste no fato de que os empregados orientados para o serviço e especializados são tidos como recursos escassos se comparados com a matéria-prima, a tecnologia de produção e os produtos.

O *endomarketing* tem como objetivo alcançar uma maior lealdade, identificação e compromisso dos funcionários com as estratégias da empresa. Implica também na busca pela fidelização de funcionários por representar um valor agregado para a organização, já que a satisfação e a dedicação dos funcionários de uma empresa impactam diretamente sobre a sua produção e fornecem uma imagem corporativa positiva projetada para os clientes externos (COELHO, 2008).

Bekin (2005, p. 36) apresenta os objetivos do *endomarketing*:

A tendência geral dos executivos é limitar a estratégia de negócios ao marketing, julgando que estão atentos ao mercado e descuidando da parte propulsora do sucesso, que são as pessoas na organização. De fato, bens e serviços devem ser “vendidos” em primeiro lugar para os funcionários. O mesmo vale para as campanhas de marketing. Porque todos que estão no negócio têm de participar do negócio, conhecê-lo, estar por dentro para que funcione da melhor maneira possível, seja eficiente ao máximo.

O *endomarketing* possui como uma de suas orientações que as pessoas gostam de serem informadas sobre o que vai acontecer ou que está acontecendo em seu local de trabalho, bem como os procedimentos e políticas do plano de gestão, quais os novos projetos que serão ser realizados, entre outros. A informação pode proporcionar estímulos positivo e, caso contrário, a falta de tal informação pode produzir desânimo, insegurança, medo e outros fatores que influenciam a eficácia das organizações (ANDRADE, 2011).

Para implantar o marketing interno eficaz, é essencial formar um plano de

marketing dirigido aos colaboradores da organização, ao qual deve ser dado tanta atenção quanto o plano direcionado ao cliente externo. Para desenvolver um plano de marketing interno que atenda às expectativas, é preciso primeiro estabelecer, para a implementação os objetivos almejados (COELHO, 2008).

Contudo, assim como na comercialização externa, quando se tem que ouvir o cliente para atender suas necessidades, é necessário ouvir o cliente interno para dar o que ele realmente deseja da organização, se tais demandas não forem contrárias aos objetivos da empresa. Ao se falar nesse processo ou se não se atuar nesse sentido de satisfação do cliente interno, a empresa fatalmente terá problemas muitos problemas.

Portanto, a principal premissa subjacente a esta visão é baseada na noção de que para ter clientes satisfeitos, a empresa também deve ter funcionários satisfeitos, o que levou esta linha de argumentação pouco mais longe, afirmando que as pessoas são o mais importante ativo de uma empresa (PINTO; RODRIGUES FILHO, 2007).

O foco na satisfação do funcionário dentro desta nova abordagem para a gestão de pessoas pode ser largamente atribuído ao fato de que na comercialização de produtos e serviços que os clientes compram é o trabalho ou o desempenho de atos humanos. Conseqüentemente, a atração das melhores pessoas, sua retenção e motivação torna-se de fundamental importância. Atração, retenção e motivação do pessoal de alta qualidade é particularmente crítico em situações em que a qualidade do produto ou serviço é o único fator de diferenciação real entre concorrentes. Esta situação ocorre com mais frequência em ambientes de serviço em que os clientes são muito exigentes, juntamente com funcionários que, por sua vez, possuem altas expectativas de seu trabalho como fonte de autorrealização e autodesenvolvimento (ABREU; ALCÂNTARA, 2014).

Porém, para atingir a finalidade de reter seus clientes internos, as organizações não devem simplesmente se limitar a comunicar os seus valores e objetivos. Deve ser oferecido um trabalho que atenda às suas expectativas, facilitar o aperfeiçoamento técnico contínuo e permanente. Também devem rejeitar a ideia de que uma vez que o empregado começa a fazer o seu trabalho, estão motivados e recompensados. O funcionário precisa ser sistematicamente avaliado e atender aos critérios que a organização tem sobre o seu desempenho, por meio da implementação de um sistema de avaliação clara, oportuna e equitativa (BEKIN,

2005).

Uma organização que aspira a competitividade e excelência empresarial deve implantar marketing interno intensamente para gerir e desenvolver o seu capital humano como um fator determinante para a obtenção de valor agregado. Não se deve esquecer que o capital humano é a base da competência, valores e potencial de inovação dentro da organização (ABREU; ALCÂNTARA, 2014).

Contudo, antes de se planejar e desenvolver ações de *endomarketing*, a empresa deve buscar conhecer seus clientes internos, ou seja, seus colaboradores, bem como sua satisfação em relação à mesma, além da avaliação que fazem do ambiente em que convivem em seus postos de trabalho e na empresa como um todo em seus múltiplos aspectos (chefia, salário, relações interpessoais, entre outros), o que pode ser obtido mediante uma pesquisa de clima organizacional (PIMENTA; OLIVEIRA; AOUAR, 2012).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é uma forma de conhecer a realidade em qualquer campo do conhecimento humano, que pode ser resultante de diferentes representações. Compreender a pesquisa como um fator de geração estratégica de conhecimento implica em saber claramente a sua definição do ponto de vista do que é esperado para que possa conseguir realizá-la. Na verdade, a pesquisa é um processo que se aplica métodos e técnicas na busca de informações relevantes e confiáveis para o entendimento, verificação, correção e aplicação do conhecimento (DEMO, 2004).

O desenvolvimento, bem com a capacidade de progredir e avançar no conhecimento em Ciências, leva em conta o estabelecimento de novos desafios, que devem ser assumidos na pesquisa a partir de esquemas cognitivos para alcançar dados e resultados úteis para a sociedade e para o próprio desenvolvimento humano (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Devido a isso, qualquer tipo de pesquisa que seja realizada demanda a utilização de uma metodologia, ou seja, técnicas e procedimentos para se determinar como o problema será resolvido e como os objetivos serão cumpridos. A seleção do método envolve várias alternativas e etapas, buscando-se o caminho correto e adequado para a investigação.

Neste capítulo, serão apresentados os aspectos metodológicos do estudo, no qual se discorre sobre o delineamento do estudo, a população e amostra, a forma de coleta e interpretação dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Norteando-se pelo delineamento proposto por Vergara (2009), este estudo pode ser classificado como sendo uma pesquisa descritiva.

Pesquisa descritiva: Este tipo de investigação levantar o conhecimento acerca de costumes, as situações, vivências, opiniões e atitudes prevalentes por meio da exata descrição dos objetos, atividades, processos, tarefas, funções e pessoas. A sua finalidade não se limita à mera coleta de dados, mas, sim, busca prever e identificar relações ocorrentes entre duas ou mais variáveis. Os pesquisadores recolhem os dados, com base em uma hipótese, problema ou teoria, expõem e resumem as informações e, em seguida, analisam cuidadosamente os

resultados, a fim de traçar generalizações significativas que contribuem para o conhecimento e para o cumprimento dos objetivos (VERGARA, 2009).

Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 45):

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas. A pesquisa descritiva desenvolve-se, principalmente, nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e cujo registro não consta de documentos.

Desse modo, a pesquisa é descritiva, pois analisou o clima organizacional de uma empresa entreposto (manipulação de distribuição) de alimentos frios e embutidos de Criciúma - SC para fundamentar ações de *endomarketing*, coletando, correlacionando e analisando os dados tais como ocorrem em seu contexto de surgimento, ou seja, na própria empresa.

Ainda considerando-se o delineamento de Vergara (2009), no que se refere aos meios de investigação, a pesquisa é enquadrada como bibliográfica e de campo.

Pesquisa bibliográfica: A pesquisa bibliográfica é aquela desenvolvida em materiais já publicados para se verificar o grau de conhecimento sobre um assunto escolhido, analisar a síntese das diversas posições existentes sobre um tema, verificar a síntese de pontos em comum entre tópicos, levantar a análise histórica em relação ao surgimento e evolução de um tema e observar técnicas diferentes envolvida na resolução de problemas em questão. As revisões bibliográficas não geram ou analisam dados originais, mas devem ser levadas em para se conhecer, analisar ou sintetizar os resultados que já foram disponibilizados pela comunidade científica.

Definindo pesquisa bibliográfica, Fachin (2006, p. 23) relata:

A pesquisa bibliográfica diz respeito ao conjunto de conhecimentos humanos reunidos nas obras. Tem como finalidade fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e proporcionar a produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho da pesquisa. Ela constitui o ato de ler, selecionar, fichar, organizar e arquivar tópicos de interesse para a pesquisa em pauta; é a base para as demais pesquisas e, pode-se dizer, é uma constante na vida de quem se propõe estudar.

b) Pesquisa de campo: A pesquisa de campo é a tipologia de pesquisa que se ocupa de realizar a observação dos fatos e fenômenos nos locais, contexto ou cenário em que se detecta o problema ou fato social, que em princípio é levado a exame, para posteriormente, encaminhar-se as explicações a partir das técnicas e métodos específicos ou pré-determinados (VERGARA, 2009).

Sobre pesquisa de campo, Fachin (2003, p. 42) elabora:

Trabalha com a observação dos fatos sociais colhidos do contexto natural - são formas de um problema meramente observado, sem qualquer interferência -, apresentados simplesmente como eles se sucedem em determinada sociedade. [...] Em outras palavras, a pesquisa de campo é a que se realiza com o fato social situado em seu contexto natural, ou seja, em seu campo ou habitat, sem nenhuma alteração imposta pelo pesquisador. Esse tipo de pesquisa é aplicada ao ser humano, que é dotado de razão ou de psiquismo.

A pesquisa enquadra-se como sendo de campo, pois os dados foram coletados no ambiente em que os mesmos se originam, ou seja, a empresa entreposto (manipulação de distribuição) de alimentos frios e embutidos de Criciúma, que o alvo do estudo.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO

A empresa onde este estudo foi realizado encontra-se localizada no município de Criciúma, SC, contando com 15 anos de funcionamento. Atua no segmento de entreposto (manipulação de distribuição) de alimentos frios e embutidos. No total, possui 55 funcionários, dos quais 50 ocupam funções operacionais. O restante atua em funções gerenciais, administrativas e de chefia/supervisão.

Diante deste contexto, a população em estudo foi o universo total dos 50 colaboradores dos setores operacionais da organização.

Conforme Diehl (2006, p. 16), pode-se definir população em um estudo científico da seguinte forma:

Conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar. A população pode ser formada por pessoas, famílias, empresas, ou qualquer outro tipo de elemento, conforme os objetivos da pesquisa.

Considerando-se esta população, o tempo de desenvolvimento do estudo foi o mês de setembro de 2014, sendo a matriz da empresa a extensão da pesquisa. A unidade de amostragem a considerada foram os departamentos operacionais da

organização e os funcionários dos setores mencionados o elemento elemento considerado.

Em um estudo científico, após determinada a população, o pesquisador deverá proceder o cálculo da amostra. De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 83), a amostra é “[...] uma parcela convenientemente selecionada do universo (população), ou seja, um subconjunto do universo”.

Dessa forma, a pesquisa assume a característica de um censo. Segundo Pinheiro (

Em pesquisa de marketing, quando a amostra é igual à população temos o conceito de censo. Desse modo, o processo de coleta de informações de toda uma população é conhecido como censo. Assim, o censo acontece quando todos os elementos selecionados da amostra constituem a população. Na prática, este é conceito muito difícil de ser encontrado, pois é complicado encontrar todas as pessoas de uma população.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Na coleta dos dados, a pesquisa levou em consideração a utilização de dados primários, ou seja, os que são gerados pelo próprio pesquisador, tendo em vista que os mesmos ainda não foram coletados ou sistematizados (CERVO; BERVIAN, 2002).

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas com os colaboradores. Segundo Chizzotti (2005, p. 21):

A entrevista representa uma técnica de coleta de dados, sendo considerada uma das principais, pelas vantagens que contempla. A interação que se estabelece entre o entrevistado e o entrevistador permite colher uma gama de informações, aprofundar os dados fornecidos, e realizar correções sobre dados levantados, ouvindo direta e imediatamente da fonte informante.

A entrevista foi realizada por meio de um questionário.

Os questionários são constituídos de um rol de perguntas que devem ser respondidas sem a presença do pesquisador. É um roteiro de perguntas que podem ser enunciadas na presença do pesquisado para serem respondidas. Pode conter perguntas abertas, como também fechadas, ou ainda abertas e fechadas (CHIZZOTTI, 2005, p. 22).

O questionário aplicado foi formulado com perguntas fechadas, com base na literatura sobre clima organizacional e pesquisas de clima, sobretudo Ferreira

(2013) e Luz (2003) (APÊNDICE A).

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta, registro, catalogação das respostas, os resultados da pesquisa de clima organizacional foram trabalhados por meio de análise quantitativa.

Oliveira (2001, p. 115) elabora sobre esta forma de abordagem:

Significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coletas de informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas desde as mais simples, como percentagem, média, moda, mediana e desvio padrão, até as de uso mais complexo, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.

Para se analisar os resultados, os mesmos foram dispostos em gráficos, para se visualizar os dados em relação à frequência relativa (%).

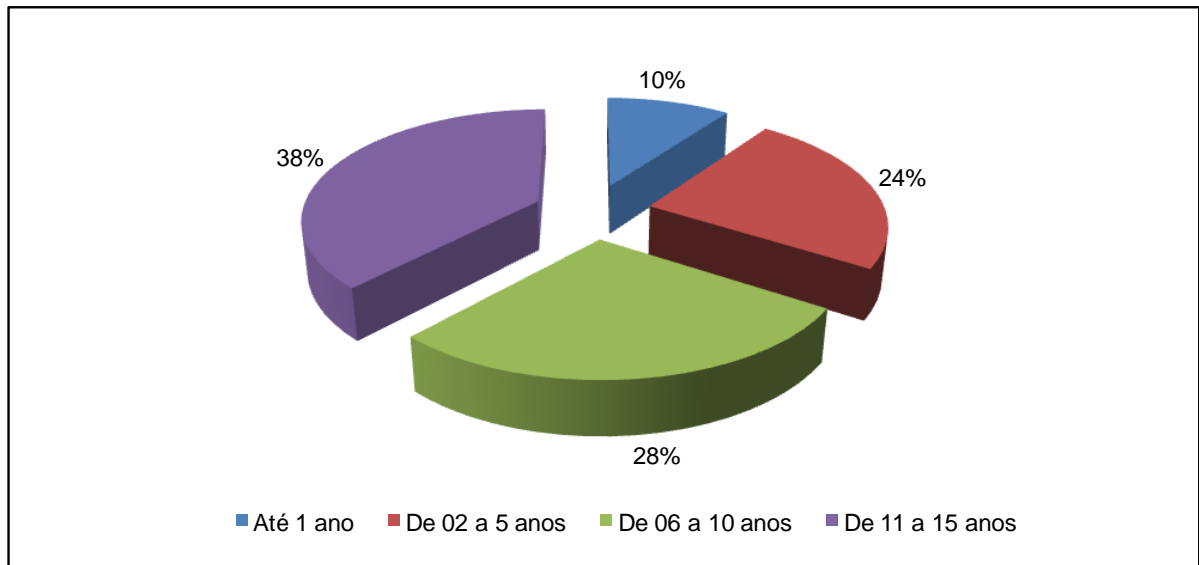
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, apresenta-se os resultados obtidos por meio da pesquisa de clima organizacional realizada na empresa.

4.1 RESULTADOS DO ESTUDO

Os gráfico representados nas figuras que seguem demonstram os resultados obtidos pela aplicação do questionário da pesquisa de clima na empresa.

Figura 2 – Tempo de atuação na empresa.

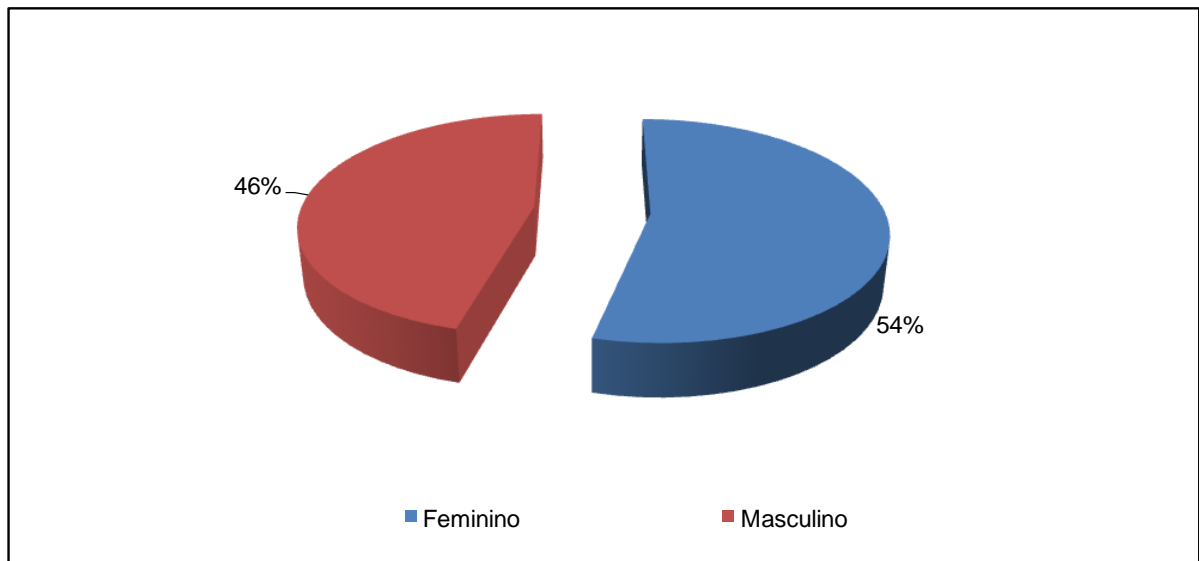


Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os resultados representados na Figura 2, o tempo de serviço que prevalece entre os colaboradores é de 11 a 15 anos, com 38%, enquanto 28% trabalham entre 6 a 10 anos, seguidos por 24% cujo tempo de serviço é de 02 a 05 anos e 10% que têm atuação de até 01 ano.

Desse forma, identifica-se que a maioria dos colaboradores têm um vínculo de trabalho expressivo na empresa, muitos dos quais estão contratados desde o início de funcionamento da mesma.

Figura 3 – Gênero

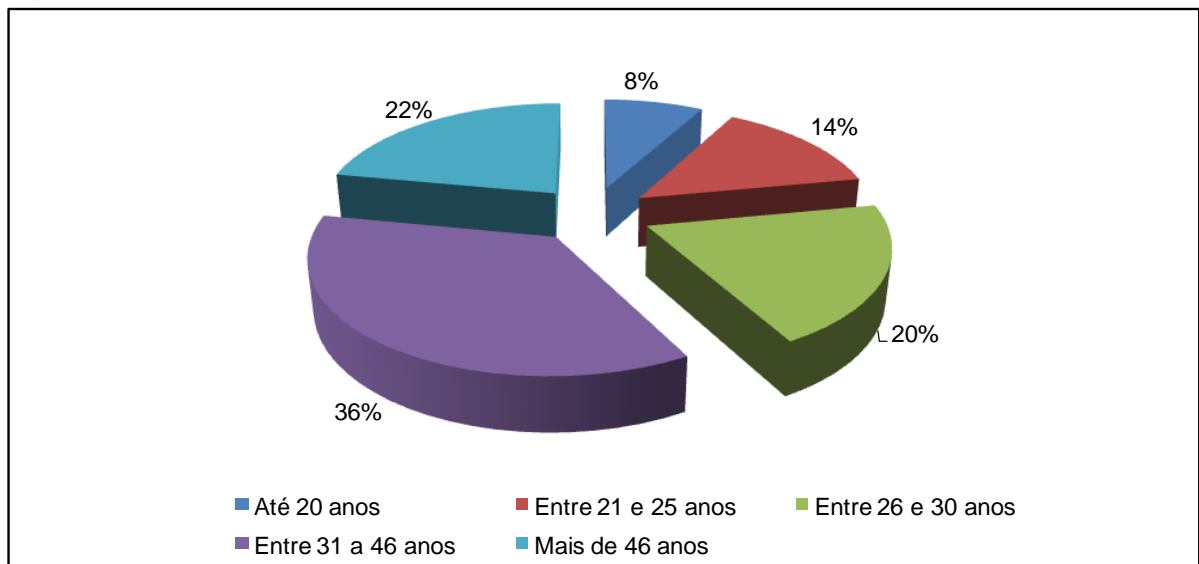


Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao gênero, verifica-se na Figura 3, que a maioria é de mulheres, expresso por 54% da amostra, enquanto 46% é representada por homens.

Conforme se pode perceber, não há prevalência significativa em relação ao gênero dos colaboradores da empresa.

Figura 4 – Faixa etária



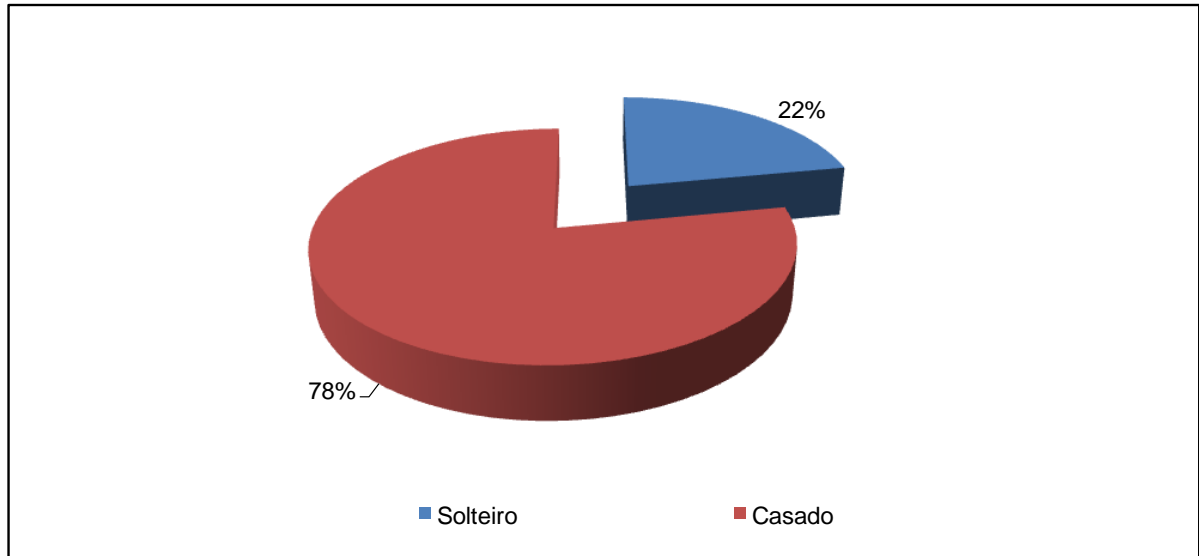
Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio da Figura 4 identifica-se a distribuição dos funcionários em relação à idade, verificando-se que ocorrem todas as faixas etárias, com destaque para os funcionários com idade entre 31 a 46 anos, com 36%, seguidos pelos que

têm mais de 46 anos. Também se verifica que 20% estão na faixa etária entre 26 e 30 anos, além de 14% com idade entre 21 e 25 anos e 8% com até 20 anos.

A faixa etária prevaiente, como se percebe, é de funcionários com mais idade, tendo em vista que a maioria há atua na organização desde o início do funcionamento da mesma.

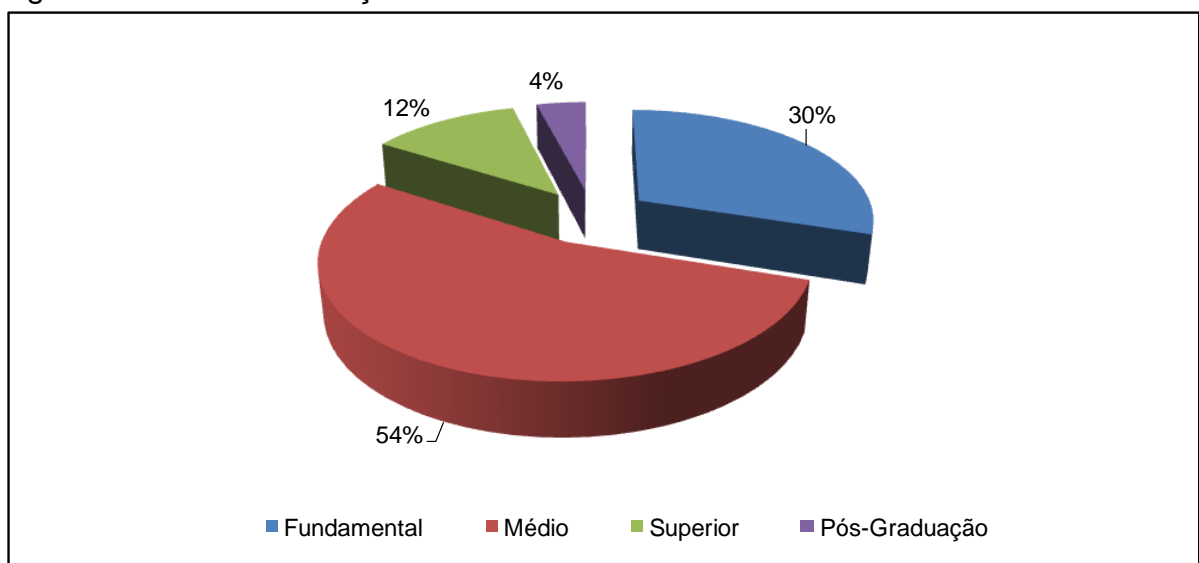
Figura 5 – Estado civil



Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere ao estado civil, a Figura 5 demonstra que a maioria dos colaboradores da empresa é de casados, prevalecendo em 78% da amostra, enquanto 22% são de solteiros.

Figura 6 – Nível de instrução

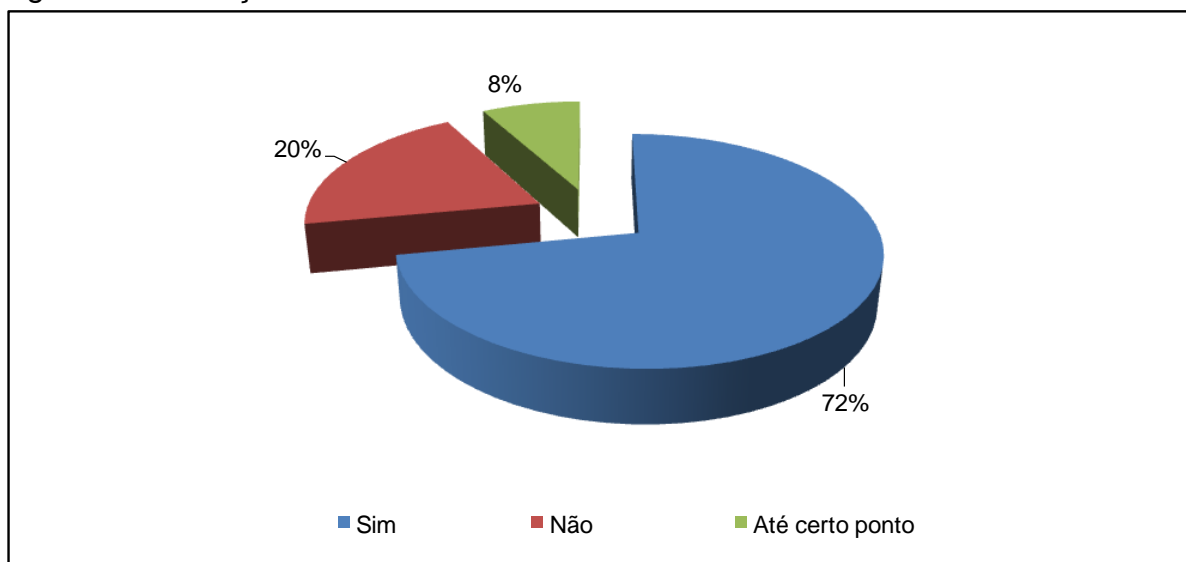


Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao nível de instrução, na Figura 6 aponta que prevalece entre os colaboradores o nível Médio, com 54%, enquanto 30% têm escolaridade em nível de Ensino Fundamental, 12% possui Ensino Superior e 4% Pós-Graduação.

Apesar de não ser prevalecente, a quantidade de colaboradores de Ensino Fundamental pode ser explicada pelo fato de que os processos operacionais da empresa não exige muita escolaridade para a execução dos mesmos. Devido a isso, a empresa tem o hábito de contratar pessoas sem grau de instrução muito elevado para essas operações.

Figura 7 – Condições físicas do trabalho

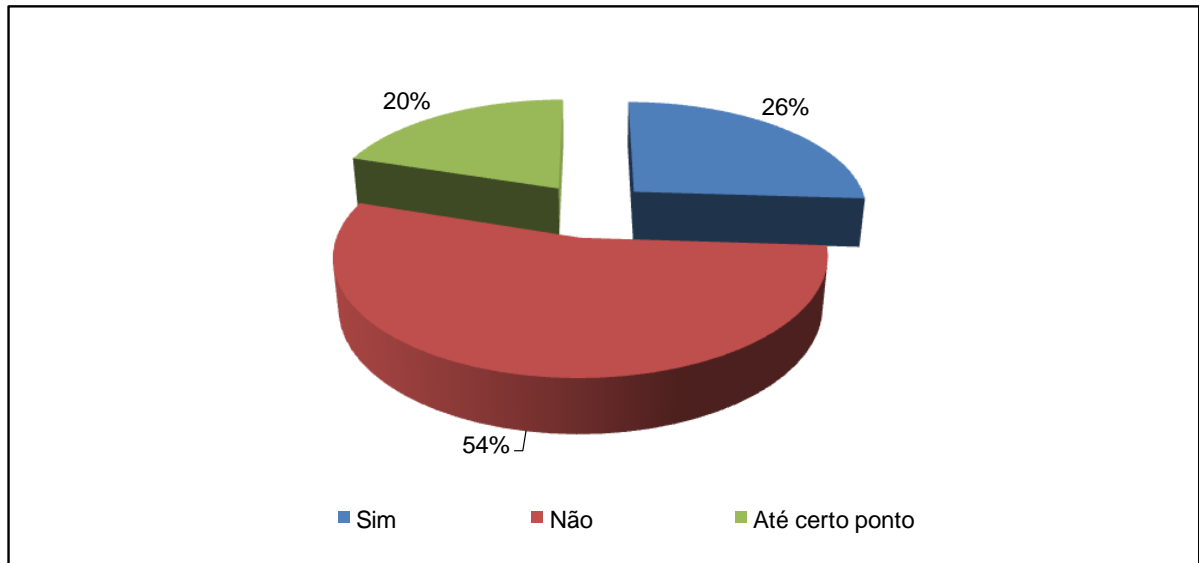


Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere às condições físicas do trabalho, evidencia-se na Figura 7 que estas são consideradas como adequadas para a maioria dos colaboradores, expresso por 72% das indicações, enquanto 20% revelaram que acreditam que não, seguidos por 8% que afirmaram que são até certo ponto.

As condições físicas do trabalho são representadas por ruídos, temperatura, higiene, mobiliário, mobilidade interna, entre outros. De acordo com os resultados obtidos, verifica-se que as mesmas são consideradas como satisfatórias pelos colaboradores da empresa.

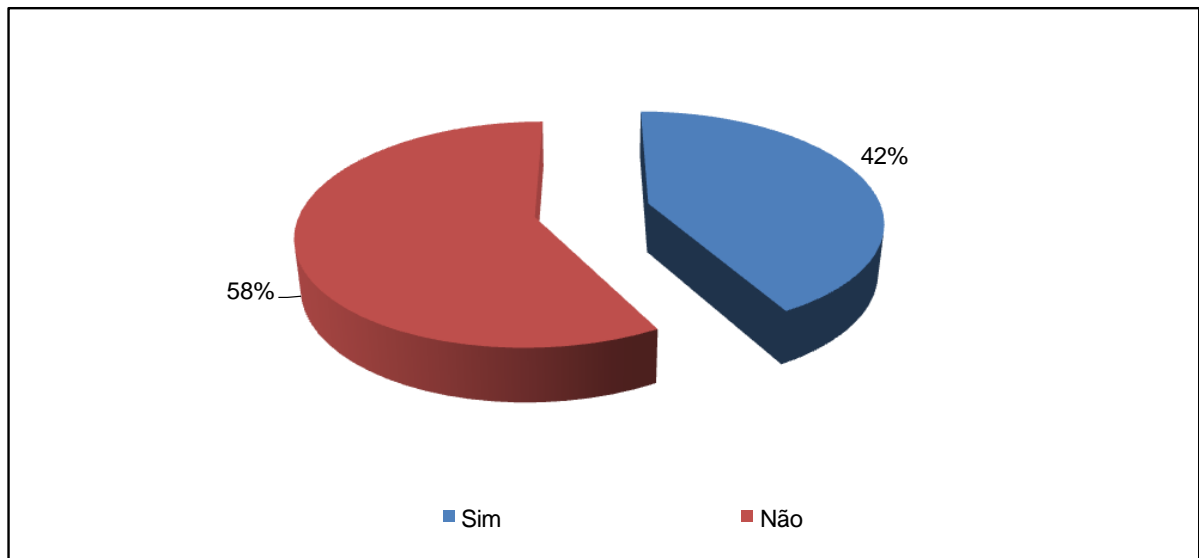
Figura 8 – Colaboração entre os departamentos



Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme se verifica na na Figura 8, que não existe colaboração entre os departamentos, segundo a visão da maioria dos colaboradores, ou seja, 54%, enquanto 26% afirmaram que sim e 20% indicaram que existe colaboração até certo ponto.

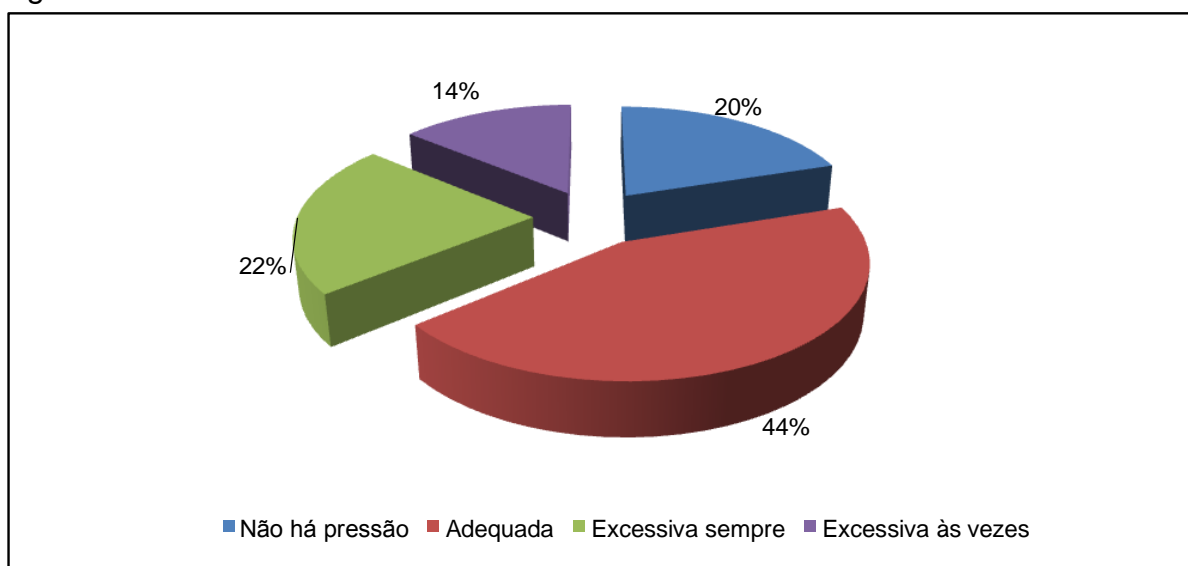
Figura 9 – Salário adequado à função



Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os resultados da na Figura 9, sobre a variável salário, pode-se constatar que a maioria afirma que o salário recebido não é adequado à função que executa, identificado em 58% das respostas. Para 42%, no entanto, esta percepção é verificada.

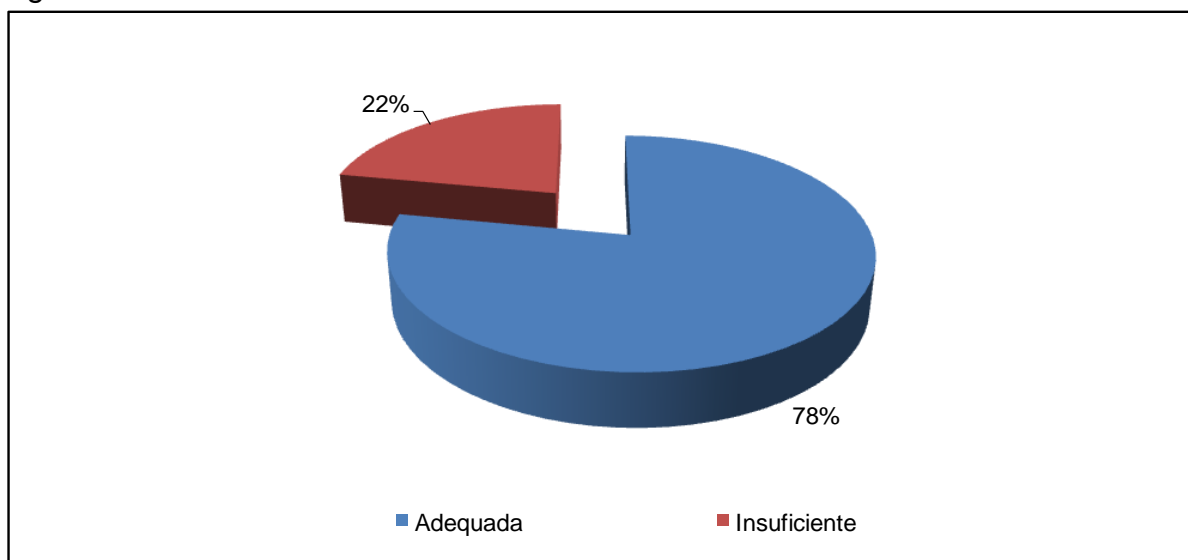
Figura 10 – Pressão do chefe sobre o ritmo de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa.

Ao serem questionados sobre a pressão exercida pelo chefe/líder em relação ao ritmo de trabalho, verifica-se na Figura 10 que para a maioria dos funcionários esta é adequada, com 44% das indicações, enquanto 22% relataram que é excessiva às vezes, não ocorrendo segundo a visão de 20% da amostra e sendo excessiva sempre para 14% dos respondentes.

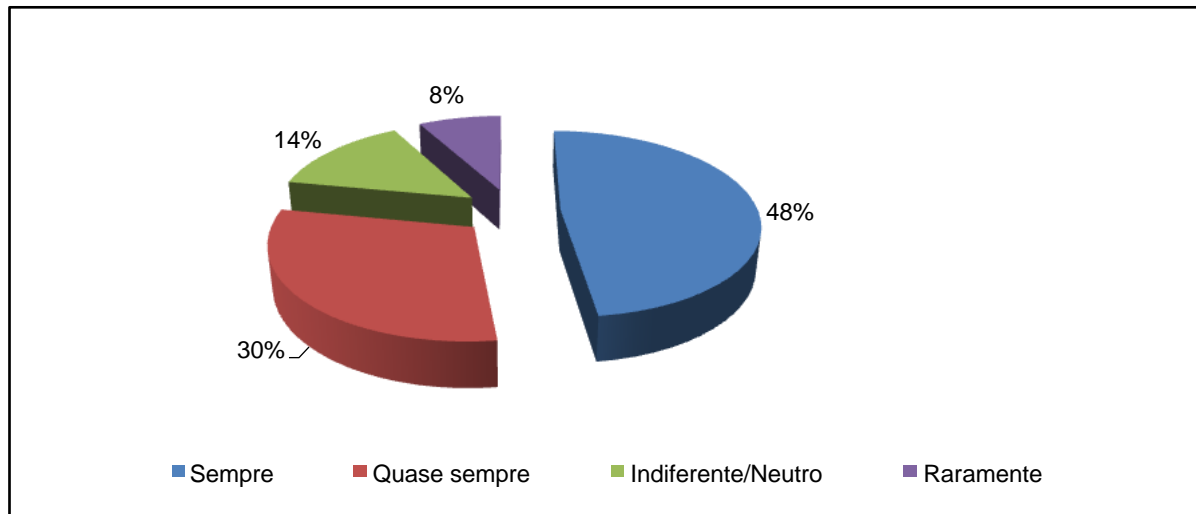
Figura 11 – Treinamento



Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à quantidade de horas de treinamento para a realização das funções, identifica-se na Figura 11, que a maioria, num total de 78%, classificou como sendo adequada, enquanto 22% manifestaram que essa foi insuficiente.

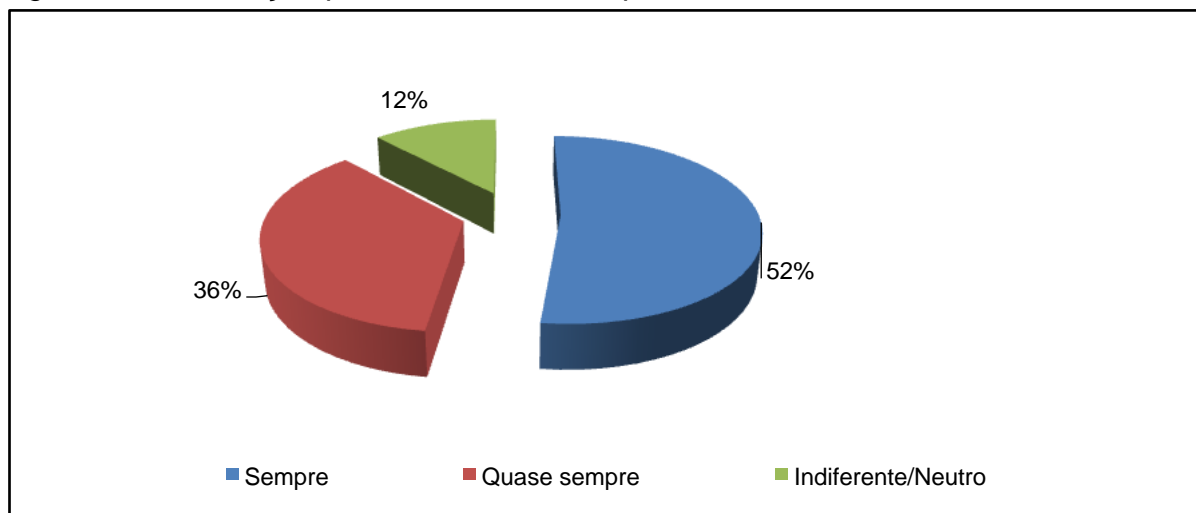
Figura 12 – Repasse das informações de maneira ágil e confiável



Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere à qualidade das informações repassadas, identifica-se na Figura 12 que a maioria dos colaboradores afirmou que essas sempre são repassadas de maneira ágil e confiável, verificado em 48%, enquanto para 30% da amostra isso ocorre quase sempre. Do restante, 14% afirmaram raramente e 8% declararam-se como indiferentes frente a esta questão.

Figura 13 – Motivação para trabalhar na empresa



Fonte: Dados da pesquisa.

Ao serem questionados sobre a motivação para trabalhar na empresa, observa-se na Figura 13, que a maioria afirmou que sempre, com 52%, enquanto 36% consideraram quase sempre. Também se encontrou 12% que se manifestaram como indiferentes/neutros.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O clima organizacional é a percepção do local de trabalho por parte dos colaboradores. Esta percepção é influenciada por determinados fatores que circundam o ambiente da organização. Vários fatores ou indicadores podem ser analisados para compreender a visão que o funcionário tem a respeito da empresa e a análise do clima organizacional é vista como uma prática muito eficiente no campo da gestão de recursos humanos (LUZ, 2003).

Entre os impactos de um clima organizacional positivo pode-se citar o senso de realização, afiliação institucional, identificação, disciplina, colaboração, baixo volume de absenteísmo e rotatividade, a satisfação no trabalho, adaptação, inovação, entre outros. Um clima positivo também leva a uma maior motivação e, conseqüentemente, uma melhor produtividade dos trabalhadores. Outra vantagem importante de um clima organizacional adequado é o maior compromisso e lealdade dos trabalhadores para com a empresa (STEFANO; KOSZALKA; ZAMPIER, 2014)..

Assim, a importância da pesquisa de clima organizacional reside no fato de que é importante para os gestores conhecer a percepção dos seus funcionários, incluindo o ambiente de trabalho, as relações com os colegas, supervisão, trabalho em equipe, salários, benefícios, entre outros. Todos os indicadores devem ser tratados primeiro individualmente e depois serem analisados em conjunto para avaliar as interações e determinar os fatores de causa e efeito (MALVEZZI, 2013).

Contudo, a empresa deve considerar a abordagem do *endomarketing* para que possa atuar visando a satisfação de seus colaboradores, considerados como clientes internos, pois é desses que muito depende o sucesso e competitividade da organização (GASALLA, 2007).

Endomarketing ou marketing interno é atrair, desenvolver, motivar e reter funcionários qualificado por meio de produtos de emprego que satisfaçam as suas necessidades. É a filosofia de tratar os funcionários como clientes (PINTO; RODRIGUES FILHO, 2007).

Partindo desses pressupostos, este trabalho teve por objetivo analisar o clima organizacional de uma empresa entreposto (manipulação de distribuição) de alimentos frios e embutidos de Criciúma – SC sob a luz do *endomarketing*.

Percebeu-se que o clima organizacional na empresa é positivo, tendo em vista que a maioria das variáveis relacionadas ao clima foram avaliadas de forma

satisfatória por parte dos colaboradores. Porém, identificou-se que a avaliação do clima não tem inclinação positiva em relação à colaboração entre os departamentos e quanto ao salário.

Dessa forma, sugere-se que a empresa realize uma pesquisa direcionada a reconhecer onde ocorrem ruídos e rupturas no processo de comunicação interna, bem como as deficiências que por ventura estão ocorrendo nos canais de comunicação. No que se refere ao salário, difundir na organização as políticas adotadas para a remuneração, tornando-a transparente, para que o colaborador possa identificar os critérios com os quais é remunerado. Além disso, a empresa deve verificar o perfil prevalecente de seus colaboradores no intuito de formular suas estratégias de ação em gestão de pessoas, com o objetivo de tornar seus colaboradores satisfeitos, o que conseqüentemente irá impactar na produtividade.

5 CONCLUSÃO

Clima organizacional consiste em percepções dos membros de uma organização de seu ambiente de trabalho. Essas percepções dizem respeito a vários aspectos que sozinhos ou em conjunto afetam o bem-estar emocional do colaborador. Por isso, as empresas devem buscar conhecer como é a percepção dos mesmos, com o intuito de torná-los satisfeitos, oferecendo um ambiente em que há produtividade de forma motivada.

Isso vem ao encontro das premissas do *endomarketing*, que considera o funcionário como cliente interno, sendo mais exigente do que o externo, porque conhece melhor o funcionamento da organização. Além disso, o conhecimento do cliente externo é limitado à publicidade e à percepção das características do produto ou serviço, enquanto que o funcionário tem muito mais informação da organização e, portanto, requer mais conhecimento de todo o processo.

Dessa forma, as organizações precisam pesquisar e conhecer o que acontece dentro de sua esfera interna (clima organizacional) e, em seguida, agir de acordo com as informações obtidas e traçar as melhores estratégias de *endomarketing*. Porém, muitas empresas ainda não conseguiram se conscientizar da importância do marketing interno, colocando recursos humanos no mesmo nível de recursos monetários ou físicos.

Com base nisso, com este trabalho foi possível conhecer o clima organizacional da empresa em estudo. Os resultados evidenciaram que há, por parte dos colaboradores a percepção de um clima positivo. Contudo, há deficiências em ações referentes a duas variáveis, para as quais formulou-se algumas sugestões de melhorias.

Diante disso, acredita-se que a empresa deve ir em busca de formas para sanar essas deficiências, com o intuito de melhor gerir as pessoas, levando-se em consideração que a moderna Gestão de Pessoas procura tratar as pessoas como pessoas e como importantes recursos organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ABREU, A.; ALCANTARA, R. L. C. A Gestão de Pessoas e a estrutura organizacional sob a perspectiva da Cadeia de Suprimentos. **Reúna**, v. 19, n. 1, p. 67-88, 2014.
- ANDRADE, M. M. *Endomarketing* inteligente: a empresa pensada de dentro para fora. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 3, p. 560-560, 2011.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2005.
- BRANDÃO, I. F. *et al.* Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, n. 1, p. 90-113, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 7 ed. São Paulo: Cortez, 2007
- CERVO, Amado.; BERVIAN, Luiz. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2002.
- COELHO, Márcio. **A essência da Administração**: conceitos introdutórios. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CREMONEZI, G. O. G. *et al.* As indústrias de produtos orgânicos, o marketing de relacionamento e o *endomarketing*: estudo de múltiplos casos. **Revista Organizações em Contexto**, v. 9, n. 17, p. 343-367, 2013.
- DEMO, Pedro. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2004.
- DIEHL, Astor Antônio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GASALLA, José Maria. **A nova gestão de pessoas**: o talento executivo. São Paulo: Saraiva, 2007.
- HEMAIS, M. W.; OLIVEIRA, L. B.; CASOTTI, L. M. Marketing interno e gestão de

peças: estudos de caso em empresas de serviços. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 3, p. 101-127, 2013.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

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

MALVEZZI, S.A gestão de pessoas no contexto da estrutura de redes: desafios para a sociedade, empresas e indivíduos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, n. Num. Esp., p. 6-17, 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Sérgio M. **Tratado de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PIMENTA, R. C. Q.; OLIVEIRA, J. A.; AOUAR, W. A. Clima organizacional em instituto de pesquisa tecnológica. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 4, n. 2, p. 23-38, 2012.

PINTO, M. L. M.; RODRIGUES FILHO, G. S. Lideranças intermediárias no processo de implantação de *endomarketing*. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 1, n. 1, p. 36-52, 2007.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROSA, M. D. S.; IBDAIWI, T. K. Fatores responsáveis pelo turnover em uma empresa de fast food de Santa Maria – RS. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 3, p. 525-538, 2012.

SIMÕES, Ana Flávia Rodrigues de L. **Endomarketing: fundamentação teórica e aplicação prática de um projeto**. 2001. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/TCC_Ana%20FI%E1via%20Rodrigues.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2014.

STEFANO, S. R.; KOSZALKA, J. A.; ZAMPIER, M. A. Clima organizacional: elementos influentes na percepção de futuros administradores de uma Instituição de Ensino Superior Paranaense. **Gestão & Regionalidade**, v. 30, n. 88, p. 96-106,

2014.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível**: qualidade na gestão por processos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1 - Há quantos anos você trabalha na empresa?

- Até 1 ano
- 2 a 5 anos
- 6 a 9 anos
- Acima de 10 anos

2 - Qual seu gênero

- Masculino
- Feminino

3 - Em que faixa etária você se enquadra?

- Até 20 anos
- Entre 21 e 25 anos
- Entre 26 e 35 anos
- Entre 36 e 45 anos
- Acima de 45

4 – Qual seu estado civil?

- Solteiro
- Casado
- Separado
- Viúvo

5 – Qual seu nível de instrução?

- Analfabeto
- Fundamental (completo ou incompleto)
- Médio (completo ou incompleto)
- Superior (completo ou incompleto)
- Pós-Graduação

6 - As condições físicas de trabalho na empresa são satisfatórias (ruídos, temperatura, higiene, mobiliário etc.)?

- Sim
- Não
- Até certo ponto
- Não se aplica

7 - Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não se aplica

8 - Você acha seu salário adequado ao trabalho que você faz?

- Sim
- Não
- Até certo ponto

9 – Os benefícios oferecidos pela empresa são satisfatórios?

- Sim
- Não
- Até certo ponto

10 – Como você avalia a pressão que seu superior exerce sobre o seu ritmo de trabalho?

- Não há pressão
- Adequada
- Excessiva sempre
- Excessiva às vezes
- Não se aplica

11 - Como você classificaria a quantidade de treinamento que recebeu para capacitá-lo a fazer bem seu trabalho?

- Boa
- Adequada
- Insuficiente
- Não recebi treinamento
- Não se aplica

12 - Todas as comunicações são repassadas de maneira ágil e confiável pela empresa aos colaboradores?

- Sempre
- Quase sempre
- Indiferente/Neutro
- Raramente
- Nunca

13– Você se sente motivado a trabalhar nesta empresa?

- Sempre
- Quase sempre
- Indiferente/Neutro
- Raramente
- Nunca