

# REVISTA FACINE 360

## ENDOMARKETING E CLIMA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO: UM ESTUDO DE CASO NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS EM FORTALEZA

### ENDOMARKETING AND ORGANIZATIONAL CLIMATE AS A BUSINESS STRATEGY: A CASE STUDY IN THE PERCEPTION OF EMPLOYEES IN A VEHICLE CONCESSIONAIRE IN FORTALEZA

*Karen Bomfim Hyppólito* <sup>[1]</sup>

*Maria Antônia do Socorro Rabelo Araújo* <sup>[2]</sup>

Recebido em: 15/09/2020 | Aprovado em: 30/09/2020 | Revisado em: 13/10/2020

#### Resumo

O presente estudo consiste em avaliar os benefícios gerados pelas estratégias de endomarketing em uma concessionária situada em Fortaleza-Ceará. Essas ações são capazes de propiciar um clima de bem-estar no âmbito interno da empresa com funcionários satisfeitos, motivados e comprometidos, o que repercute no tratamento oferecido ao cliente externo. Por meio de uma administração participativa, com estratégias claras e definidas com foco na pessoa, com o intuito de proporcionar qualidade de vida, relações interpessoais proativas, boa visão sistêmica, motivação e, conseqüentemente, promover o comprometimento dos membros da empresa, com reflexo positivo no clima organizacional. Os resultados desta pesquisa mostraram que os objetivos de qualquer ação de endomarketing estão associados à valorização e ao desenvolvimento satisfatório do cliente interno, para que isto ocorra, porém, é imprescindível que haja vontade e capacidade da alta administração da empresa de vislumbrar quão importante é investir no seu valioso patrimônio humano. Outro aspecto resultante do estudo foi o desenvolvimento de um modelo que possa ser utilizado por empresas carentes de estratégias de endomarketing.

**Palavras-chave:** Endomarketing. Clima Organizacional. Concessionária.

#### Abstract

The present study aims to assess the benefits generated by the endomarketing strategies of car dealer located in Fortaleza, Ceará. These actions are capable of building an atmosphere of welfare inside the company providing the staff with satisfaction, motivation and commitment, which affects the treatment offered to the clients. Through a participatory managing, with clear and defined strategies focusing on the person, with the aim of providing quality of life, proactive interpersonal relations, good systemic vision, motivation and, consequently, promote the staff involvement with the company, reflecting positively in the organizational climate. The results of this research suggest that the goals of any action of endomarketing are associated with the recovery and satisfactory development of internal client. In order to achieve this last point, however, it is essential that the senior management of the company be the willing and able to see how important it is to invest in its valuable human assets. Another aspect arising from the study was the development of a model that can be used by companies need strategies to endomarketing.

**Keywords:** Endomarketing. Organizational Climate. Car dealer.

<sup>[1]</sup> Ms. em Psicologia (UNIFOR), especialista em Marketing (UNIGRANDE), graduada em Psicologia (UNIFOR). E-mail: karenhyppolito@gmail.com.

<sup>[2]</sup> Ms. em administração e controladoria (UFC), especialista em Marketing (UFC), graduada em administração (UNIFOR), Licenciatura em História (UECE). E-mail: socorro.rabelo2008@gmail.com.

**ENDOMARKETING E CLIMA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO: UM ESTUDO DE CASO NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS EM FORTALEZA***Karen Bomfim Hyppólito e Maria Antônia do Socorro Rabelo Araújo***1 INTRODUÇÃO**

No atual panorama organizacional, um número cada vez maior de empresas busca novas estratégias para diferenciar seus produtos e serviços, se valendo dos mais diversos incrementos que lhes agreguem valor e as tornem extraordinariamente competitivas, em um mercado a cada momento mais seletivo.

Diante deste panorama a relação empregado e empregador foi modificada, e os funcionários que, antes eram meros elementos supostamente produtivos, passaram a ser vistos como colaboradores indispensáveis, peças fundamentais para o sucesso ou fracasso das organizações a que pertencem; definidos como capital intelectual das empresas, componentes imprescindíveis ao complexo mundo empresarial.

Ao aprofundar o estudo sobre o tema específico do comprometimento por parte dos colaboradores para com a empresa a qual pertencem, foi observado, não por acaso, que para se estabelecer uma parceria de fato entre os dois elos de uma mesma corrente, ou seja, empregado e empregador, é necessário que se desenvolvam ações internas e a visão dos gestores seja ampliada nas relações com os seus funcionários; estes devem ser tratados com a relevância de clientes, como de fato são. Afinal, os colaboradores representam o primeiro foco a ser considerado pela empresa, na busca de parceiros que compreendam a importância da excelência de seu desempenho, portanto devem ser tratados com o cuidado devotado a um cliente, um cliente interno. Kotler (2000) diz que antes do marketing externo a empresa precisa cuidar do marketing interno.

A partir de um caso real de aplicação de estratégias de endomarketing, com a devida aprovação dos dirigentes da empresa objeto deste estudo, o presente trabalho pretende demonstrar, diante da análise dos efeitos da utilização de um diagnóstico de clima organizacional sugerido pela pesquisa, as estratégias ideais de utilização do endomarketing que podem proporcionar subsídios para a estruturação de um melhor ambiente interno.

A problemática da presente pesquisa busca identificar quais estratégias de endomarketing a empresa estudada aplica na busca da otimização de seus talentos, tendo como resultado um nível de satisfação que a mantém na liderança do mercado de vendas local.

Para a questão acima é possível afirmar que ao reconhecer as estratégias do marketing interno, aplicado na prática pela concessionária, analisando seus reflexos no clima organizacional, determinando quais os efeitos negativos e positivos, poderemos oferecer a opção de manter ou modificar projetos com a finalidade de que a empresa alcance os melhores resultados. Temos assim caracterizado um dos objetivos deste trabalho.

Para alcançar o objetivo geral a pesquisa pretende: investigar a influência das estratégias de endomarketing no clima organizacional em uma concessionária.

Quanto aos objetivos específicos: Identificar o nível de satisfação do cliente interno; verificar quais as estratégias adotadas pela empresa na busca da satisfação do Cliente interno; investigar que políticas de endomarketing são utilizadas na empresa.

A pesquisa será tabulada e analisada com base nos conceitos e práticas de relacionamento que serão abordados no referencial teórico deste trabalho.

**2 ENDOMARKETING: UMA VISÃO CONCEITUAL E SUAS APLICAÇÕES**

Na atualidade com a internacionalização do mercado, para que as organizações continuem competindo em um mercado acirrado e poder atender as demandas dos clientes ou consumidores, as empresas estão percebendo a importância de criar um clima interno favorável e integrado. Mas para que isso aconteça, é necessário que seu público interno esteja comprometido e compartilhe os valores da organização.

Uma contribuição importante para a perfeita compreensão do tema em estudo, vem de Meira e Oliveira (2006), que definem endomarketing como: a utilização de modernas ferramentas de marketing, porém dirigidas ao público interno das organizações.

São ações estruturais, que visam a ação para o mercado. "Endo" provém do grego e quer dizer "ação interior ou movimento para dentro" sendo portando marketing para dentro.

Afirmam ainda, Meira e Oliveira (2006), que um programa de endomarketing bem feito é capaz de tornar o funcionário um ser comprometido com a nova postura da empresa e com a modernidade, cada um para sua área e atuação e por meio do seu trabalho, e que os sistemas de endomarketing, geralmente são administrados pelas áreas de Marketing ou Gestão de Pessoas.

Entretanto, o sistema de endomarketing deve ser uma responsabilidade de todos os setores ordenados através de uma coordenação geral da empresa para gerar harmonia e excelência na atuação dos negócios.

Conforme Pimenta (2010), em 1975 Saul Faingus Bekin criou a idéia de endomarketing quando ocupava o cargo de gerente de produtos da Johnson & Johnson, ao observar os problemas que sua empresa possuía: faltas e atrasos constantes; falta de motivação para trabalhar; pouca produtividade ou de baixa qualidade; baixa integração entre diversos departamentos; visões discrepantes sobre as funções de cada um.

## ENDOMARKETING E CLIMA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO: UM ESTUDO DE CASO NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS EM FORTALEZA

Karen Bomfim Hyppólito e Maria Antônia do Socorro Rabelo Araújo

Portanto, Bekin concluiu que as pessoas não estavam efetivamente comprometidas com o seu trabalho, não se conheciam e não conheciam a empresa onde trabalhavam.

Para que haja o comprometimento os colaboradores devem estar envolvidos com os objetivos e valores da empresa.

Bekin (1995), o criador do endomarketing, observou a intrínseca relação do surgimento da globalização com a problemática de inúmeras empresas que, naquele momento, fechavam suas portas, devido à crescente competição internacional.

### 3 OS 4 P'S DO MARKETING E DO ENDOMARKETING

Para se diferenciar, no competitivo mercado atual, os profissionais de marketing vem utilizando o marketing mix, que a princípio foi composto de 4 p's, como ferramenta estratégica para o processo de decisão, com o propósito de satisfazer os seus clientes.

O mix de marketing foi descrito pela primeira vez por Jerome McCarthy que utilizou quatro variáveis, cujos nomes, no idioma inglês, tinham por iniciais a letra p, decorre daí a larga utilização do termo 4Ps que ao longo da história do marketing passou por variações e ampliações: Product - produto; Place - distribuição e venda; Promotion - promoção e Price - preço. McCarthy apud Oliveira (2007).

Para fidelizar um cliente é necessário oferecer algumas conveniências proporcionando um atendimento perfeito que este se encante. Como as vendas ou prestação de serviço são realizadas pelos colaboradores e para que a organização tenha sucesso na obtenção de suas metas, é necessário que haja uma equipe motivada e comprometida.

Costa (2008), afirma que ao existir um composto de marketing é necessário que exista um composto de endomarketing onde cada componente é correlato a um dos 4 P's. O Ambiente está para ponto, classifica em duas dimensões "tangível, ou seja, se refere tanto a qualidade das instalações físicas quanto a sua funcionalidade, aparência e ergonomia. É Intangível quanto ao clima do ambiente interno percebido pelos colaboradores influenciando em seu comportamento". Comunicação está para promoção, que significa a forma como a empresa se comunica com o seu público interno.

Empresa está para produto, "caracterizado pelo fluxo de benefícios como remuneração, status, aprendizagem, perspectiva de crescimento". Trabalho está para Preço, "significa o valor pago pelo indivíduo por tudo que recebe da empresa", ou seja, o retorno, esforço, comprometimento, motivação e qualidade dos serviços prestados pelo colaborador pelo que ele

recebe da empresa.

Para Bekin (1995, p. 40) para se criar um processo de Endomarketing deve partir de três premissas básicas:

Estamos num mercado orientado para o cliente. Clientes só podem ser conquistados e retidos com um serviço excelente; Funcionários têm expectativas, são um ativo valioso e constituem o primeiro mercado da organização. Assim, funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas; Excelência de serviços para os clientes e gerenciamento de recursos humanos significam muito mais que sorrisos e tapinhas nas costas. Significam envolver e comprometer os funcionários com os objetivos e decisões da empresa.

Estas premissas vêm corroborar com o princípio de que neste processo de envolvimento, comprometimento e valorização do colaborador deve acontecer antes do marketing externo.

É necessário que haja integração interna, funcionários motivados, além de bem remunerados e valorizados, que estejam inseridos em um clima organizacional harmônico e saudável.

### 4 CLIMA ORGANIZACIONAL: TERMÔMETRO PARA O ENDOMARKETING

Atualmente para uma organização crescer e se manter no mercado, deve estar cada vez mais atenta à satisfação dos seus clientes internos, proporcionando uma visão compartilhada de seus negócios, ouvindo mais suas sugestões e possibilitando que seus colaboradores participem mais das decisões. Diante disso, o acompanhamento do clima organizacional é fundamental para a verificação da existência e cultura do endomarketing.

Partindo desse princípio, Kotler (2000), diz que antes do marketing externo deve vir o marketing interno. Para que a empresa ofereça um produto ou serviço com qualidade é necessário que o cliente interno esteja motivado, satisfeito e isto repercutirá no cliente externo, o que indica que o capital humano significa um diferencial de competitividade no mercado.

Para que isso ocorra, o funcionário deve ser valorizado, surge então a necessidade da utilização do endomarketing que auxilia no aumento da produtividade e bem-estar desse cliente interno ocasionando efeitos sobre o cliente externo.

O objetivo do endomarketing, segundo Bekin (1995), é propiciar a união dos setores em prol do objetivo final da empresa, além de espalhar a noção de cliente interno trazendo a valorização do funcionário.

Tratar os colaboradores com respeito, dignidade

## **ENDOMARKETING E CLIMA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO: UM ESTUDO DE CASO NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS EM FORTALEZA**

*Karen Bomfim Hyppólito e Maria Antônia do Socorro Rabelo Araújo*

sem discriminação independente dos setores e nível hierárquico em que estão alocados os funcionários devem ser respeitados e tratados como clientes internos.

Influenciado pela cultura da empresa, o nível de satisfação reflete a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade, à colaboração entre as pessoas, interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos das pessoas. (Adaptado de LACOMBE, 2005, p. 236).

Quando as relações interpessoais são proativas em uma organização todos que fazem parte dela lucram. Em um ambiente harmônico as informações intersetoriais fluem com mais facilidade, as pessoas são bem humoradas, trabalham com entusiasmo e com isso, esses comportamentos refletem no atendimento ao cliente externo.

Conforme Graça (1999) o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento.

É fundamental que a filosofia e políticas da empresa sejam claras, que seus gestores tratem com ética, transparência e profissionalismo os funcionários e que seus discursos sejam coerentes com suas atitudes, para despertar o interesse de seus parceiros em desenvolver o espírito de cooperação, o trabalho em equipe e que assim fique claro que todos são importantes.

O clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado. O nível de satisfação do cliente interno também é fator relacionado e impacta na aplicação do marketing interno.

### **5 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E A RELAÇÃO COM O ENDOMARKETING**

É estreita a relação entre estes dois fatores, conforme se observou no presente tópico, haja vista o resultado positivo no endomarketing quando se dispõe de qualidade de vida no trabalho e vice-versa. É possível observar a importância de se buscar um ambiente ótimo de trabalho, a valorização do indivíduo, do grupo, uma vez que a manutenção destes e de outros fatores que promovem a satisfação e o bem-estar dos colaboradores são ferramentas indispensáveis para o desenvolvimento do endomarketing em qualquer organização. É possível supor até mesmo que endomarketing e qualidade de vida no trabalho se confundem nos seus significados essenciais.

Não por acaso, conforme Magalhães (2005), quando o indivíduo não se sente à vontade na empresa, no sentido profissional do termo, não consegue produzir

na sua medida ideal e torna-se, como foi comprovado nos estudos acima descritos, um peso, ou seja, de colaborador de quem se espera que agregue, passa a opositor, ou ainda um estorvo que limita os fins a que se propõe o empreendimento, pois sendo no mínimo um ser passivo não está com o grupo e conseqüente estará contra os seus objetivos finais, o que o coloca, em última análise, contra si mesmo.

### **6 METODOLOGIA**

O método científico aplicado no presente trabalho foi o fenomenológico que, conforme Husserl apud Gil (1999, p. 32):

[...] a primeira e fundamental regra do método fenomenológico: “avançar para as próprias coisas”. O pesquisador procura ver o fenômeno como ele é, inclusive as atitudes e hábitos das pessoas que possui um significado. O método utilizado foi um estudo de caso e as técnicas utilizadas foram: questionário, entrevistas com o diretor superintendente e com a gerente de Recursos Humanos. A natureza da pesquisa, portanto, foi quantiqualitativa.

No primeiro momento, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com o levantamento de acervo referente ao tema estudado. No segundo momento, a pesquisa foi realizada por meio de entrevistas não padronizadas (informais) com os dirigentes da empresa, com o objetivo de levantar dados a respeito das estratégias de endomarketing criadas e adotadas na empresa, bem como levantamento de dados sobre a estrutura física, o organograma, os salários, os benefícios, os planos de incentivos concedidos entre outras informações relevantes.

No terceiro momento, a pesquisa buscou mostrar dados percentuais sobre variáveis como: escolaridade, tempo de empresa, idade, motivação, comunicação interna, relacionamento entre outras. Foi utilizada uma pesquisa aplicada para checar se as ações de endomarketing utilizadas na empresa proporcionam resultados positivos para o clima organizacional.

Foi utilizada uma amostragem intencional, contendo colaboradores de todos os setores, portanto não probabilística. A pesquisa foi realizada com cento e trinta e nove funcionários (139) totalizando 69,85% do quadro.

O questionário foi aplicado por setores durante onze dias, dividido por áreas: Contabilidade, Financeiro, Administração, Recepção/escritório AT, Oficina Mecânica, Oficina de Funilaria e Pintura, Peças, Venda de Veículos Novos Benfica, Venda de Veículos Aldeota, Venda de Veículos Especiais e Venda de Veículos Semi Novos.

**ENDOMARKETING E CLIMA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO: UM ESTUDO DE CASO NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS EM FORTALEZA**

Karen Bomfim Hyppólito e Maria Antônia do Socorro Rabelo Araújo

**7 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Os dados foram tabulados e analisados à luz de subsídio documental, bibliográfico e de assuntos relacionados ao tema. Além de entrevistas e questionamentos junto aos dirigentes da concessionária sobre estratégias de endomarketing aplicáveis à empresa sem a real ciência de que praticava endomarketing.

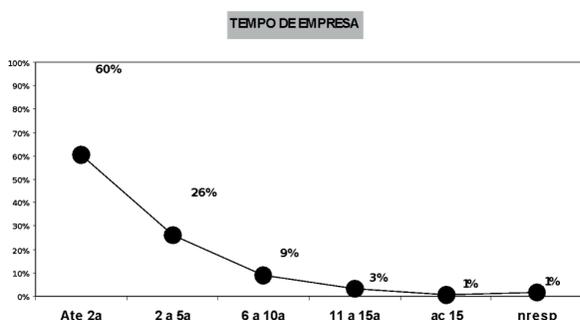


Gráfico 1 - Tempo de empresa  
Fonte: Dados da pesquisa.

Foi constatado que 60% dos colaboradores tem até dois anos de casa, 26% de 2 a 5 anos, 9% de 6 a 10 anos e apenas 5% possuem mais de 11 anos de serviço.

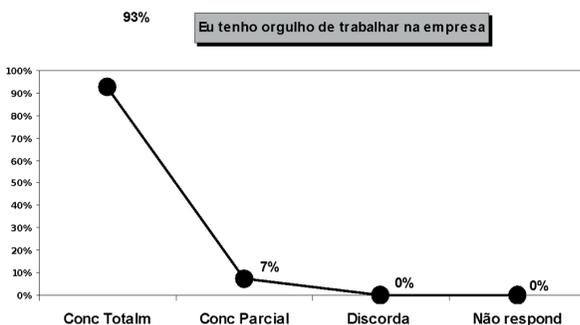


Gráfico 2 - Orgulho de trabalhar na empresa  
Fonte: Dados da pesquisa.

A partir do gráfico apresentado ficou claro o orgulho dos colaboradores em trabalhar para esta empresa apresentando o índice de 93% concordando totalmente e 7% concordando parcialmente.

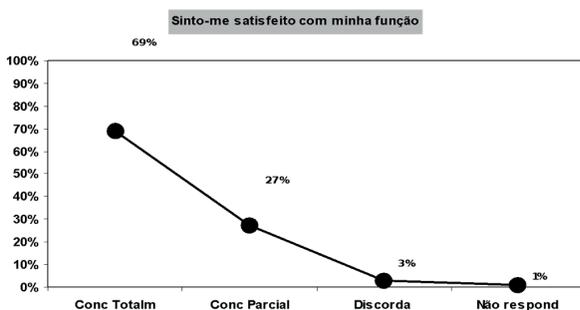


Gráfico 3 - Satisfação com a função  
Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação à satisfação com a função exercida, ficou caracterizado que 69% estão totalmente satisfeitos, mas a pesquisa demonstrou que 30% estão insatisfeitos por algum motivo com a função exercida. Dado interessante que deve ser posteriormente investigado pela empresa. Em função do sigilo profissional e para resguardar as pessoas que responderam, não será possível identificar o seu setor.

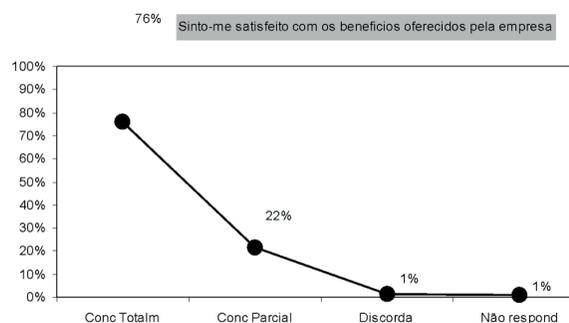


Gráfico 4 - Satisfação com os benefícios oferecidos  
Fonte: Dados da pesquisa.

Referente a satisfação dos benefícios oferecidos pela empresa, 75% estão totalmente satisfeitos, 22% parcialmente satisfeitos e 2% discordam e 1% não respondeu.

É perceptível que os benefícios oferecidos estão satisfazendo na grande maioria, as necessidades dos colaboradores da empresa, mas seria interessante a empresa investigar com mais detalhes esse dado, já que 25% dos pesquisados não demonstraram completa satisfação e podem estar investindo em certos benefícios para todos os colaboradores independente do nível hierárquico sem que haja o retorno desejado.

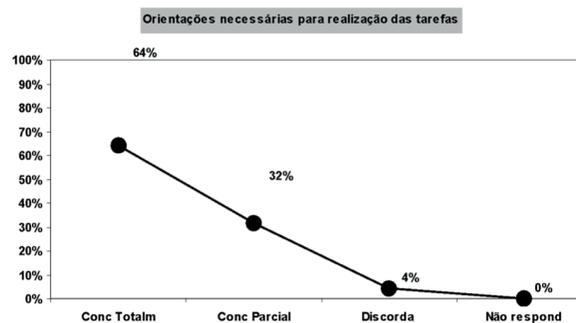


Gráfico 5 - Orientações necessárias para execução das tarefas  
Fonte: Dados da pesquisa.

Neste subitem 64% disseram que recebem informações necessárias para a realização de seu trabalho, mas a pesquisa demonstrou que 36% consideram que de alguma forma essas informações devem ser melhoras.

**ENDOMARKETING E CLIMA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO: UM ESTUDO DE CASO NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS EM FORTALEZA**

Karen Bomfim Hyppólito e Maria Antônia do Socorro Rabelo Araújo

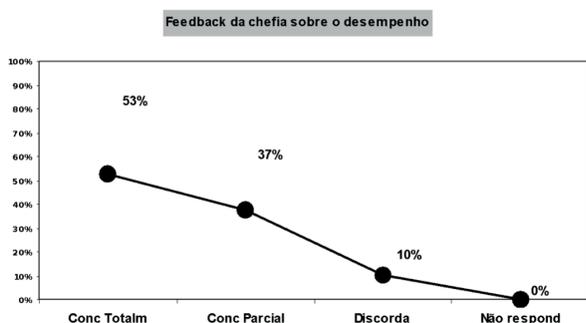


Gráfico 6 - Feedback da chefia sobre desempenho  
Fonte: Dados da pesquisa.

Neste subitem indiretamente é avaliado o feedback das chefias, o que mostra 53% de total concordância com a pergunta, mas 47% consideram deficiência nos feedbacks. Este é mais um dado a ser investigado pela empresa, ou seja, onde está a deficiência? É da chefia? É da comunicação interna? Ou no processo de avaliação de desempenho?

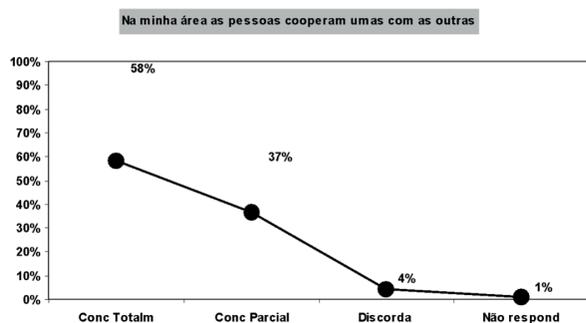


Gráfico 7 - Na minha área as pessoas cooperam umas com as outras  
Fonte: Dados da pesquisa.

No aspecto de cooperação entre os integrantes da sua própria área, 58% concordaram totalmente, mas 41% ainda se consideram insatisfeitos. Ou seja, a pesquisa demonstra um índice elevado de insatisfação na cooperação intra-setorial.

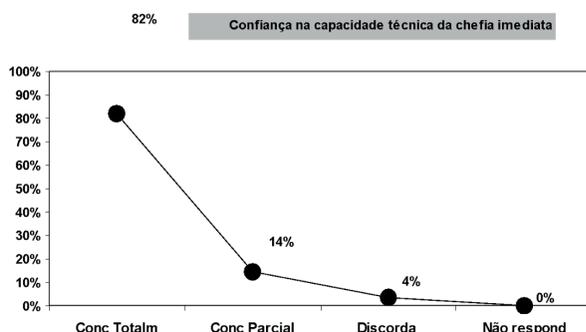


Gráfico 8 - Confiança na capacidade técnica da chefia  
Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à capacidade técnica do chefe imediato, 82% confiam totalmente, 14% confiam parcialmente e 4% não confiam. O que demonstra confiança na gestão do seu setor.

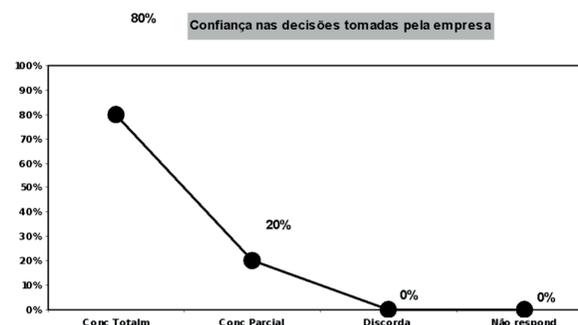


Gráfico 9 - Confiança nas decisões tomadas pela empresa  
Fonte: Dados da pesquisa.

No subitem da confiança nas decisões tomadas pela empresa 80% confinam totalmente, e 20% confiam parcialmente. Um percentual significativo acredita na tomada de decisão dos gestores.

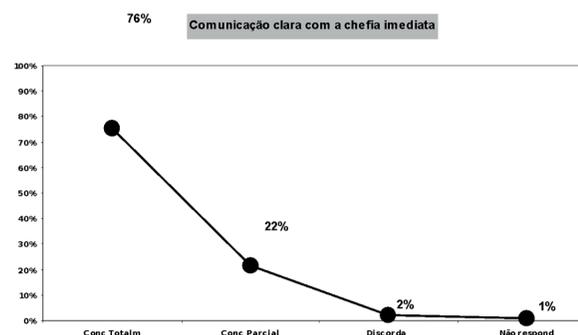


Gráfico 10 - Comunicação clara com a chefia imediata  
Fonte: Dados da pesquisa.

Neste tópico 75% disseram que possuem uma comunicação clara com seu chefe imediato. Mas 26% demonstraram que ainda pode ser melhorada a comunicação e 1% não respondeu à pergunta.

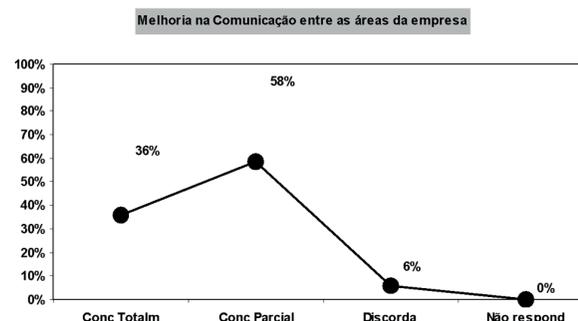


Gráfico 11 - Melhoria da comunicação entre as áreas da empresa  
Fonte: Dados da pesquisa.

**ENDOMARKETING E CLIMA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO: UM ESTUDO DE CASO NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS EM FORTALEZA**

Karen Bomfim Hyppólito e Maria Antônia do Socorro Rabelo Araújo

Já neste subitem quando trata da troca da comunicação entre as áreas, 36% apenas concordaram totalmente, e 64% consideram a comunicação intersetorial falha. Este resultado é considerado muito elevado, já que a empresa possui um correio eletrônico que todos têm acesso e ainda a reunião da noite de satisfação. Este é um dado importante a ser considerado e investigado pela direção da empresa, pois pode ocasionar conflitos e problemas de relacionamentos internos.

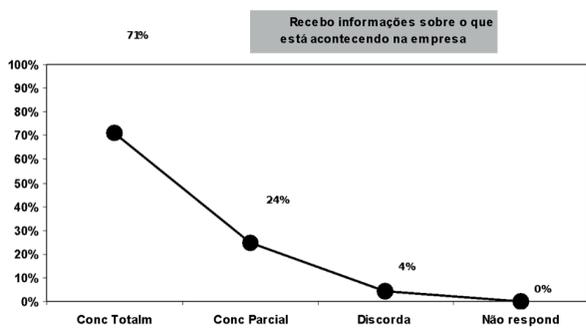
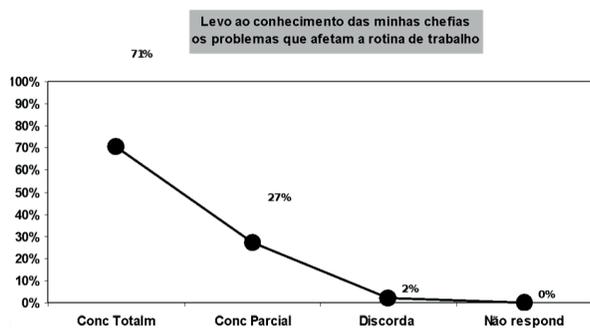


Gráfico 12 - Recebo informações sobre o que acontece na empresa

Fonte: Dados da pesquisa.

Neste subitem que trata do recebimento sobre o que está acontecendo na empresa, 71% demonstraram satisfação com a comunicação. Mas 28% ainda consideram deficientes as informações recebidas, o que novamente é questionado pela pesquisadora, pois com as informações que os colaboradores têm acesso através do correio eletrônico e da reunião da noite de satisfação 40 funcionários demonstraram através da pesquisa que ainda consideram deficientes essas informações. Cabe a direção da empresa, investigar junto aos colaboradores investigar esses dados.



Fonte: Dados da pesquisa.

No aspecto de levar ao conhecimento das chefias problemas que afetam a rotina de trabalho, 71% disseram que levam, demonstrando assim com esse dado, abertura entre chefe e subordinado. Por sua vez, 29% demonstraram ainda ser deficiente essa comunicação.

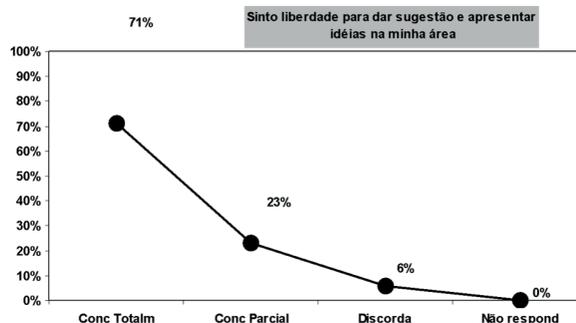


Gráfico 14 - Liberdade para dar sugestões e apresentar idéias na minha área

Fonte: Dados da pesquisa.

Na liberdade de sugerir e apresentar novas ideias, 71% concordam totalmente, mas 29% demonstraram ainda alguma insatisfação neste aspecto, o que reforça o resultado da questão anterior.

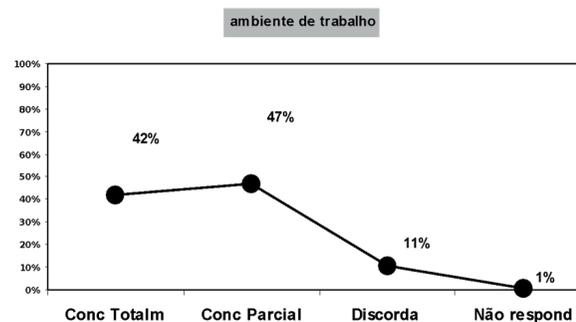


Gráfico 15 - Satisfação com o ambiente de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa.

A satisfação dos funcionários, no que diz respeito ao ambiente de trabalho, apresenta um percentual de 42%, enquanto 57% demonstraram algum tipo de insatisfação. É outro dado importante a ser investigado, já que a maior parte da empresa é climatizada. Ou seja, 81 dos 139 funcionários pesquisados demonstraram alguma insatisfação com o ambiente de trabalho. Com apenas este dado é insuficiente para ser feita uma análise mais precisa dos fatores que podem ter proporcionado estes resultados.

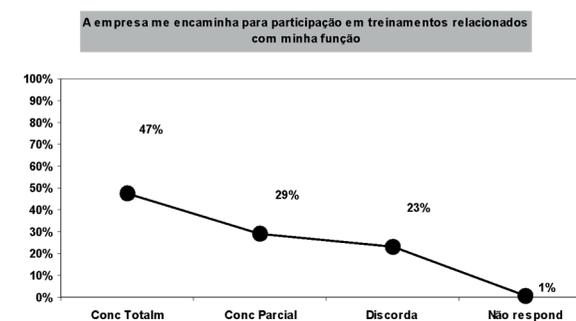


Gráfico 16 - A empresa me encaminha para participação em treinamentos

Fonte: Dados da pesquisa.

**ENDOMARKETING E CLIMA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO: UM ESTUDO DE CASO NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS EM FORTALEZA**

Karen Bomfim Hyppólito e Maria Antônia do Socorro Rabelo Araújo

Neste gráfico, 47% concordam totalmente, mas 53% responderam que ainda existe uma certa insatisfação. Este dado é importante ser investigado mais profundamente por parte da direção da empresa, já que por ser uma organização que investe capacitando seus colaboradores, mas como atualmente o planejamento orçamentário para este fim é dividido por áreas, o resultado desta questão demonstrou claramente que existem áreas que podem estar carentes. Como esta análise é global, é interessante que a empresa posteriormente em função deste percentual de discordância, análise por áreas, para assim suprir as deficiências.

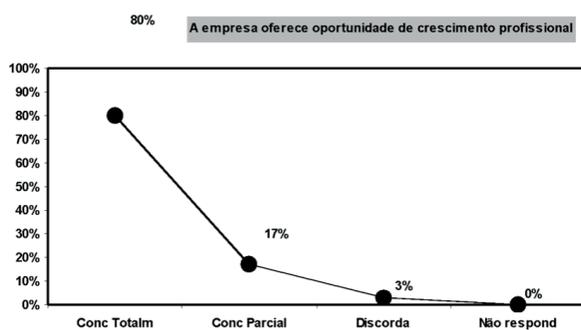


Gráfico 17 - A empresa oferece oportunidade de crescimento

Fonte: Dados da pesquisa.

Neste subitem, 80% dos pesquisados dizem estar satisfeitos com as oportunidades que a empresa proporciona para o seu crescimento. Este resultado só vem reforçar os dados obtidos através das entrevistas com a direção da empresa que citou vários exemplos de colaboradores que entraram na empresa e que foram crescendo hierarquicamente.

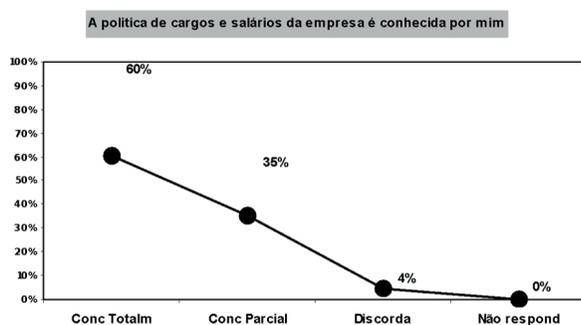


Gráfico 18 - Satisfação do salário

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao conhecimento da política de cargos e salários, 61% afirmaram conhecer totalmente, 35% parcialmente e 4% afirmaram desconhecer. Ou seja, 39% demonstraram o não conhecimento da política de cargos e salários.

**8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Na pesquisa foi possível observar o investimento da empresa em endomarketing, tendo em vista as oportunidades de crescimento vertical, que resultam em promoção e ascensão de cargos, o incentivo para motivar o investimento na aprendizagem e melhoria do nível de escolaridade, bem como a educação continuada, o treinamento e o desenvolvimento profissional, ações que refletem uma imagem positiva da empresa percebida pelos seus colaboradores.

Podemos observar que a cúpula da empresa goza de credibilidade junto aos funcionários, ou seja, existe confiança na gestão.

Como é fácil constatar, a empresa, objeto desta análise, proporciona ao seu corpo de funcionários condições de trabalho bastante propícias, uma realidade ainda pouco comum no meio empresarial brasileiro.

Por fim, é interessante apresentar como proposta aos dirigentes da concessionária, que investiguem mais profundamente os processos que ainda podem estar influenciando aos funcionários e que possam estar interferindo na imagem positiva percebida, e que até então, mas, que não afeta o sucesso da empresa.

**REFERÊNCIAS**

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

BRAGHIROLI, E.M. **Psicologia Geral**. Porto Alegre: Vozes, 1990.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

----- **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSTA, Daniel. **Uma nova visão de Endomarketing**. Porto Alegre: BAZE, 2014. Disponível em: <http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/artigo-uma-nova-visao-do-endomarketing.pdf>. Acesso em maio de 2020.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000**. São Paulo: 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAÇA, Hélio. **Clima organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Funadesp, 1999.

**ENDOMARKETING E CLIMA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO: UM ESTUDO DE CASO NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS EM FORTALEZA**

*Karen Bomfim Hyppólito e Maria Antônia do Socorro Rabelo Araújo*

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recurso Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAGALHÃES, Isa. **Gestão Holística de Pessoas, Qualidade de Vida e Bem-Estar no Trabalho**. [S.l.]: Flora Nativa, 2005.

MEIRA, Paulo Ricardo; OLIVEIRA, Renato Luiz Tavares de. **O Endomarketing**. [S.l.: s.n.], 2006. Disponível em: <http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/artigo-o-endomarketing.pdf>. Acesso em 21 maio 2020.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. 7. ed. [S.l.]: Editora Alínea, 2010.