

# CENTRO PAULA SOUZA

---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA**  
**Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Carla Patrícia dos Santos Fernandes

**ENDOMARKETING- Como as práticas dos conceitos relacionados ao marketing interno contribuem para a satisfação do colaborador.**

**Americana, SP**  
**2014**

# CENTRO PAULA SOUZA

---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA**  
**Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Carla Patrícia dos Santos Fernandes

**ENDOMARKETING- Como as práticas dos conceitos relacionados ao marketing interno contribuem para a satisfação do colaborador.**

Trabalho de Graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana sob a orientação do Professor Mestre Reidner Furtado Garbero.  
Área de concentração: Marketing

**Americana, SP**  
**2014**

## FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana – CEETEPS

### Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte

F399e	<p data-bbox="411 1397 1414 1579">Fernandes, Carla Patrícia dos Santos Endomarketing: como as práticas dos conceitos relacionados ao marketing interno contribuem para a satisfação do colaborador. / Carla Patrícia dos Santos Fernandes. – Americana: 2014. 56f.</p> <p data-bbox="411 1675 1414 1816">Monografia (Graduação de Tecnologia em Gestão empresarial). - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Orientador: Prof. Me. Reydner Furtado Garbero</p> <p data-bbox="411 1872 1414 1973">1.Marketing I. Garbero, Reydner Furtado II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana.</p> <p data-bbox="1241 2029 1414 2058">CDU: 658.8</p>
-------	--

Carla Patricia dos Santos Fernandes

**ENDOMARKETING- Como as práticas dos conceitos relacionados ao marketing interno contribuem para a satisfação do colaborador.**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.

Área de concentração: Marketing

Americana, de de 2014.

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Me.Reydner Furtado Garbero (Presidente)  
Maior titulação  
Instituição de atuação

---

Nome completo do membro da banca (Membro)  
Maior titulação  
Instituição de atuação

---

Nome completo do membro da banca (Membro)  
Maior titulação  
Instituição de atuação

## AGRADECIMENTOS

Essencialmente a Deus.

Agradeço a meus amados pais Fátima e José Carlos (*in memoriam*), meus maiores exemplos de vida. Obrigada por cada incentivo e orientação e pelas orações em meu favor.

À minha irmã Vanessa, por toda força, amor e carinho nos momentos que mais precisei.

À meu marido Sérgio e minha filha Maria Eduarda, pela compreensão, amor e carinho.

À meu orientador e mestre Reydner que, com muita paciência e atenção, dispensou parte do seu valioso tempo para me orientar em cada passo desse trabalho. Obrigada professor pela amizade e confiança.

Não poderia deixar de agradecer à Franciele que mesmo distante esteve presente na minha vida, e à Hayne e à Thais que me apoiaram e me auxiliaram acreditando que eu conseguiria vencer mais essa etapa da minha vida. E ainda à amiga Patrícia que me deu muito apoio e com seu jeito afetuoso me deu forças pra prosseguir.

À empresa no qual foi realizada a pesquisa, pela participação de seus colaboradores, gestores e também da supervisora de recursos humanos.

Agradeço ainda à todos os professores da Fatec, que no decorrer desses três anos me proporcionaram a oportunidade de aprendizado.

Foi preciso muito esforço, dedicação, perseverança e paciência pra chegar até aqui e nada disso eu conseguiria sozinha. Por isso agradeço ternamente á todos que colaboraram para que este sonho pudesse ser concretizado.

Muitas outras pessoas foram extremamente importantes no suporte para transformar em realidade esse meu sonho, mas que não foram aqui mencionadas, porém a todos minha eterna gratidão.

## RESUMO

O presente trabalho tem por finalidade ponderar a relação existente entre os conceitos relacionados ao endomarketing e seus benefícios para o público interno, no qual se destacam a comunicação interna, o clima organizacional e a motivação. Tendo como base o referencial teórico levantado e obedecendo a metodologia de estudo de caso, foi aplicado questionário aos funcionários e gestores, e também foi realizada uma entrevista com a supervisora de recursos humanos, em uma empresa da Região Metropolitana de Campinas, no qual foram feitos questionamentos para buscar descobrir a percepção de todos no âmbito empresarial. Os resultados pretendidos é o de verificar se a empresa estudada pratica esses conceitos a fim de proporcionar o engajamento dos trabalhadores com a organização. Por fim detectou-se como pontos a serem melhorados e sugestões, a necessidade de uma comunicação mais clara e eficaz com os colaboradores, bem como a empresa se atentar as questões motivacionais que podem gerar a satisfação de seus colaboradores, valorizando assim cada indivíduo por seu desempenho, oferecendo-lhes oportunidade de ascensão profissional, bem como transmitir àqueles que estão dispostos a “vestir a camisa” da empresa, maior confiança, autonomia e responsabilidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Endomarketing; satisfação e colaboradores.

## ABSTRACT

*This study aims to examine the relationship between the related internal marketing and its benefits to the domestic audience concepts, which sets out the internal communication, organizational climate and motivation. Based on the theoretical framework raised and obeying the methodology of case study, questionnaire was administered to employees and managers, and an interview with the supervisor of human resources was also made in a branch company of bedding, sheets, towels and decorations the Metropolitan Region of Campinas, in which inquiries were made to find out the perception of everyone in the business sphere. The desired outcome is to check if the company exercises these concepts studied in order to provide the engagement of employees with the organization. Finally it was detected as points to be improved and suggestions, the need to communicate more clearly and effectively with employees, how well the company will attempt the questions that can generate the satisfaction of its employees, thereby valuing each individual by their performance, and provide them opportunity for professional growth as well as convey to those who are willing to " wear the shirt " company, increased confidence, autonomy and responsibility.*

**KEYWORDS:** *Endomarketing; satisfaction and employees.*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Pirâmide das necessidades de Maslow .....	20
Figura 2- Teoria dos dois fatores de Herzberg .....	21
Figura 3- <i>Stakeholders</i> organizacionais.....	23
Figura 4- Como as pessoas são vistas em diferentes épocas.....	25
Figura 5- Pessoas como recursos ou parceiros da organização?.....	26
Figura 6- Modelo metodológico .....	29
Figura 7- Faixa etária .....	33
Figura 8- Gênero.....	33
Figura 9- Grau de escolaridade.....	34
Figura 10- Funções .....	34
Figura 11- Tempo de empresa .....	35
Figura 12- Meios de comunicação utilizados pela empresa.....	36
Figura 13- Liberdade para expressar opiniões, críticas e desejos .....	37
Figura 14- Aspectos que mais desagradam.....	38
Figura 15- Aspectos que mais agradam na empresa.....	38
Figura 16- Motivos que colaboram para a satisfação.....	39
Figura 17- Ambiente de trabalho na visão dos colaboradores.....	40
Figura 18- Ambiente de trabalho na visão dos gerentes.....	40
Figura 19- Relação com colegas de trabalho .....	41
Figura 20- Relação com superiores.....	41
Figura 21- Benefícios que a empresa oferece .....	42
Figura 22- Satisfação em relação aos benefícios .....	42
Figura 23- Faixa salarial .....	43
Figura 24- Satisfação em relação ao salário.....	43
Figura 25- Indicação de amigos e familiares.....	44
Figura 26- Satisfação em trabalhar na empresa .....	44

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	8
1.1 Problema .....	8
1.2 Delimitação da Área Pesquisada .....	9
1.3 Objetivos .....	9
1.3.1 Objetivo geral .....	9
1.3.2 Objetivos específicos.....	9
1.4 Justificativa.....	10
2 ENDOMARKETING.....	11
2.1 Origem e Objetivos do Endomarketing.....	12
2.2 Composto ( <i>mix</i> ) de Endomarketing.....	13
2.3 Conceitos Relacionados ao Endomarketing.....	14
2.3.1 A importância da comunicação interna .....	15
2.3.2 Clima organizacional e as relações interpessoais.....	17
2.3.3 Motivação e a relação com as teorias de Maslow e Herzberg .....	18
2.4 Os <i>Stakeholders</i> e sua Contribuição para a Organização.....	22
2.4.1 O papel da gestão de pessoas: pessoas como recursos ou parceiros da organização?.....	24
3 METODOLOGIA.....	29
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS PESQUISADOS .....	32
4.1 Ambiente da Pesquisa.....	32
4.2 Análise dos Principais Conceitos de Endomarketing na Empresa .....	32
4.3 Sugestões de Melhorias para a Empresa.....	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	47
REFERÊNCIAS.....	49
ANEXOS .....	51
APÊNDICE .....	56

## 1 INTRODUÇÃO

A competição acirrada e a forte pressão pela busca de capacidade e competências faz com que cada vez mais os gestores se deparem com problemas que precisam ser resolvidos ao menor tempo e custo possível, sendo assim, o maior desafio, talvez seja em estabelecer uma boa relação com toda a equipe de trabalho a fim de manter uma comunicação integrada e um ambiente de trabalho tranquilo.

No primeiro capítulo será abordado o tema endomarketing, sua origem e seus objetivos de acordo com renomados autores. Em seguida será dada maior atenção aos conceitos relacionados ao endomarketing, como: clima organizacional, comunicação interna e motivação, e ressaltar qual a influência de cada um deles no âmbito empresarial. Depois será destacada a importância dos *stakeholders* para a empresa e abordado o capital humano como um fator relevante. Logo após será mostrado a evolução dos recursos humanos para o novo papel da gestão de pessoas e como o indivíduo passa a ser visto na organização. Em sequência será dada ênfase na relação da atual gestão de pessoas com os conceitos relacionados ao endomarketing. E por último será comparado a teoria com os dados da pesquisa realizada com os colaboradores, gestores e supervisora de recursos humanos, em uma empresa do setor de cama, mesa e banho da região metropolitana de Campinas.

Os resultados pretendidos com esse projeto é demonstrar como o fator humano é importante para a empresa, e como a alta administração deve agir para manter seu público interno comprometido com seus objetivos centrais, de modo a minimizar os impactos negativos causados pela falta de integração da empresa com os colaboradores e em consequência disso o que a empresa pode esperar em troca.

### 1.1 Problema

Como as práticas do endomarketing podem contribuir para a melhora na comunicação interna e no clima organizacional auxiliando a uma elevação na motivação dos colaboradores e consequentemente em um bom relacionamento com a empresa?

## **1.2 Delimitação da Área Pesquisada**

O endomarketing tem o cerne no próprio marketing, uma vez que busca adaptar suas estratégias para o ambiente interno das organizações. Mas também é uma área diretamente conectada a gestão de pessoas, pois é necessário administrar de forma adequada o seu pessoal, sendo assim, essas duas áreas formam o centro dessa pesquisa para o melhor entendimento desse processo de gestão.

## **1.3 Objetivos**

O objetivo desse estudo é buscar compreender a percepção dos trabalhadores como também a visão dos gestores, para saber se todos os envolvidos estão em busca de um objetivo em comum no âmbito empresarial.

### **1.3.1 Objetivo geral**

Entender a relação das práticas do endomarketing com a satisfação das pessoas em relação a seu trabalho, para que elas possam equiparar seus objetivos pessoais com os objetivos propostos pela organização.

Analisar e identificar como os conceitos que envolvem o marketing interno estão sendo percebidos pelos colaboradores e gestores, bem como na visão da supervisora de recursos humanos, a fim de contribuir para estreitar o vínculo entre a empresa e o colaborador.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Realizar um levantamento de referências bibliográficas;
- Apresentar os conceitos relacionados e compreender suas funções para a prática do endomarketing;
- Compreender o envolvimento do endomarketing com outras áreas relacionadas;
- Elaborar e aplicar um questionário para os colaboradores e gestores a fim de obter a percepção das pessoas em relação ao seu trabalho e à empresa.

-Realizar entrevista com a supervisora de recursos humanos para confrontar sua visão com a dos colaboradores.

#### **1.4 Justificativa**

As empresas devem atuar de forma integrada, utilizando eficazmente recursos materiais e principalmente humanos, a fim de responderem com agilidade e eficiência às rápidas mudanças que ocorrem no macro ambiente. Para, de um lado, enfrentar a turbulência e a incerteza e, de outro, operar de maneira integrada, é preciso que haja grande identificação e cooperação por parte dos membros da organização, ou seja, são necessárias novas formas de gestão voltadas para o estímulo do envolvimento do empregado com a empresa, tendo em vista que esse é o primeiro cliente, é ele quem levará para fora da organização tudo o que for adotado internamente.

## 2 ENDOMARKETING

Costa (2010) em “Endomarketing Inteligente”, a partir de definições de vários outros autores sobre o tema, conceitua endomarketing como sendo um processo gerencial repetitivo e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é trabalhado em conjunto com os demais processos de gestão e utiliza eticamente de muitas ferramentas de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir que se engajem com os objetivos centrais da organização.

Kotler (1998) compara endomarketing com marketing interno, no qual o autor menciona que o marketing interno é tarefa de contratações bem sucedidas, treinamento e motivação de funcionários hábeis que desejam atender bem os clientes. Ele se refere à diferença entre o marketing interno e externo. Para o autor, o marketing interno deve anteceder o externo. É certo que não se pode ter um serviço excelente sem antes preparar os empregados da empresa para fornecê-lo. Desta forma, as ações de desenvolvimento, as ações de comunicação sobre aquilo que é importante para a companhia, são práticas que fazem parte das prioridades de recursos humanos com o público interno.

No entanto, um dos gurus a escrever sobre o tema, Bekin (2005) *apud* Kobayashi (2007), acrescenta que o endomarketing é formado por três fases:

- Endomarketing na fase de satisfação do colaborador

Cabe à empresa ter colaboradores satisfeitos a fim de conquistar consumidores também satisfeitos, porque muito do que os clientes compram (se servem) é apenas mão-de-obra. Basicamente, o meio para ter funcionários satisfeitos é então tratá-los como clientes.

- Endomarketing na fase da orientação para o cliente

A relação entre comprador e vendedor não somente afeta a decisão do cliente em adquirir um serviço, mas também oferece uma preciosa oportunidade para o marketing da empresa.

- Endomarketing na fase de implementação com gestão de mudanças

Se esse processo de gestão for bem implantado, melhorando a comunicação, automaticamente os conflitos internos acabam superando resistências e mudanças, ajudando a empresa atingir a sua meta.

Sendo assim, a partir de todas essas definições, pode-se dizer que o endomarketing é o processo de integração entre o cliente, o produto e o empregado. É a primeira fase de satisfação do colaborador, que é o ato de "vender" o produto para o funcionário passa a ser tão importante quanto para o cliente, visto que dessa forma é possível torná-lo aliado no negócio, responsável pelo sucesso da corporação e igualmente preocupado com o seu desempenho. O endomarketing deve desenvolver nos funcionários uma consciência de que todas as suas ações devem estar voltadas para a satisfação das necessidades do cliente.

## 2.1 Origem e Objetivos do Endomarketing

Costa (2010) afirma que o endomarketing foi originado pela ação natural de concorrência entre as organizações, pelo fato das empresas buscarem se diferenciar, passaram a empregar essa forma de gestão para aumentar a competitividade.

Giuliani (2003, p. 85) traz a seguinte explicação sobre o endomarketing “o prefixo “endo” tem origem grega e significa ação interior ou movimento para dentro”. E acrescenta que esse tema foi divulgado no Brasil pelo professor e consultor Saul Faingaus Bekin, como “ações de marketing para o público interno” (BEKIN, 1995 *apud* GIULIANI, 2003, p.85). O autor ainda descreve que as empresas necessitam da ferramenta de endomarketing como estratégia de gestão para fidelizar o cliente externo, pois somente um colaborador que recebe por parte da empresa, carinho, atenção e educação pode surpreender o cliente, tendo em vista que se sentindo valorizado e feliz transmite isso automaticamente para fora da organização.

Para Gronroos (1981) *apud* Costa (2010), o objetivo do endomarketing é “garantir empregados motivados e altamente identificados com o cliente”, estendendo seu conceito para a seguinte definição de endomarketing: “trata-se de um método de motivar pessoas acerca de identificação com o cliente e orientação

para vendas, aplicando-se internamente ferramentas ou ações de marketing.” (COSTA, 2010, p. 48).

Bekin (1995) *apud* Costa (2010) conceitua como um processo de sintonizar para implantar a estrutura de marketing da empresa para o mercado, a fim de promover entre seus colaboradores valores destinados a servir o cliente. A visão de Brum (1994) *apud* Costa (2010) é do endomarketing como um conjunto de ações de marketing para o público interno.

Para Cerqueira (1994) *apud* Costa (2010, p. 48), o endomarketing é “um conjunto de processos, projetos ou veículos de comunicação integrada que permite a venda e a consolidação de uma imagem para dentro da empresa”.

Costa (2010 p. 49) define os objetivos de endomarketing que reunidos na mesma direção podem alcançar o objetivo proposto, sendo estes:

- Satisfação e motivação do empregado;
- Orientação para o cliente e satisfação do cliente;
- Coordenação e integração interfuncional;
- Uso de ferramentas de marketing;
- Implementação de estratégias específicas corporativas ou funcionais.

Sendo assim Costa (2010) afirma que o endomarketing se origina com a finalidade de atrair e reter seu primeiro cliente: o cliente interno, obtendo significativos resultados para a empresa e conseqüentemente atraindo e retendo o público externo.

Dessa forma, pode se perceber que todos os autores concordam que a primeira fase, a de satisfação do colaborador, é o primeiro passo que a empresa deve adotar para transmitir à sua equipe integridade, transparência e valores, através da integração da empresa com seus parceiros internos, para assim dar continuidade nas fases seguintes e, unidos alcançar o equilíbrio na organização, e em consequência transmitirem isso para o ambiente externo.

## **2.2 Composto (*mix*) de Endomarketing**

Endomarketing de acordo com Costa (2010) é uma das mais recentes áreas da administração e busca aliar as estratégias do marketing tradicional geralmente utilizado no ambiente externo às empresas, para uso interno nas organizações. É possível verificar o composto de endomarketing que ainda segundo o autor é uma

estrutura baseada nos 4 Ps de marketing, composto de fatores correlacionados entre si, mas para dentro da organização. São eles:

- a) Empresa: Da mesma forma que no marketing a empresa se preocupa com o produto que será oferecido para o mercado, no endomarketing é a relação de tudo que será entregue às pessoas em troca de seu trabalho, desde os mais comuns como remuneração e benefícios, como também fatores não tangíveis como status, aprendizagem, segurança, acesso a desafios, etc.
- b) Trabalho: É o desempenho do indivíduo pelo aquilo que ele recebe da empresa, o quanto ele está disposto a “pagar” para desenvolver seu trabalho na organização.
- c) Ambiente: É representado pelo local de trabalho, onde acontece a relação entre o indivíduo e a organização.
- d) Comunicação interna: São os meios de comunicação utilizados na empresa, para que haja uma maior aproximação com os seus colaboradores.

Através do composto de Endomarketing a empresa combina as variáveis para transmitir aos colaboradores o que será oferecido em troca de seu trabalho, e ainda como é ambiente organizacional, assim como as relações internas e o que a empresa espera em troca, ou seja, ações de marketing voltadas para dentro da organização. Ao mesmo passo que esses atos devem ser percebidos pelo público interno, a fim de conseguir o engajamento de ambas as partes, fazendo com que cada indivíduo se empenhe para alcançar as metas impostas pela alta administração.

### **2.3 Conceitos Relacionados ao Endomarketing**

Para um planejamento ideal da prática do endomarketing em conjunto com o composto de endomarketing supracitado, se faz necessário ressaltar alguns conceitos relacionados que devem ser colocados em prática para obter um resultado satisfatório, estes são: a comunicação, o clima organizacional e a motivação, como cita Giuliani (2003) as técnicas do marketing interno ou endomarketing são amplas, no entanto começa com uma boa comunicação interna, em que a empresa representa uma figura honesta como explica o autor, podendo antecipar os fatos a seus colaboradores e esclarecer dúvidas. No entanto, com programas de benefícios

e incentivos, o colaborador passa a ter mais comprometimento com a empresa, de modo a desempenhar melhor o seu trabalho, ter mais motivação para trabalhar, e em consequência disso, mantém um bom clima organizacional, tendo em vista que a diretoria, gerência e subordinados devem estar integrados para surtir o efeito esperado.

Nesse sentido, como explica Giuliani (2003) o processo de endomarketing que tem origem na busca por diferencial competitivo, com a integração desses conceitos irá constituir um elenco de fatores que demonstra como a empresa será vista pelos funcionários, a fim de colaborar para elevar a motivação das pessoas, a partir do desempenho esperado para se alinhar aos objetivos centrais da organização e solidificar a relação empresa-empregado.

A principal função do endomarketing é criar uma boa comunicação na empresa, aplicando ferramentas do marketing interno, enfatizando seus valores, cultura e objetivo. E ainda, é necessário fazer com que os funcionários gostem de trabalhar na empresa, pois são tão importantes como a sua marca. E explica que é “(...) deles que emanam a criatividade e o talento. É neles que se concentra o principal recurso para a criação de riquezas: o conhecimento”. (TACHIZAWA, 2006, p. 243).

Assim para que um bom plano de endomarketing seja colocado em prática, é necessário que todos da empresa, sem exceções, participem e interajam com os objetivos centrais propostos e discutidos para que haja maior interatividade e resultados favoráveis para ambas às partes, porém essa coesão interna só é possível se o funcionário for valorizado como profissional e pessoa. Sendo assim é importante destacar os três principais pilares para colocar em prática as ações de endomarketing.

### **2.3.1 A importância da comunicação interna**

Desde os primórdios da geração humana, verifica-se que o homem sempre viveu em grupos, sendo assim “quando duas ou mais pessoas estão em contato entre si e estabelece uma comunicação, ocorre uma ação recíproca entre elas” (DIAS, 2009, p.33); o autor complementa afirmando que as pessoas sofrem influências e influenciam o outro.

Para Hooley (2005) a comunicação interna é um diferencial competitivo para a empresa, e quando as organizações desenvolvem essa habilidade os funcionários passam a ser vistos como parceiros internos de confiança.

Robbins (2005) considera que o principal meio de transmitir uma mensagem é através da comunicação, e complementa que independente se for via oral, escrita ou não verbal, ou ainda por meios eletrônicos, o mais importante é encontrar uma maneira para transmitir de forma clara e objetiva o que se pretende.

Costa (2010, p.61) descreve que “(...) ao implantar sistemas de comunicação interna, é preciso levar em consideração que comunicação é uma via de mão dupla: do contrário, a empresa estará apenas informando, e não comunicando”. Sendo assim, tão importante quanto informar, é ouvir o que os funcionários têm a dizer, é a partir dessa sintonia que se fortalece o vínculo entre a empresa e seus empregados.

Nesse mesmo contexto, para Chiavenato (2003, p. 128), “a comunicação é a troca de informações entre pessoas”, ou seja, é tornar comum uma mensagem ou informação. E ainda afirma que pode ser transmitida de forma direta pela fala, ou ainda pela comunicação interpessoal a distância, por meio de escrita, telefone, e-mails, etc.

Ainda segundo o autor, a comunicação dentro das empresas possuem falhas, e os gestores devem estar atentos para assegurar a participação dos trabalhadores dos cargos inferiores, na solução dos problemas da empresa, e também incentivar a franqueza e confiança entre os indivíduos. De acordo com Chiavenato (2003), a comunicação possui dois propósitos principais na organização, que é proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam conduzir suas tarefas, além de proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, a cooperação e a satisfação nos cargos. Dessa forma, gera um ambiente que conduz ao espírito de equipe e a um melhor desempenho das tarefas.

A comunicação interna apresentada por Chiavenato (2010) defende que todos os níveis hierárquicos da empresa devem estar envolvidos, sem exceções, para que essa possa fluir de forma autêntica e transmitir confiabilidade ao público externo. É uma forma de integrar e alinhar todos os membros da empresa, de forma que entendam que a empresa é um sistema, e como tal, está em constante transformação.

Ainda segundo o autor, os próprios funcionários são também espécies de “porta-vozes”, são eles que podem dar opinião e falar sobre o ambiente em que

trabalham, e transmitir isso ao público externo, e para isso é primordial adquirir e conhecer todas as informações possíveis sobre a empresa, Chiavenato (2010). No entanto, o autor afirma que os gestores da empresa juntamente com o departamento de gestão de pessoas, devem liderar o processo de comunicação interna, motivar as pessoas para que se engajem no processo e acima de tudo, dar as ferramentas, os treinamentos e os recursos que auxiliarão na construção de relacionamentos com seus funcionários.

Lesly (1995) *apud* Costa (2010) enfatiza que a comunicação é uma questão básica para a existência de todo indivíduo moderno e de toda e qualquer organização de qualquer porte. Com o avanço da tecnologia, as empresas estão buscando inovar e transmitir aos seus funcionários uma comunicação mais rápida, com a utilização de ferramentas mais eficazes como o *e-mail* e a *intranet*, utilizando com menos frequência os jornais e boletins informativos e procurando inserir esses meios mais eficazes e rápidos de comunicação para tornar o fluxo de informações mais dinâmicas, como explica Chiavenato (2010).

Dessa forma, uma comunicação eficaz é de fundamental importância entre todos na empresa, sem exceções, tendo em vista que quanto mais bem informados e capacitados todos estiverem, mais envolvidos estarão com a missão, objetivos e metas da organização. Sendo assim destaca-se esse conceito como um meio eficaz e necessário para as empresas que desejam praticar o endomarketing de forma a integrar todos os membros da organização.

### **2.3.2 Clima organizacional e as relações interpessoais**

Para Chiavenato (2003) clima organizacional é a parte interna da organização, e está ligado à moral e à satisfação das necessidades das pessoas. Pode ser satisfatório ou não, positivo ou negativo, dependendo de como o indivíduo se sente em relação à organização.

De acordo com Dias (2009) o clima organizacional retrata o grau de satisfação das pessoas no ambiente de trabalho e se constitui a partir do momento em que se defrontam as ideias preconcebidas das pessoas sobre o seu local de trabalho. Ele ainda acrescenta que o clima organizacional está relacionado com fatores como: expectativas e necessidades dos funcionários da empresa. E ainda segundo o autor, o clima organizacional está relacionado com a cultura da

organização, “(...) existem alguns indicadores que demonstram um clima organizacional negativo: o absenteísmo, alta rotatividade, desperdícios, rumores, conflitos, etc.” (DIAS, 2009, p. 182).

Para Tachizawa (2006) clima organizacional é o ambiente organizacional no qual as pessoas convivem e se relacionam, e sofre influências de acordo com o grau de motivação e satisfação de cada um. E acrescenta que dependendo de como cada pessoa manifesta suas crenças e valores, o clima pode ser prejudicado, assim como as relações interpessoais ficam comprometidas e os resultados quanto às expectativas também. Portanto, é importante obter informações dos colaboradores em relação às suas percepções, desejos e anseios para se traçar um planejamento eficaz na organização.

Nesse mesmo contexto, Chiavenato (2010) defende a visão de que é necessário alinhar os objetivos de cada colaborador com o objetivo central da empresa, visto que é a partir deste que, a imagem que será transmitida da organização, exhibe o que os colaboradores vivenciam dentro dela, afinal se os colaboradores conseguem desenvolver seu trabalho de forma positiva e se o clima organizacional for agradável, provavelmente isso refletirá positivamente para o público externo.

Dessa forma, entende-se que as pessoas são responsáveis pelo clima organizacional na empresa, tendo em vista que com suas crenças e a percepção desenvolvida por cada um irá interferir na sua maneira de agir e poderá afetar na organização de maneira positiva ou não.

### **2.3.3 Motivação e a relação com as teorias de Maslow e Herzberg**

A motivação segundo Costa (2010, p. 51) “(...) não é o objetivo principal do endomarketing, e sim um dos meios pelos quais se atingem melhores resultados”. As empresas existem para gerar resultados, sejam financeiros, pessoais, sociais e até mesmo políticos, sendo assim, ainda segundo o autor é preciso compreender “(...) que não se faz endomarketing para que as pessoas sejam mais felizes, mas sim para que elas produzam melhor, logo, e conseqüentemente, se realizem profissionalmente, ficando mais próximas de seu ideal de felicidade” (COSTA, 2010, p. 51-52). O autor ainda afirma que a noção de motivação está diretamente ligada ao endomarketing, pois está atrelada ao engajamento do colaborador.

Vergara (2009, p. 42) afirma que “(...) ninguém motiva ninguém”. A motivação é uma força ou energia intrínseca que nasce das necessidades interiores, e reforça “(...) tudo o que os de fora podem fazer é estimular a motivação”, sendo assim a diferença entre motivação e estímulo de acordo com a autora é que a primeira está dentro e o segundo, fora. Essa força que impulsiona uma pessoa a se motivar por determinada tarefa, por exemplo, pode não ser a mesma que impulsiona o outro, é preciso compreender as diferenças de pessoa para pessoa.

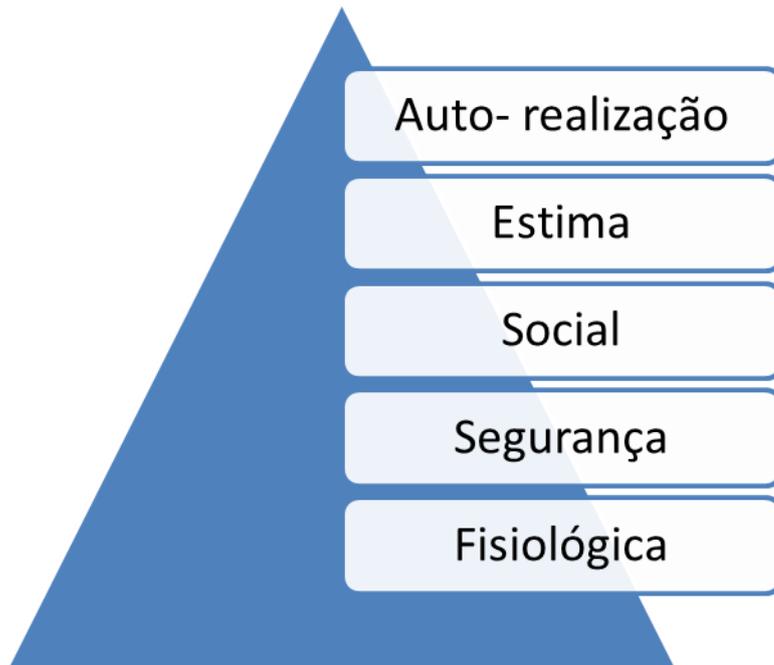
Para entender os conceitos que abrangem o endomarketing e explicar a motivação das pessoas e suas necessidades, serão abordadas dentro da Teoria Comportamental da Administração, as Teorias de Abraham Maslow e Frederick Herzberg.

A Teoria comportamental da administração surge no fim da década de 1940 com uma redefinição total dos conceitos administrativos, e ajusta-se em novas suposições acerca da motivação humana. De acordo com Chiavenato (2003), a Teoria Comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas, para isso ser possível é preciso abranger o estudo da motivação humana, porém dentro do contexto empresarial.

Sendo assim, a partir dessa teoria destaca-se que o gestor precisa conhecer as necessidades das pessoas para assim poder compreender seu comportamento e utilizar a motivação para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações. Essa teoria foi criada para marcar o início de uma nova época, em que as pessoas passam a ser compreendidas de acordo com suas necessidades.

Nesse cenário, de acordo com Costa (2010) a Teoria de Maslow foi apresentada para demonstrar que as pessoas passam por graus de motivação, de acordo com o suprimento de suas necessidades, sendo inicialmente as fisiológicas, como beber, comer e dormir, passam então para as de segurança, entrosamento social, autoestima e reconhecimento até as necessidades de auto realização. Como pode ser observado na Figura 1.

Figura 1- Pirâmide das necessidades de Maslow



FONTE: Adaptado de Marras (2009)

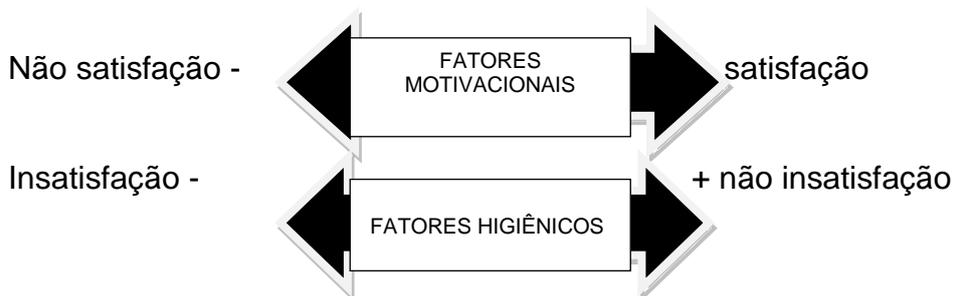
Ainda nesse contexto, Maslow (1954) *apud* Marras (2009, p. 34) explica que “(...) os indivíduos possuem necessidades distintas de acordo com uma série de variáveis intrínsecas e / ou extrínsecas (o momento, o tipo de trabalho etc)”, e somente passa a buscar a necessidade superior quando a anterior já estiver plenamente satisfeita.

As pessoas desenvolvem funções distintas e muito importantes dentro da organização, no entanto, independente da imagem que o gestor pretende transmitir para o mercado, inicialmente é preciso, empreender todos os esforços possíveis junto ao seu público interno e segundo Costa (2010, p. 11), “para ter esse engajamento com seu público interno é preciso oferecer meios, mais que salários ou benefícios, a chave está principalmente na forma com que as pessoas percebem aquilo que a empresa oferece em troca de seu trabalho”, afinal são as pessoas que transmitem para fora da organização tudo aquilo que a empresa é ou pretende ser. É papel do gestor de compreender e aceitar as diferenças que impulsionam cada indivíduo a buscá-las.

Nesse mesmo cenário, Herzberg [1960] *apud* Vergara (2009) ilustra que a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg propôs que a satisfação ou insatisfação no trabalho decorre do conjunto de dois fatores: os higiênicos e os motivacionais,

conforme Figura 2. Os fatores higiênicos são extrínsecos às pessoas, cita-se: o salário, benefícios, clima organizacional, etc. Já os motivacionais, são aqueles relacionados ao conteúdo do trabalho, às recompensas e ao desempenho profissional, destacam-se: realização, o próprio trabalho, o reconhecimento, avanço e crescimento profissional, entre outros. Fatores esses que se estiverem presentes causam satisfação, mas se ausentes não chegam a causar insatisfação.

Figura 2- Teoria dos dois fatores de Herzberg



FONTE: Adaptado de Chiavenato (2003, p.334).

Quando uma pessoa realiza seu trabalho, seja ele qual for, deposita nele sua emoção, seu raciocínio, sua capacidade motora, como cita Vergara (2009), sendo assim a pessoa transfere todo seu esforço para a realização do mesmo. Por outro lado, quando uma pessoa quer se sentir importante ou reconhecida, ela busca recompensa pelo que faz, ainda de acordo com a autora, quando não se dá esse reconhecimento a pessoa então, se sente frustrada.

A compreensão das teorias de Maslow e dos Dois Fatores de Herzberg é essencial, não somente para aquele que lida diretamente com o consumidor, como também para a gestão de pessoas, para que formulem ações a serem adotadas pela empresa. Contudo, a empresa deve sempre procurar saber onde cada indivíduo quer chegar, pois cada um tem um objetivo e necessidades diferentes.

Sendo assim, as pessoas ao mesmo tempo em que precisam ter suas necessidades particulares supridas, como trabalhador ele necessita além de benefícios, remuneração e boa convivência, mas também de reconhecimento pela sua capacidade e habilidades, como também de oportunidade de ascensão profissional.

## 2.4 Os *Stakeholders* e sua Contribuição para a Organização

O funcionário é um dos *stakeholders* da empresa que assim como os outros, desempenham um papel importante, tanto no ambiente interno como externo. De acordo com Chiavenato (2010, p.8) “(...) os *stakeholders* são os grupos de interesse que atuam interna e externamente na organização e que correspondem ao conceito de parceiros”, ou seja, são todos que estão direta ou indiretamente envolvidos e interessados pelo sucesso e desenvolvimento da empresa.

Atualmente as empresas estão ampliando sua visão de negócio e concluindo que as parcerias são de extrema importância, sabendo-se que cada parceiro atua de acordo com seus recursos, como por exemplo, os fornecedores com a matéria-prima e insumos, os acionistas e investidores contribuem com capital e investimento, os funcionários com suas habilidades e conhecimentos, e assim por diante.

Os *stakeholders* estão dispostos a investir na organização, cada um com seus recursos, de modo a obter um retorno positivo de seus investimentos. No entanto, atualmente as empresas estão percebendo que todos, sem exceção, são responsáveis pelo sucesso da organização. De acordo com (CHIAVENATO, 2010, p. 8) “todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso”. Na Figura 3 é possível visualizar os principais *stakeholders*.

Figura 3- *Stakeholders* organizacionais

FONTE: Adaptado Hooley (2005)

Nesse contexto, Hooley (2005) destaca que todas as empresas atendem a esses grupos de interesse e todos desempenham papéis importantes, porém como complementa Chiavenato (2010) até pouco tempo atrás, os acionistas eram considerados os principais parceiros da organização, hoje em dia essa visão vem mudando e “o parceiro mais íntimo da organização é o empregado: aquele que está dentro dela, que lhe dá vida e dinamismo e que faz as coisas acontecerem”. (CHIAVENATO, 2010, p. 10).

Hooley (2005) ainda afirma que os funcionários podem desempenhar mais de uma função como *stakeholders*, em grandes organizações que visam o lucro, por exemplo, pode se tornar um acionista e até mesmo, o que é comum, se tornarem clientes da própria instituição adquirindo bens e produtos dessa. Daí a importância de tratar o funcionário como parceiro, com lealdade e respeito. Essas alianças formadas com os diversos membros da organização é que auxiliam a empresa em busca de suas metas.

Então, todos os *stakeholders* são muito importantes para a empresa, no entanto com a modernidade e o rápido avanço da tecnologia, as organizações que pretendem continuar atuando devem estar conectadas às necessidades do mercado, e se adequarem ao novo cenário, visto que é necessário agir de maneira instantânea e formar alianças e parcerias com fornecedores, clientes, e principalmente com sua equipe. No entanto, criar parceria não é uma tarefa fácil e nem rápida, por se tratar de objetivos muitas vezes distintos, porém é necessário

reestabelecer a confiança e seguir algumas diretrizes, e o importante é o grau de compromisso dos superiores em relação aos objetivos de cada indivíduo.

#### **2.4.1 O papel da gestão de pessoas: pessoas como recursos ou parceiros da organização?**

Para que ocorra o contato da alta administração com os colaboradores, o departamento de recursos humanos ou atual gestão de pessoas é uma das áreas responsáveis por fazer essa conexão.

A gestão de pessoas de acordo com Marras (2009, p. 30) “(...) passa a exercer uma função mais humanista, na fase estratégica em meados de 1985, quando é retomada a preocupação com a questão do humanismo, e principalmente com a necessidade de profissionais com uma visão abrangente em relação ao indivíduo como ser humano, em que os trabalhadores passam a ser vistos não mais como simples assalariados“ (...) mas pelo contrário, como “parceiros” do negócio, responsáveis, portanto, por uma parcela significativa dos resultados projetados”. Essa iniciativa começa pela preocupação da alta gerência que apoiam o pessoal de gestão de pessoas para assim obter resultados positivos junto ao seu pessoal.

Para Tachizawa (2006, p. 125) “(...) a gestão de todos os processos da organização é viabilizada pelas pessoas”. E continua, explicando que em toda organização possui entrada, processamento e saída e faz uma comparação com a gestão de pessoas, em que a entrada é representada pelas informações, normas, requisitos dos clientes, etc e também da iniciativa, responsabilidade e capacitação das pessoas. Dessa forma, os chefes, gerentes e colaboradores em geral convertem essas entradas em saídas. Tachizawa (2006, p. 125) finaliza o assunto afirmando que, “(...) as pessoas, seus recursos e as variáveis que influenciam o trabalho são considerados meios para se atingir os fins, os quais justificam a existência dos executores (as pessoas) dentro da organização”.

Nesse mesmo cenário, Chiavenato (2007, p. 97) defende que “(...) as organizações dependem de pessoas para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar”. E acrescenta que toda empresa é constituída de pessoas e delas depende para dar sequencia e ter sucesso.

De acordo com Tachizawa (2006), o endomarketing é uma nova disciplina que atua na fronteira do marketing a administração de pessoal, que visa orientar as

ações de marketing para a própria organização. E afirma que, nesse caso, os empregados são vistos como clientes internos. Sendo assim, a gestão de pessoas auxilia o gestor na tomada de decisão e têm como objetivo manter uma visão e o fortalecimento das relações interpessoais, focando tanto no mercado, quanto no colaborador e principalmente no cliente.

Considerando as grandes mudanças que ocorreram na história da humanidade e que se estendem até os dias atuais, como cita Dias (2009) conhecida como a revolução industrial, e complementa Chiavenato (2010) que acarretaram uma série de tendências gerais em vários aspectos, principalmente na maneira como as pessoas passaram a ser vistas pelo departamento de recursos humanos, essa evolução pode ser conhecida na Figura 4.

Figura 4- Como as pessoas são vistas em diferentes épocas

<b>Eras:</b>	<b>Era da Industrialização Clássica (1900-1950)</b>	<b>Era da Industrialização Neoclássica (1950-1990)</b>	<b>Era da Informação (após 1990)</b>
Modo de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para controlar as pessoas	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas
Administração de pessoas	Relações industriais	Gestão de recursos humanos (pessoas como recursos humanos)	Gestão de pessoas (pessoas como parceiras da organização)

FONTE: Adaptado de Chiavenato (2010, p.40).

É possível perceber que o capital financeiro deixa de ser considerado o recurso mais importante, cedendo lugar para o conhecimento e como explica Chiavenato (2010, p.38) “mais importante do que o dinheiro é o conhecimento, como usá-lo e aplicá-lo de maneira rentável”.

“Há algum tempo atrás os empregados eram tratados como recursos produtivos, sendo padronizados, inertes, precisavam ser comandados, considerados

sujeitos passivos na organização”. (CHIAVENATO, 2010, p.9). Com a nova forma de lidar com os funcionários, a gestão de pessoas passou a discernir as pessoas e trata-las como parceiras na organização, levando em consideração também segundo o autor, o seu conhecimento, habilidades e competências, e ainda a inteligência que adequa objetivos coerentes e norteia uma visão rumo às metas da empresa.

Dentro desse contexto, as organizações devem se atentar e tratar seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competência e não mais como simples empregados contratados. Ainda segundo o autor, a moderna gestão de pessoas se preocupa não somente com a lucratividade e desenvolvimento da empresa, mas também em como administrar o trabalho das pessoas, e ainda, é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Em que “(...) as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas”. Destacando que “(...) elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas. É melhor trata-las como fonte de sucesso”. (CHIAVENATO, 2010, p. 11)

Sendo assim o autor ilustra na Figura 5, como as pessoas passam a ser vistas atualmente pela moderna gestão de pessoas.

Figura 5- Pessoas como recursos ou parceiros da organização?

<b>Pessoas como recursos</b>	<b>Pessoas como parceiros</b>
Empregados isolados nos cargos	Colaboradores agrupados em equipe
Preocupação com normas e regras	Preocupação com resultados
Subordinação ao chefe	Atendimento e satisfação do cliente
Fidelidade à organização	Vinculação à missão e à visão
Dependência da chefia	Interdependência com colegas e equipes
Alienação à organização	Participação e comprometimento
Ênfase na especialização	Ênfase na ética e na responsabilidade
Executoras de tarefas	Fornecedoras de atividade
Ênfase nas destrezas manuais	Ênfase no conhecimento
Mão-de-obra	Inteligência e talento

FONTE: Adaptado de Chiavenato (2010, p.9)

No passado, o departamento de recursos humanos, mais conhecido hoje por gestão de pessoas, segundo Chiavenato (2007) se caracterizava por tratar as pessoas de maneira genérica e padronizada, como se todas fossem iguais. Hoje, a moderna gestão de pessoas, passou a valorizar as diferenças individuais de cada um e a diversidade nas organizações, que para o autor “a razão é simples: quanto maior a diferenciação das pessoas tanto maior seu potencial de criatividade e inovação.” Sabendo-se que atualmente, com a competição acirrada nas empresas, é essa diferenciação que os gestores buscam, o autor ainda cita cinco aspectos importantes, de como as pessoas passam a ser vistas nos dias atuais:

- a) Seres humanos: em que todo individuo tem sua personalidade própria, com uma história particular, possui habilidades, conhecimento e competências individuais.
- b) Ativadores de recursos organizacionais: em que as pessoas são vistas como impulsionadoras, com opiniões, ações que possam ajudar na tomada de decisão e não se manter inerte e como seres passivos.
- c) Parceiros da organização: O ser humano visto como parceiro da organização, em que estes investem na empresa com seus esforços, comprometimento, dedicação, etc. na esperança de algum retorno positivo seja por meio financeiro, como salário, incentivos financeiros, etc; mas também com crescimento profissional, satisfação, etc. Tendo em vista que todo investimento deve ter um retorno, assim é visto a reciprocidade na interação entre as pessoas e a organização.
- d) Talentos fornecedores de competências: toda pessoa é dotada de alguma competência, e toda organização pode comprar uma máquina ou equipamento como afirma Chiavenato (2010), para assim se equiparar a concorrência, porém construir competências é uma tarefa difícil e leva tempo, maturação e aprendizado.
- e) Capital humano da organização: o autor ainda completa que “(...) as pessoas são o principal ativo organizacional que agrega inteligência ao negócio da organização”. (CHIAVENATO, 2010, p. 11).

Nesse contexto, o autor acrescenta que quando uma empresa está voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença.

Hoje as principais características para a gestão de pessoas de acordo com Tachizawa (2006) são a captação e contratação, mas também o planejamento, a

motivação, manutenção e bem-estar, como também o desenvolvimento das habilidades, o desempenho, a perspectiva de carreira, os salários e os benefícios.

É muito importante que toda organização consiga estabelecer um relacionamento adequado e com bases sólidas que podem ser conseguidas com valores e diretrizes, e também com boas práticas que possam contribuir tanto para o crescimento profissional do funcionário, entregando-lhes benefícios que vão além da remuneração, como também para um aumento na produtividade, proporcionando assim um bom ambiente de trabalho á todos.

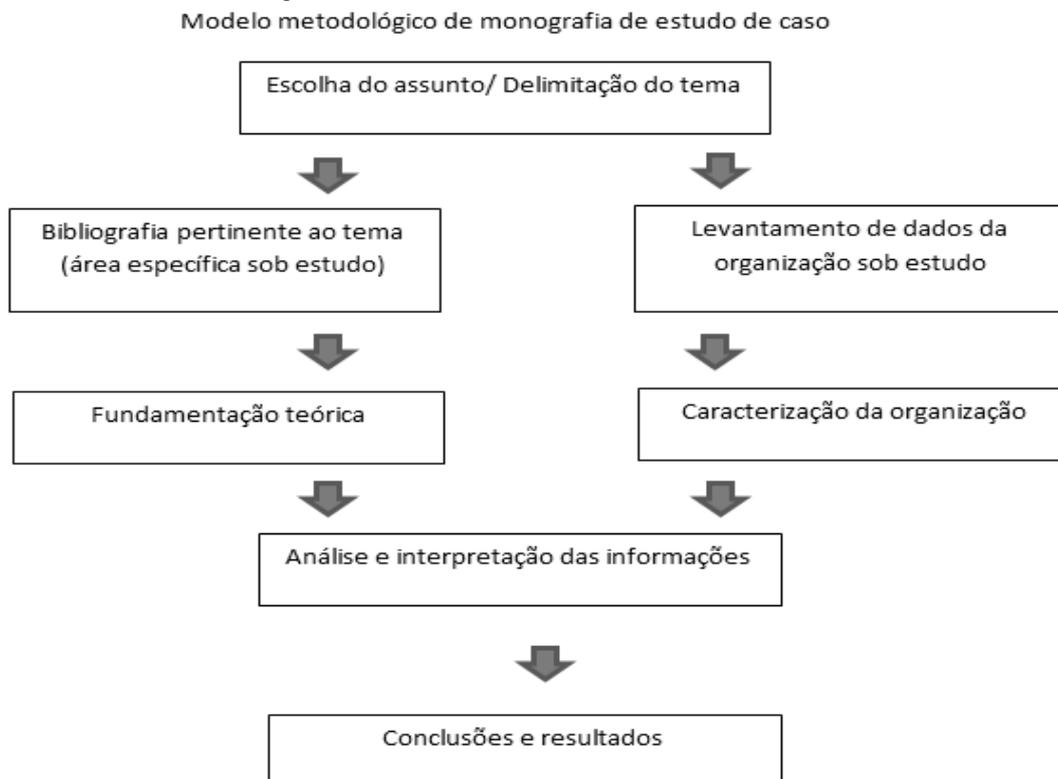
Nesse contexto, as organizações a cada dia, passaram a perceber que de nada valerão seus esforços voltados para o mercado e suas estratégias para se diferenciar e conseguirem bons resultados se não considerarem que tudo depende da boa execução dos processos que compõem sua cadeia produtiva, e que a realização desses processos está diretamente ligada à boa gestão das pessoas da organização, pois são elas, que utilizando das facilidades que lhes são atribuídas, realizam o grande trabalho da produção, atuando nos níveis operacional, tático e estratégico.

### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho de graduação foi elaborado através de pesquisa bibliográfica, e com a utilização do método de estudo de caso, com coleta de dados primários, mediante aplicação de um questionário aos colaboradores e gestores de uma empresa do ramo de cama, mesa, banho e decoração, localizada na Região Metropolitana de Campinas. Bem como, a realização de entrevista com a supervisora de recursos humanos. Segundo Lakatos (2010) entrevista é o encontro entre duas pessoas que conversam entre si, visando obter informações acerca de determinados assuntos. É uma forma de investigar e buscar dados que possam diagnosticar um problema. Nesse caso, a entrevista foi necessária para obter informações da supervisora de recursos humanos, para confrontar as informações obtidas com o questionário dos colaboradores e gestores.

De acordo com Tachizawa (1999), uma monografia de estudo de caso deve ser baseada a partir da análise de uma empresa, como é apresentado em seu modelo metodológico na Figura 6:

Figura 6- Modelo metodológico



FONTE: Adaptado de Tachizawa (1999, p. 49).

Para Stake (1994) *apud* Roesch (1999, p. 197) “o estudo de caso não é um método, mas a escolha de um objeto a ser estudado” e ainda afirma que ele pode ser único ou múltiplo e pode conter mais de um indivíduo, organizações, regiões, etc.

Algumas características indicam o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa, como defende a autora.

-permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; permite que o pesquisador examine mudanças nos padrões de vida das pessoas, limitando-se a fenômenos contemporâneos;

- é especialmente adequado ao estudo de processos: para Hartley (1994) *apud* (Roesch 1999), é a capacidade de explorar processos na organização no momento em que ele ocorre;

- explora fenômenos com base em vários ângulos: Como aponta Cavaye (1996) *apud* (Roesch 1999), o estudo de caso permite considerar um grande número de variáveis e baseia-se no uso de várias fontes de dados.

O estudo de caso pode ser baseado em pesquisa de dados quantitativos ou qualitativos. Entretanto, Hartley (1983) *apud* Roesch (1999), defende que a ênfase maior é na utilização de instrumentos qualitativos, dado o tipo de questões que são levantadas na pesquisa, aspectos estes que não podem ser levantados apenas em uma breve conversa. E ainda segundo Sjoberg et al (1991) *apud* Roesch (1999) o estudo de caso apresenta integridade própria, pois permite a análise de um conjunto de fatores relacionados a interação social, processos históricos e estruturas organizacionais.

Para Cavaye (1996) *apud* Roesch (1999) o estudo de caso é caracterizado por um grande número de variáveis, as quais não precisam ter sido pre estabelecidas, este é conduzido com grande detalhe e baseia-se no uso de várias fontes de dados. E complementa afirmando que, a pesquisa pode ser realizada através de métodos quantitativos ou qualitativos e ainda ressalta que a pesquisa empírica pode ser realizada através de questionário, entrevista, observação, etc.

O estudo de caso na empresa foi realizado através da elaboração de um questionário semiestruturado adaptado de Batista et. al (2005). O questionário contém 21 questões para os colaboradores e um questionário para específico para os gerentes das lojas, no qual abordará dados qualitativos para obter uma visão sobre o endomarketing no âmbito empresarial.

O resultado da pesquisa proporcionará uma visão abrangente da percepção tanto por parte dos colaboradores, gerentes, bem como da supervisora a respeito dos conceitos que envolvem o endomarketing.

A coleta desses dados ocorreu no mês de fevereiro de 2014. A pesquisa foi realizada no período de duas semanas com 50 % (cinquenta por cento) dos funcionários, em quatro lojas de uma das cidades da região metropolitana de Campinas. O questionário foi entregue nas lojas e respondido por funcionários de várias funções: vendedores, operadores de caixa, controladores de estoque, auxiliares de limpeza, assistentes administrativos, compradores. E também pelos gerentes ou responsáveis por cada loja com um questionário específico que pode ser conferido no Anexo II.

Posteriormente o período de aplicação do questionário, os mesmos foram retirados das lojas para que fosse possível realizar a tabulação dos dados em planilha do Microsoft Office EXCEL, 2003-2007.

Também foi realizada uma entrevista no dia treze de maio do mesmo ano com a duração aproximada de uma hora, com a supervisora de recursos humanos que é formada em MBA em gestão de pessoas e em *coaching*<sup>1</sup>. Ela iniciou suas atividades na empresa há quatorze anos como auxiliar de pacote, foi gradualmente promovida e atualmente está há oito anos nesse cargo. As observações sobre a entrevista serão apresentadas no Capítulo 4.

---

<sup>1</sup> A explicação da entrevistada é que se trata de um processo de identificar o estado atual e saber onde aquela pessoa quer chegar, através de perguntas para identificar de forma equilibrada, onze pilares da vida desde espiritual até social.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS PESQUISADOS**

Na busca por alcançar o objetivo geral dessa análise que tem como cerne o endomarketing e sua contribuição para a empresa, posteriormente serão apresentados os dados obtidos e confrontados a teoria com a realidade. Os dados que serão apresentados resultaram de uma pesquisa realizada com os integrantes da organização que colaboraram respondendo ao questionário, que foi aplicado a fim de extrair deles informações sobre sua identificação com a empresa, as condições de trabalho, os meios de comunicação da empresa e as relações interpessoais. Como também uma entrevista com a supervisora de recursos humanos a fim de confrontar essas informações.

### **4.1 Ambiente da Pesquisa**

A empresa na qual a pesquisa foi realizada, está situada na Região Metropolitana de Campinas e atua no segmento de indústria e comércio de cama, mesa e banho, decorações e utilidades domésticas. Está no mercado há 51 anos, atualmente com cinco lojas, sendo que a pesquisa foi realizada em quatro delas, na mesma cidade. Conta com um total de 93 funcionários, sendo que a pesquisa abrangeu 50% (cinquenta por cento) desses, ou seja, quarenta e um colaboradores e cinco gerentes e a entrevista com a supervisora de recursos humanos.

A organização possui representantes em todo território brasileiro. E seus principais fornecedores são: Duloren, Hope, Malwee, Hering e Schiavon e Moraes, dentre outros.

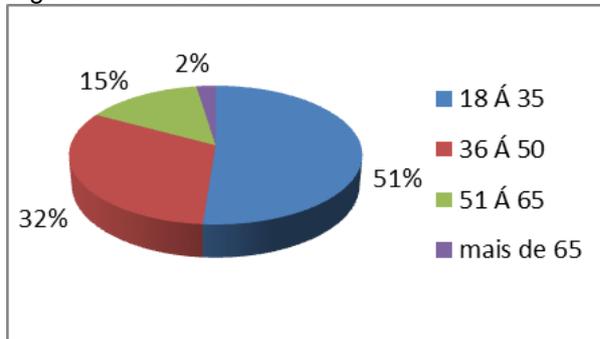
A empresa tem registrado crescimento nos últimos anos e nos últimos três, cresceu também no mercado de importações.

### **4.2 Análise dos Principais Conceitos de Endomarketing na Empresa**

As questões de um a cinco (Anexo I), foram aplicadas com a finalidade de indicar a faixa etária, gênero, nível de escolaridade, tempo de serviço na empresa e setor de trabalho. Quanto à faixa etária a predominância é de 18 a 35 anos, representando 51% do total do quadro funcional da empresa. Em seguida vem a faixa etária entre 36 á 50 anos, com 32% do total. Pôde também ser constatado que

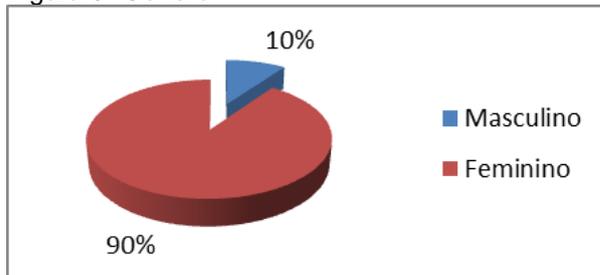
o público feminino corresponde à maioria na organização, sendo 98 % do total de colaboradores, que pode ser observado respectivamente nas Figuras 7 e 8.

Figura 7- Faixa etária



FONTE: Elaborado pela autora

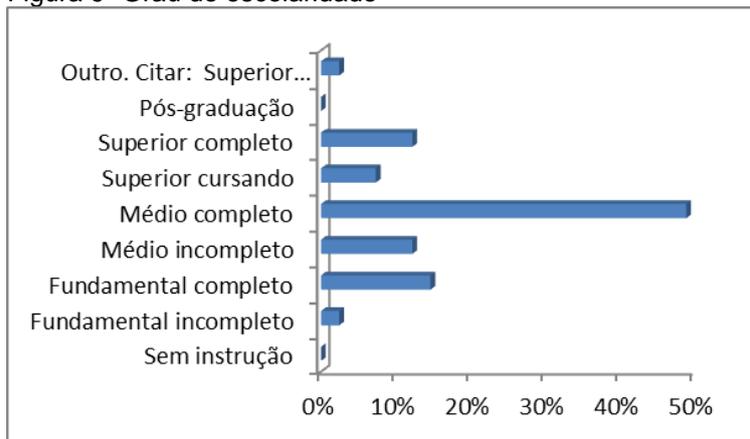
Figura 8- Gênero



FONTE: Elaborado pela autora

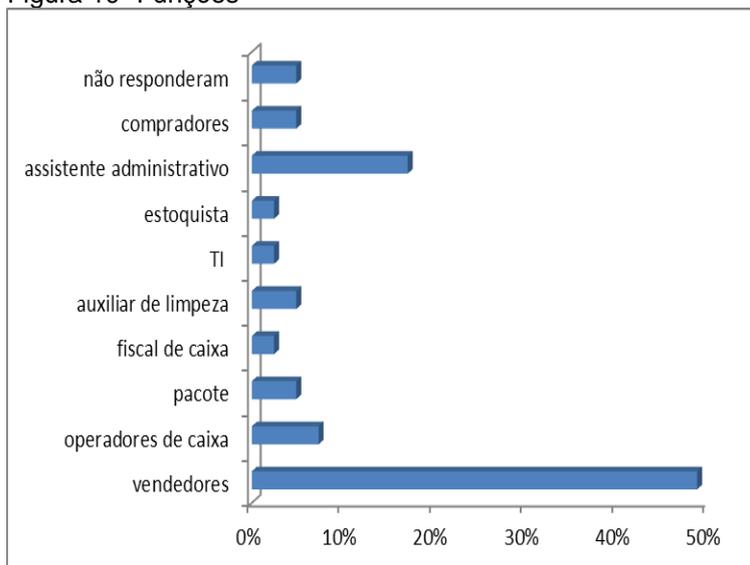
Quanto ao grau de instrução dos funcionários, 49% do total dos que responderam ao questionário, apontaram ter ensino médio completo. As funções dos colaboradores são: auxiliar de limpeza, vendedores, operadores de caixa, fiscais de caixa, área administrativa, área de tecnologia da informação. Sendo que 49% correspondem aos vendedores, ou seja, o pessoal que está diretamente ligado ao atendimento ao cliente final, como pode ser observado nas Figuras 9 e 10 respectivamente.

Figura 9- Grau de escolaridade



FONTE: Elaborado pela autora

Figura 10- Funções

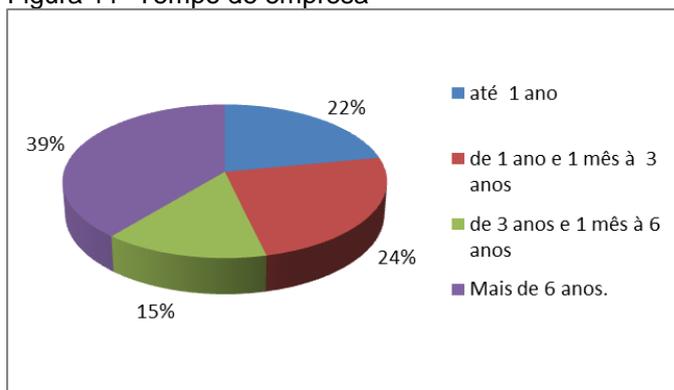


FONTE: Elaborado pela autora

Quando questionado sobre o tempo que trabalha na empresa, 39% do total estão na empresa há mais de seis anos. E apenas 22% dos entrevistados correspondem ao período de até um ano. Como ilustrado na Figura 11.

Ainda nesse contexto, a supervisora informou que a empresa tem colaboradores com muitos anos de empresa, pois preza pelos bons funcionários, e afirmou que a rotatividade do pessoal é baixa.

Figura 11- Tempo de empresa



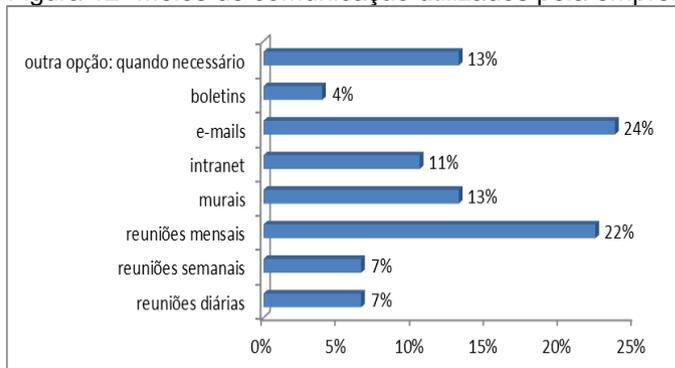
FONTE: Elaborado pela autora

Quando perguntado a respeito dos meios de comunicação utilizados pela empresa, a opção via e-mails obteve o maior número de indicações com 24%, seguido por reuniões mensais com 22% das indicações, no entanto todos os colaboradores indicaram que a empresa utiliza algum meio de comunicação, retratando assim que a organização busca essa interação com seus funcionários de alguma maneira, essa informação pode ser conhecida na Figura 12.

Todos os gestores que responderam ao questionário, também indicaram existir algum meio para a comunicação entre a empresa e os funcionários.

Quando abordado essa mesma questão na entrevista com a supervisora de recursos humanos, ela afirmou que atualmente toda comunicação a ser feita é encaminhada para o seu departamento, para que seja feito um comunicado formal, até mesmo quando um diretor pretende avisar algo. Em seguida é enviado via e-mail para os gestores, que ficam responsáveis por transmitir as informações para os funcionários de forma clara e objetiva. Também há reuniões com a participação de gestores e seus superiores para conversarem e decidirem a respeito de vários assuntos pertinentes a empresa, e que posteriormente as decisões são encaminhadas para todos os envolvidos dos setores em questão.

Figura 12- Meios de comunicação utilizados pela empresa



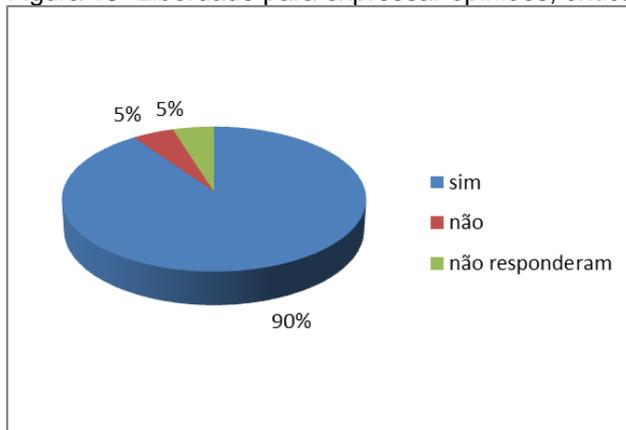
FONTE: Elaborado pela autora

Já quando questionado a respeito da liberdade em expressar opiniões, críticas ou desejos aos superiores, 90% dos colaboradores afirmaram ter essa liberdade, como ilustrado na Figura 13. Esse aspecto foi confirmado na entrevista com a supervisora de recursos humanos, que afirmou que seus colaboradores têm a liberdade de se expressar e posteriormente as reivindicações são filtradas e a empresa pode acatar ou não as sugestões.

Ela destacou ainda um fato ocorrido em 2010, quando a empresa comunicou sobre um benefício para os colaboradores, o convenio Unimed, na qual através de conversas com os funcionários seria um benefício importante. No entanto, houve uma resistência por 40% dos funcionários que não queriam aceitar o benefício, quando a empresa fez o comunicado da adesão, no entanto a empresa teve que estabelecer tal benefício como uma política da empresa, ou seja, ao mesmo tempo em que o benefício seria bom pra maioria, alguns não queriam aceitar, mesmo com desconto sendo um valor simbólico de três reais, o que a empresa fez pensando no futuro do colaborador, para que posteriormente ao seu desligamento da empresa, ele pudesse continuar com o benefício pagando um valor proporcional ao que a organização pagava.

Sendo assim entende-se que esses aspectos estão sendo trabalhados na empresa, visto que não é possível agradar a todos, o que a empresa percebeu com a concessão do plano de saúde, que inicialmente parecia ser positivo acabou gerando impasses e resistência por uma parcela significativa dos colaboradores. Porém a empresa deve continuar insistindo e acatando as opiniões e sugestões que com pontos de vista diferentes, sempre podem trazer algo positivo para a empresa.

Figura 13- Liberdade para expressar opiniões, críticas e desejos.



FONTE: Elaborado pela autora

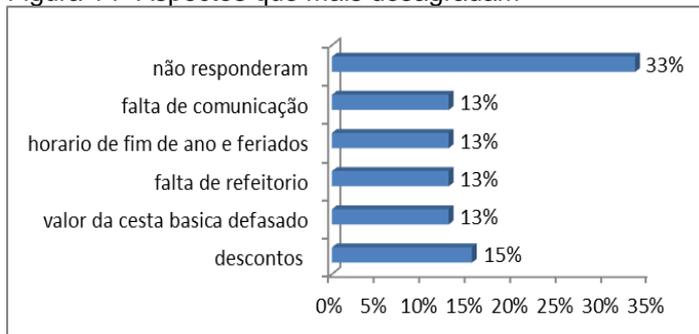
No entanto, quando questionado a respeito dos aspectos que mais desagradam os funcionários, 33% (trinta e três por centos) preferiram não opinar e o aspecto mais citado foi os descontos realizados pela empresa que tem como base o pagamento somado a comissão, ou seja, quando o funcionário tem algum desconto em sua folha de pagamento, esse é calculado sobre o valor bruto a receber. Já as outras opções descritas obtiveram 13% cada, como o caso do valor da cesta básica defasado, a empresa não oferecer refeição no local, a falta de comunicação e horários de fim de ano e feriados.

Nesse caso, houve uma controvérsia no que diz respeito à comunicação supracitada, visto que 100% dos trabalhadores afirmaram possuir algum meio de comunicação da empresa e, nessa questão citaram a falta de comunicação como um aspecto que desagrada, como ilustrado na Figura 14. O que pode estar ocorrendo é uma comunicação falha ou ineficiente por ambas as partes, visto que, de acordo com o que preza as práticas do endomarketing, a empresa deve estar atenta que a comunicação deve ser uma linha de mão dupla e obter um *feedback* de seus parceiros internos para ter a certeza de que todas as informações estão sendo comunicadas de forma eficaz.

Já em relação à refeição no local, foi confirmado pela supervisora que a empresa possui um projeto para implantação do mesmo, no entanto a empresa está planejando, pois exige altos custos de investimento e a empresa deve seguir normas para que o projeto seja implantado com êxito, como exemplo manter uma nutricionista no local em tempo integral.

Quanto aos horários de trabalho é um aspecto acordado na hora da contratação, no entanto a supervisora esclareceu que a empresa tem uma política, mas que abre exceções para funcionários que realmente se mostram engajados com os objetivos da empresa.

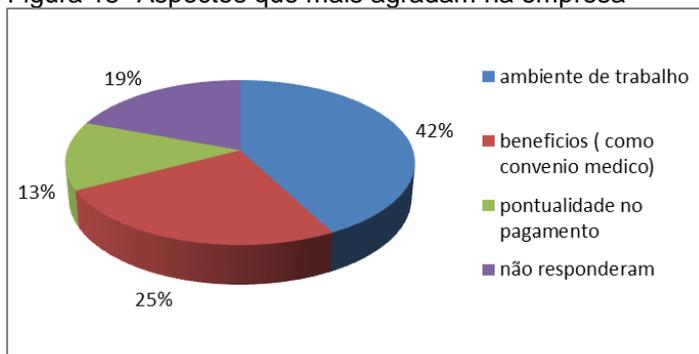
Figura 14- Aspectos que mais desagradam



FONTE: Elaborado pela autora

Em contraponto, quando perguntado sobre os aspectos que mais agradam aos funcionários e pedido que apontassem três, os mais citados foram o ambiente de trabalho, indicado com 42% das opções, que pode ser conferido na Figura 15. Outro aspecto positivo são os benefícios como convênio médico e a pontualidade no pagamento que juntos corresponderam a 38% das opções.

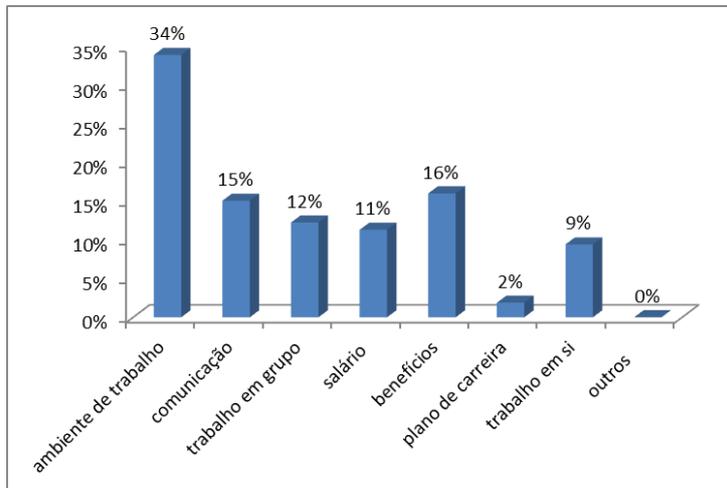
Figura 15- Aspectos que mais agradam na empresa



FONTE: Elaborado pela autora

Nesse mesmo contexto, quando questionado sobre os motivos que colaboram para se sentirem satisfeitos na empresa, o que mais se destacou foi o ambiente de trabalho, com 34% das opções favoráveis, seguido pelos benefícios e a comunicação que correspondem juntos a 31% das opções, como pode ser conferido na Figura 16.

Figura 16- Motivos que colaboram para a satisfação



FONTE: Elaborado pela autora

Pode-se perceber que o salário não foi considerado pelos colaboradores como um fator motivador, outros aspectos como o ambiente de trabalho, benefícios e a comunicação, por exemplo, tem maior influência na motivação dos mesmos.

E ainda nesse contexto, quando perguntado a respeito de como consideram o ambiente de trabalho, 90% noventa por cento dos questionados, confirmaram ter um bom ou ótimo ambiente de trabalho, e 10% apenas que afirmaram ser regular, e nenhum colaborador indicou o ambiente como péssimo ou ruim, como pode ser observado na Figura 17. Isso retrata um ambiente de trabalho favorável.

Os gerentes das lojas também confirmaram esse aspecto assinalando como ótimo e bom a respeito do ambiente de trabalho, com 80% e 20% respectivamente, conforme Figura 18.

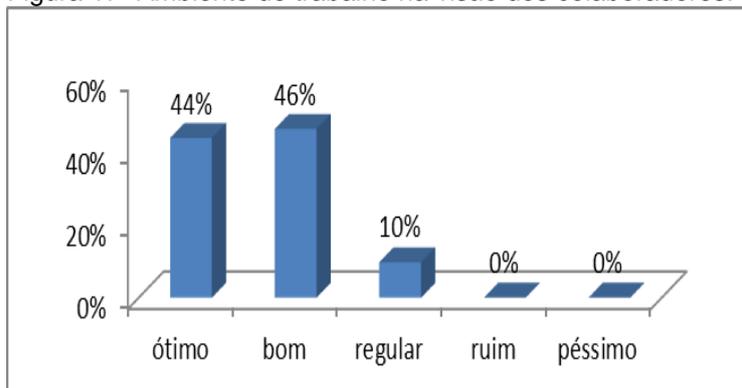
Esses aspectos foram confirmados na entrevista com a supervisora que salientou a importância de todos os colaboradores, sem exceções, desde a profissional da limpeza até os diretores e destacou a importância em manter todos satisfeitos, apesar de saber que nem sempre irá agradar a todos da mesma forma.

E ainda afirmou que,

“(...) não existe cargo mais importante ou menos importante, todos tem o mesmo valor, deve-se pensar que a empresa é um sistema e ela precisa funcionar em conjunto, favorecendo assim, para que a empresa mantenha um clima harmonioso, o que reflete diretamente no atendimento aos clientes”. Supervisora de recursos humanos (2014).

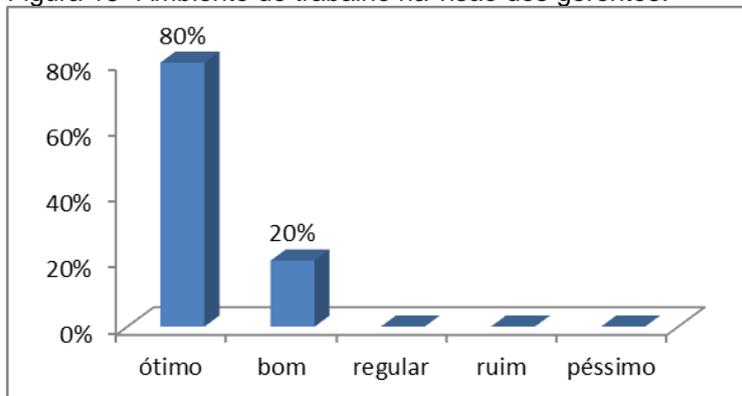
E ainda acrescentou que todos os setores da empresa precisam de pessoas, dizendo que a mão de obra é insubstituível, a máquina não veio para substituir, apenas para ajudar. Mesmo com toda tecnologia e maquinários de última geração, nada funciona se não tiver a informação, com o conhecimento e as habilidades de cada pessoa.

Figura 17- Ambiente de trabalho na visão dos colaboradores.



FONTE: Elaborado pela autora

Figura 18- Ambiente de trabalho na visão dos gerentes.

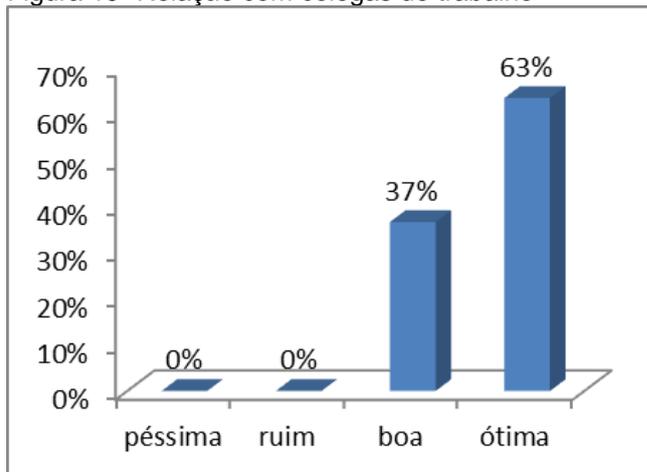


FONTE: Elaborado pela autora

Nas questões que abordavam a relação dos colaboradores com os colegas de trabalho e com seus superiores, ambas obtiveram respostas positivas por parte dos funcionários, tendo em vista que todos os funcionários responderam ter relação entre boa e ótima nas duas questões, como pode ser observado nas Figuras 19 e 20 respectivamente.

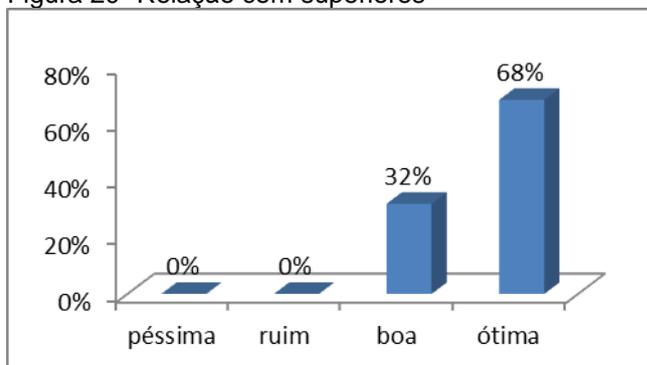
Na entrevista com a supervisora, ela destacou também a importância do respeito e educação no ambiente de trabalho, desde o contato dos diretores que cumprimentam a todos até a relação entre cada trabalhador. Indicando que a relação interpessoal na empresa é satisfatória, retratando as boas relações interpessoais que é um dos aspectos abordados na compreensão do endomarketing.

Figura 19- Relação com colegas de trabalho



FONTE: Elaborado pela autora

Figura 20- Relação com superiores



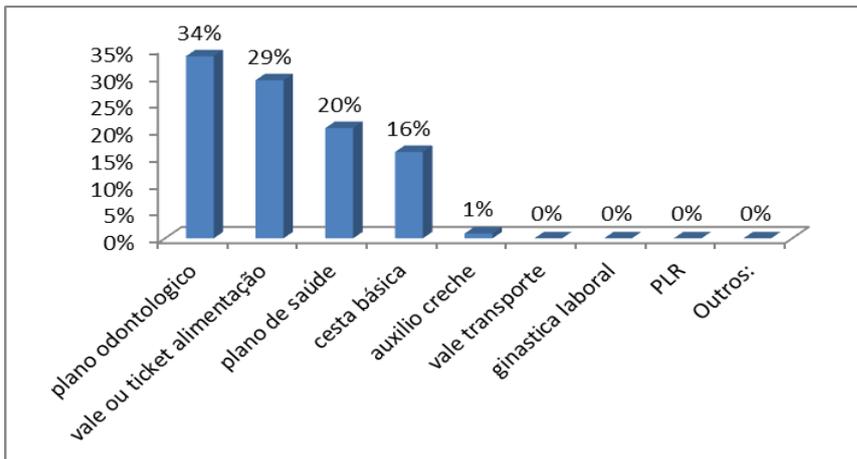
FONTE: Elaborado pela autora

Essas questões retratam um ambiente satisfatório para se trabalhar, tendo em vista que todas essas questões que resultaram em um ponto positivo para a organização em relação ao ambiente de trabalho e as relações interpessoais confirmam com a teoria do que preza um bom plano de endomarketing na empresa.

Quando pedido pra indicar os benefícios que a empresa oferece, 34% das opções apontadas foram do plano odontológico, seguido do vale ou *ticket*

alimentação com 29% das opções assinaladas, como consta na Figura 21. Essa questão também foi confirmada pelos gestores que ressaltaram a importância da empresa em ser correta tanto com os benefícios como com o salário em dia, para manter os funcionários motivados.

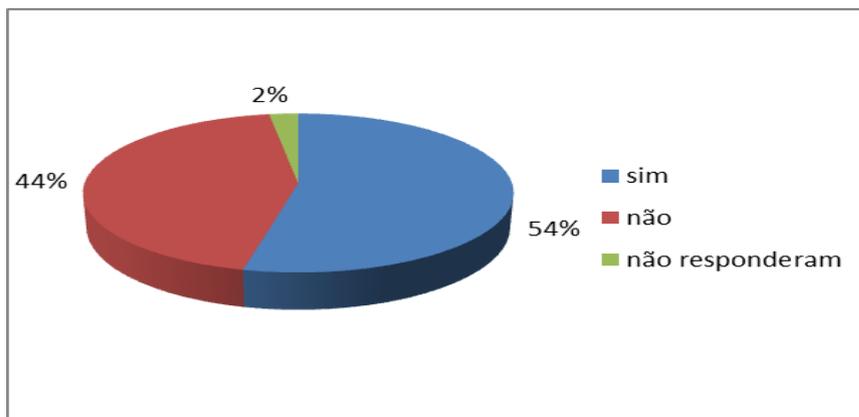
Figura 21- Benefícios que a empresa oferece



FONTE: Elaborado pela autora

E ainda nesse contexto, quando questionado se estão satisfeitos com os benefícios que a empresa oferece, 54% dos entrevistados responderam que sim contra 44% não.

Figura 22- Satisfação em relação aos benefícios

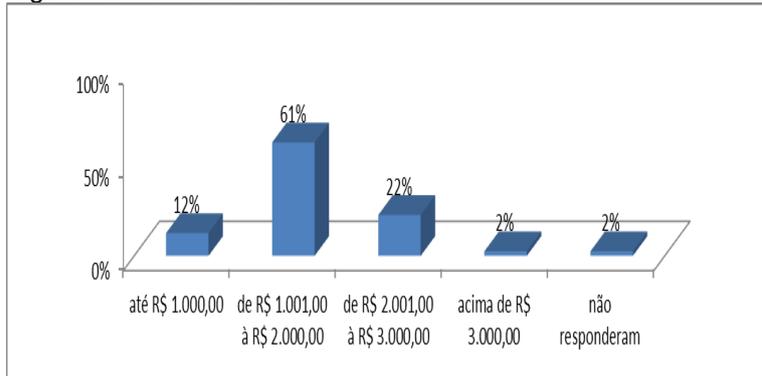


FONTE: Elaborado pela autora

Já quando questionados a respeito do salário, os 61% que afirmaram não estarem satisfeitos, correspondem a faixa salarial que está entre R\$1.001,00 á R\$

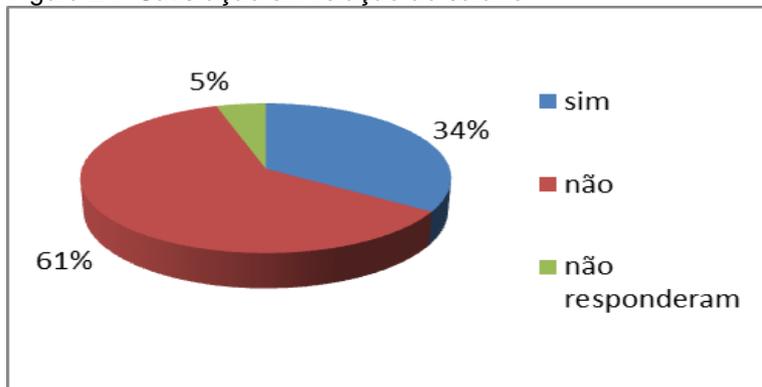
2.000,00, o que corresponde 61% do total. No entanto, 22% dos que estão na faixa salarial entre R\$ 2.001,00 à R\$ 3.000,00 se dizem satisfeitos com o salário, assim como os que ganham até R\$ 1.000,00. Isso retrata que a percepção de cada pessoa em relação ao valor ideal varia muito de acordo com suas necessidades.

Figura 23- Faixa salarial



FONTE: Elaborado pela autora

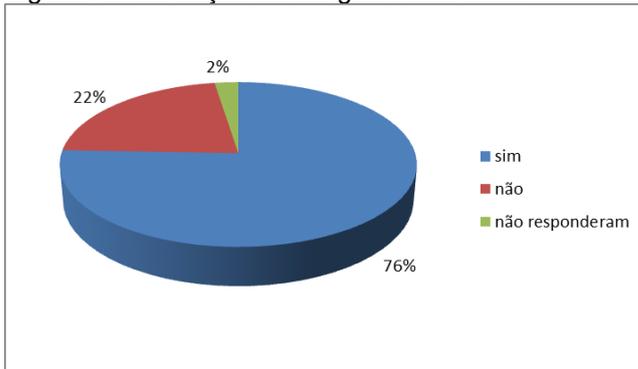
Figura 24- Satisfação em relação ao salário



FONTE: Elaborado pela autora

No entanto, quando perguntado se os colaboradores indicariam seus amigos ou familiares para trabalhar na empresa, 76% afirmaram que sim. Retratando uma boa percepção dos trabalhadores para com a empresa, que indicaria o local para pessoas de seu convívio.

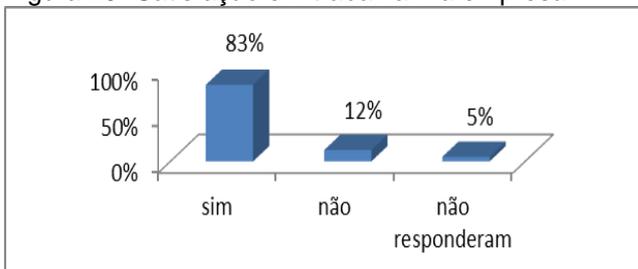
Figura 25- Indicação de amigos e familiares



FONTE: Elaborado pela autora

Contudo, quando perguntado a respeito da satisfação em trabalhar na empresa, 83% dos colaboradores responderam que sim, se sentem satisfeitos. Visto que não é possível agradar a todos, e que nem todas as pessoas buscam objetivos de forma a se integrar com os da empresa, a quantidade de colaboradores satisfeitos é significativa.

Figura 26- Satisfação em trabalhar na empresa



FONTE: Elaborado pela autora

Esse cenário retrata de acordo com as teorias abordadas, que um ambiente de trabalho tido como fator predominantemente bem aceitável na empresa, assim como os benefícios e o pagamento pontual por parte da empresa, que quando não atendidos geram a insatisfação e conseqüente desmotivação do indivíduo. No caso dessa empresa, esses aspectos estão presentes positivamente, como citado pelos membros da organização, evitando assim a insatisfação dos funcionários.

No entanto a empresa deve buscar satisfazer os funcionários, que desejam se alinhar aos planos da empresa, com reconhecimento pelo trabalho desempenhado, dando lhes oportunidade de crescimento profissional, assim como confiar-lhes responsabilidade para que possam mostrar seus conhecimentos e habilidades.

Fatores esses que, se presentes, poderiam despertar a satisfação de seus clientes internos e contribuir para um melhor desempenho desses, colaborando assim com a organização.

Os principais pontos notados na realidade interna da empresa, em relação as práticas do endomarketing, foram:

As relações interpessoais tanto com os colegas de trabalho quanto com os superiores, assim como o ambiente de trabalho, foram retratadas como boas e ótimas tanto na percepção dos colaboradores e gerentes, como confirmados pela supervisora, retratando em um clima organizacional favorável para todos os envolvidos.

A análise das respostas obtidas também permite destacar pontos negativos relevantes, quais sejam:

A comunicação interna algumas vezes ocorre de maneira ineficiente, sendo que foi apontado por um grande numero de colaboradores. Apesar disso entende-se que esse fator pode ser revertido se houver uma maior aproximação entre os setores.

Em relação a satisfação dos funcionários foi possível perceber que os fatores considerados como higiênicos, estão sendo explorados e percebidos por todos na empresa, no entanto é preciso maior atenção nos fatores motivacionais.

A empresa em parceria com todos os envolvidos na organização deve buscar integrar todos esses conceitos relacionados ao endomarketing para transmitirem ao publico externo toda transparência, responsabilidade e imagem que desejam.

### **4.3 Sugestões de Melhorias para a Empresa**

De acordo com os resultados obtidos por uma quantia significativa de funcionários, sugere-se que a empresa continue sempre atenta às reivindicações feitas por estes, como por exemplo, o valor da cesta básica defasado á anos, assim como buscar esclarecer dúvidas quanto a folha de pagamento dos mesmos, em relação aos descontos e benefícios para que não haja incoerências e consequentes reclamações. É preciso maior atenção nos aspectos que geram a insatisfação por parte dos funcionários para que isso possa ser revertido em pontos positivos para ambas as partes.

Com a boa relação entre colaboradores e superiores, é preciso aproveitar esse feito e investir na comunicação, sem se esquecer de que é preciso informar e receber um *feedback* para assim entender dos objetivos e anseios de seu cliente interno. E ainda, sabendo que a motivação é um fator intrínseco e individual, mas que traz benefícios para a organização como um todo, a empresa deve conhecer quem realmente são seus parceiros internos, aqueles que se preocupam com o sucesso da organização e implantar programas como um plano de carreira sólido para oferecer oportunidade de progresso profissional, principalmente àqueles que são identificados pela gerencia por colaboradores que “vestem a camisa” da empresa, e assim buscar transmitir maior responsabilidade para o trabalhador em seu cargo, auxiliando-o no que for necessário e dando-lhe autonomia para tomada de decisões.

Por fim, a empresa deve se atentar aos fatores que possam gerar a satisfação, como programas para estimular o colaborador a dar sugestões para melhorar algo na organização, visto que sempre é possível aprimorar algo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nota-se que mesmo com todas as mudanças ocorridas no decorrer dos anos, quanto à maneira dos gestores e diretores em geral em agir e tratar seus subordinados, ainda em pleno século XXI muitas organizações veem seus colaboradores como custos a serem reduzidos e nem sempre como patrimônio a ser desenvolvido, e insistem em trabalharem da maneira mais arcaica possível, ocasionando, na maioria das vezes, maiores custos e menos produtividade para a empresa que sofre desgastes com a rotatividade do pessoal, mas também acarretando desmotivação, frustração, desinteresse dos colaboradores, além da falta de confiança com a empresa, gerando inúmeros problemas para ambos.

Muitas vezes o empregador ignora o fato de que são as pessoas que ajudam a conduzir a empresa rumo a sua missão, com suas habilidades, conhecimento, experiência, etc. Dessa forma, por mais difícil que seja realizar uma mudança na organização ou até mesmo quebrar paradigmas arraigados, a empresa precisa trabalhar melhor a comunicação com seus colaboradores, para entender a percepção de cada um em relação ao seu cargo e as suas expectativas na empresa, tendo em vista que são elas que representam a organização, são as pessoas que são detentoras do contato direto com os clientes.

Como as pessoas possuem necessidades e objetivos distintos, então sem uma comunicação adequada fica difícil para a empresa identificar quem realmente quer fazer parte de seu time e está disposta a crescer junto com a organização, só assim a empresa consegue essas informações, estando realmente ao lado de seu parceiro interno. É importante fazer da comunicação interna um instrumento de aproximação entre o colaborador e a empresa, pois os trabalhadores ficam mais interagidos, dando mais de si à empresa, quando envolvidos por uma interação plena e franca, que permite um fluxo adequado de informações e ideias. Isso propiciando no fim desse processo um benefício para a empresa que ganha com uma comunicação melhor do seu parceiro interno para o cliente externo.

Dessa forma, os colaboradores sentem-se mais motivados em trabalhar na empresa de acordo com suas necessidades sendo supridas, a fim de alinhar seus objetivos com as metas propostas pela administração e assim juntas criarem um clima organizacional satisfatório favorecendo assim para um bom desempenho de todos os envolvidos.

Com base nas informações coletadas pela empresa, e com os objetivos propostos inicialmente nesse projeto, foi possível perceber que a organização está no caminho certo, no entanto, em relação às Teorias motivacionais abordadas, em que mesmo a empresa oferecendo bom ambiente de trabalho, boas relações interpessoais, benefícios, entre outros fatores esses conhecidos como higiênicos, que não são suficientes para gerar a satisfação dos colaboradores e sim apenas para a não insatisfação. A empresa deve continuar trabalhando de forma a manter o ambiente organizacional e as relações interpessoais positivas.

No entanto, destaca-se a importância da organização em investir nos fatores motivacionais, tais fatores que se não presentes, estes sim geram a insatisfação, isso para que os colaboradores se sintam bem com a empresa e evitando assim os conflitos internos difíceis de solucionar, que podem causar stress, desconforto, insegurança, etc. mesmo sabendo que será impossível agradar a todos os indivíduos envolvidos.

Sendo assim, a organização deve estar atenta a esses fatores cruciais, visto que é necessário investir firmemente no potencial do seu público interno.

## REFERÊNCIAS

BATISTA, Anamélia de Fátima D. et. al. **Resultados obtidos com a implementação de ferramentas e estratégias de endomarketing para melhoria da comunicação interna e motivação pela empresa PERSISTEC Indústria e Comércio Ltda no período de janeiro a junho de 2005.** Disponível em:<<http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/540.pdf>> Acesso em: 10 de dezembro de 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos.** 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

\_\_\_\_\_. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos á empresa.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora.** Porto Alegre: Dublinense, 2010.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia & Administração.** 4. Ed. São Paulo: Alínea, 2009.

GIULIANI, Antônio Carlos. **Marketing em um ambiente globalizado.** São Paulo: Cobra, 2003.

HOOLEY, Graham J., SAUNDERS, John A., PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e posicionamento competitivo.** 3. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KOBAYASHI, Thomaz. **Endomarketing como ferramenta para implantação da hospitalidade na hotelaria.** Canela RS, 2007. Disponível em:<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/oit/article/view/5732/4443>>. Acesso em: 27 de setembro de 2013.

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

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de A. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

ROBBINS, Stephen P., 1943- **Comportamento Organizacional**. 11. Ed. São Paulo- Pearson Prentice Hall, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. - 2. Ed.- São Paulo: Atlas, 1999 (pp. 195-209).

TACHIZAWA, Takeshi. **Como fazer monografia na prática**. - 2. Ed.- Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999 (pp.49-55).

FERREIRA, Victor C. Paradela., FORTUNA, Antonio A. Mello. **Gestão com pessoas- Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

**ANEXOS****Anexo I: QUESTIONÁRIO PARA COLABORADORES**

Questionário para Pesquisa de Opinião

Período: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2014 á \_\_\_\_/\_\_\_\_/2014.

1. Indique a sua idade:

- 18 Á 35  
 36 Á 50  
 51 Á 65  
 + 65

2. Sexo:

- Masculino  
 Feminino

3. Aponte o seu nível de escolaridade?

- Sem instrução  
 Fundamental incompleto  
 Fundamental completo  
 Médio incompleto  
 Médio completo  
 Superior cursando  
 Superior completo  
 Pós-graduação

Outro. Citar: \_\_\_\_\_

4. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

- até 1 ano  
 de 1 ano e 1 mês à 3 anos  
 de 3 anos e 1 mês à 6 anos  
 Mais de 6 anos.

5. Qual setor você trabalha e qual sua função na empresa?

Setor: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_.

6. Como é a sua relação com os colegas de trabalho?

- péssima  
 ruim  
 boa  
 ótima

7. Como é a sua relação com seus superiores?

- péssima
- ruim
- boa
- ótima

8. Cite três aspectos que mais lhe agradam na empresa?

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

9. Cite três aspectos que mais lhe desagradam na empresa?

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

10. Quais os meios de comunicação utilizados pela empresa:

- reunião     diariamente
- semanal
- mensal
- outra opção. Qual: \_\_\_\_\_

intranet

e-mails

boletins

murais

outros meios de comunicação, citar: \_\_\_\_\_.

11. Cite quais dos motivos abaixo colaboram pra que você se sinta satisfeito em trabalhar na empresa. (Essa questão aceita mais de uma resposta).

ambiente de trabalho

comunicação

trabalho em grupo

salário

benefícios

plano de carreira

trabalho em si

outros

Quais: \_\_\_\_\_.

12. Indique quais benefícios abaixo a empresa oferece: (Essa questão aceita mais de uma resposta)

vale transporte

- vale ou ticket alimentação
- cesta básica
- plano de saúde
- plano odontológico
- ginástica laboral
- auxílio creche
- PLR- participação nos lucros e resultados
- Outro: \_\_\_\_\_

13. Como você considera o ambiente de trabalho?

- ótimo
- bom
- regular
- ruim
- péssimo

14. Qual é sua média salarial?

- até R\$ 1.000,00
- de R\$ 1.001,00 à R\$ 2.000,00
- de R\$ 2.001,00 à R\$ 3.000,00
- acima de R\$ 3.000,00

15. A empresa estimula o trabalho em grupo entre os funcionários?

- Sim, sempre.
- Sim, quase sempre.
- Às vezes.
- Não, quase nunca.
- Não, nunca.

Questão	Sim	Não
16- Você está satisfeito em trabalhar nessa empresa?		
17- Você indicaria seus familiares e amigos para trabalharem nessa organização?		
18- Você tem liberdade para expressar suas opiniões, críticas ou desejos para seus superiores?		
19- Foi oferecido algum treinamento a você, pela empresa, ao iniciar suas atividades?		
20- Você está satisfeito com seu salário?		
21- E com os benefícios que a empresa oferece?		

**Obrigada pela participação!**

**Anexo II: QUESTIONÁRIO PARA GESTORES E GERENTES**

Período: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2014 à \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2014

1. Indique a sua idade:

- 18 Á 35  
 36 Á 50  
 51 Á 65  
 + 65

2. Sexo:

- Masculino  
 Feminino

3. Aponte o seu nível de escolaridade:

- Sem instrução  
 Fundamental  
 Médio  
 Superior cursando  
 Superior completo  
 Pós-graduação

Outro. Citar: \_\_\_\_\_

4. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

- até 1 ano  
 de 1 ano e 1 mês à 3 anos  
 de 3 anos e 1 mês à 6 anos  
 Mais de 6 anos.

5. Qual setor você trabalha e qual sua ocupação?

Setor: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

6. Você sabe qual é a missão, visão e valores da empresa?

- sim  
 não

7. O que a empresa faz para manter seus funcionários satisfeitos / motivados?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

8. É oferecido algum tipo de treinamento pela empresa para os novos colaboradores?

- sim  
 não

9. A rotatividade de funcionários é muito alta na empresa?

- sim  
 não

10. Se sim, por que você acredita que isso acontece?

---

---

11. Como você considera o ambiente de trabalho?

- ótimo
- bom
- regular
- ruim
- péssimo

12. A empresa estimula o trabalho em equipe entre os funcionários?

- sim
- não

13. Como é feita a comunicação entre os setores da empresa, para avisar ou comunicar algo?

- reunião     diariamente
  - semanal
  - mensal
  - outra opção. Qual: \_\_\_\_\_
- intranet
- e-mails
- boletins
- murais
- outros meios de comunicação, citar: \_\_\_\_\_

14. A empresa oferece algum tipo de premiação ou recompensas pelo bom desempenho dos seus funcionários?

- sim
- não

Se sim, quais são: \_\_\_\_\_

---

Obrigada pela participação!

## APÊNDICE : Roteiro da entrevista com a Supervisora de Recursos Humanos

Qual seu nível de escolaridade?

Há quanto tempo você trabalha na empresa?

Você acredita que os colaboradores são incentivados a dar opiniões, sugestões, etc. E a empresa aceita e coloca em pratica essas sugestões?

O que você acha que mudou em relação ao modo da empresa se relacionar com as pessoas em seu ambiente de trabalho nos últimos anos?

Você acha que as pessoas ainda continuam estáticas sem poder dar opiniões, cada uma em seu setor fazendo seu trabalho?

O que a empresa faz (as ações) para manter seus funcionários satisfeitos / motivados?

É oferecido algum tipo de treinamento pela empresa para os novos colaboradores?

A rotatividade de funcionários é muito alta na empresa? Se sim, por que você acredita que isso acontece?

Como você considera o ambiente de trabalho?

A empresa estimula o trabalho em equipe entre os funcionários?

Como é feita a comunicação entre os setores da empresa, para avisar ou comunicar algo?

( ) reunião ( ) diariamente  
 ( ) semanal  
 ( ) mensal  
 ( ) outra opção. Qual: \_\_\_\_\_

( ) intranet

( ) e-mails

( ) boletins

( ) murais

( ) outros meios de comunicação, citar: \_\_\_\_\_

A empresa oferece algum tipo de premiação ou recompensas pelo bom desempenho dos seus funcionários?

( ) sim

( ) não

Se sim, quais são:

O que você acha que a empresa pode melhorar em relação ao seu pessoal?

Em relação aos concorrentes a empresa está em destaque, está em crescimento?

No seu ponto de vista, qual o papel das pessoas na empresa?

Você consegue enxergar algum setor sem o envolvimento das pessoas, seja na parte estratégica ou mesmo operacional?

Você tem apoio de seus superiores para ter alguma atitude em manter seus colaboradores satisfeitos?

É mais viável demitir um funcionário que não tem os objetivos alinhados com os da empresa, ou treinar e tentar motivá-lo. O que a gestão de pessoas considera nesse sentido?