

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA ESPECÍFICA EM EMPRESAS**

**DAYANI CRISTINA TEIXEIRA MACIEL**

**O *ENDOMARKETING* COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DA  
PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA LOCALIZADA NO  
EXTREMO SUL CATARINENSE**

**CRICIÚMA**

**2017**

**DAYANI CRISTINA TEIXEIRA MACIEL**

**O *ENDOMARKETING* COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DA  
PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA LOCALIZADA NO  
EXTREMO SUL CATARINENSE**

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

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Esp. Débora Volpato

**CRICIÚMA**

**2017**

**DAYANI CRISTINA TEIXEIRA MACIEL**

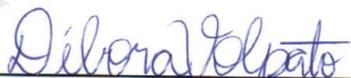
**O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DA  
PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA LOCALIZADA NO  
EXTREMO SUL CATARINENSE**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no curso de Administração de Empresas Linhas de Formação Específica em Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Débora Volpato

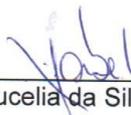
Criciúma, 03 de julho de 2017.

**BANCA EXAMINADORA**



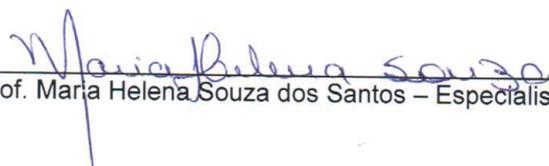
---

Prof. Débora Volpato – Especialista – (UNESC) – Orientador



---

Prof. Jucelia da Silva Abel - Mestre - (UNESC)



---

Prof. Maria Helena Souza dos Santos – Especialista – (UNESC)

## **DEDICATÓRIA**

Àquela que vem sendo minha mãe e pai Ezilda, por ser meu porto seguro e me pegar no colo nos meus momentos de fraqueza. Ao meu pai Leonir Maciel, por mais que não esteja entre nós, sinto que me protege em todos os momentos da vida. Em especial minha avó Eni, minha rainha e minha segunda mãe.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Todo Poderoso Deus a quem eu devo todos os meus momentos de sucesso. Àquele que me fortalece em todos os momentos de minha caminhada e colocando anjos em minha vida. Anjos que eu chamo de família.

Agradeço à minha família, principalmente a minha mãe Ezilda Maciel, aquela que está sendo forte por mim, me apoiando em todos os momentos difíceis. Minha estrutura, meu céu, meu chão. Minha mãe, àquela que eu devo minha vida. Também agradeço aos meus irmãos Douglas e Kevin, pelos momentos de diversão e risadas durante todos os momentos de tensão que passei pela minha vida acadêmica.

Minha eterna gratidão por Débora Volpato, por aceitar ser minha orientadora e ainda mais minha amiga, tendo toda paciência para tirar minhas dúvidas e me fazer estar onde estou no momento.

Ao meu namorado William Tiago, por ser a pessoa mais paciente e incrível comigo em todos os momentos de tensão durante a elaboração deste trabalho e de toda a minha vida acadêmica.

Às minhas amigas da vida Larissa Bauer por ter me escutado desabafar e sempre me fazer rir de coisas estúpidas. À Giovana Biz Peterle por ser paciente e carinhosa e por sempre estar me aconselhando a seguir adiante, mesmo quando eu achava que ia desistir.

Aos meus amigos de vida acadêmica e agora da vida, Daniel, Lucas, Giovane, Diego e Caroline o meu muito obrigada pelo companheirismo.

Aos meus primos Eric e Yuri pela parceria e paciência.

À empresa objeto de estudo, por permitir que realizasse a pesquisa e me dar a oportunidade por tornar este trabalho concreto.

Agradeço a Universidade do Extremo Sul Catarinense e ao Curso de Administração por ter me recebido de braços abertos à essa experiência maravilhosa.

“Nem sempre terás o que desejas, mas enquanto estiveres ajudando aos outros encontrarás os recursos de que precisas.”  
Chico Xavier

## RESUMO

MACIEL, Dayani Cristina Teixeira. **O *endomarketing* como ferramenta estratégica: um estudo da percepção dos colaboradores de uma empresa localizada no extremo sul catarinense.** 2017. 93 páginas. Monografia do Curso de Administração – Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC

O *endomarketing* é uma importante ferramenta quando utilizada estrategicamente na organização para a melhoria do clima e motivação dos colaboradores. Estas ferramentas visam integrar os mesmos e estender seus conhecimentos em relação à empresa e seus princípios e valores. Este trabalho tem como objetivo identificar as ferramentas estratégicas voltadas aos colaboradores que a empresa já possui, bem como as percepções dos mesmos e gestores quanto a isso. Em relação à metodologia utilizada, caracterizou-se como uma pesquisa descritiva quanto aos fins e estudo de caso quanto aos meios de investigação. A população alvo foram os 24 colaboradores do nível tático e operacional e dois gerentes. O estudo caracterizou-se pela coleta de dados primários e com relação a técnica de análise destes dados foi com abordagem qualitativa. Para a coleta de dados com os funcionários dos níveis tático e operacional foi utilizado um questionário com 21 perguntas fechadas e três abertas e uma entrevista semiestruturada com os gerentes. Verificou-se que a empresa oferece algumas ferramentas do *endomarketing* para a motivação parcial dos colaboradores, porém necessita de uma estruturação para que esses planos não enfraqueçam acarretando a queda de produtividade do colaborador. As percepções dos mesmos sobre estas ferramentas estão alinhadas com os dos gerentes não causando grande divergência nas respostas obtidas. Estas percepções foram positivas pois muitos colaboradores mostram-se satisfeitos com as ferramentas que a empresa já possui. Vale ressaltar que este estudo serve como uma ferramenta que auxilie os gestores à identificar as necessidades dos colaboradores para que estejam sempre motivados.

**Palavras-chave:** *Endomarketing*. Ferramentas estratégicas. Motivação.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Aspectos típicos da cultura organizacional .....	17
Quadro 2 - Classificação das atividades de gestão de pessoas .....	34
Quadro 3 - Estruturação do estudo caso.....	41
Quadro 4 - Técnica e procedimentos de coleta de dados primários. ....	42
Quadro 5 - Relação dos dados obtidos Gerente x Colaboradores .....	72

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Faixa Etária .....	47
Tabela 2 - Gênero .....	47
Tabela 3 - Escolaridade .....	47
Tabela 4 - Cursos.....	48
Tabela 5 - Treinamento profissional dentro da empresa. ....	49
Tabela 6 - Espírito de liderança.....	50
Tabela 7 - Trabalho em equipe .....	51
Tabela 8 - Tempo de permanência na empresa.....	51
Tabela 9 - Relação ao cargo .....	52
Tabela 10 - Relação com os gestores.....	53
Tabela 11 - Recebimento de benefício.....	54
Tabela 12 - Satisfação dos benefícios .....	54
Tabela 13 - Indicação da empresa pelo funcionário.....	55
Tabela 14 - Estilo de liderança .....	57
Tabela 15 - Ferramentas de comunicação interna .....	57
Tabela 16 - Crescimento profissional .....	58
Tabela 17 - Incentivos monetários .....	59
Tabela 18 - Remuneração x cargo .....	59
Tabela 19 - Missão, visão e valores .....	60
Tabela 20 - Nível de marketing interno .....	62
Tabela 21 - Jornada de trabalho .....	63
Tabela 22 - Satisfação com o ambiente de trabalho .....	64

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	13
1.2 OBJETIVOS .....	14
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>14</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>16</b>
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	16
2.2 <i>MARKETING</i> .....	18
<b>2.2.1 Histórico e Evolução</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2.2 Conceito</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2.3 Planejamento Estratégico de <i>Marketing</i></b> .....	<b>20</b>
2.3 <i>ENDOMARKETING</i> .....	22
<b>2.3.1 <i>Endomarketing</i>: Conceito</b> .....	<b>23</b>
<b>2.3.2 Estratégias do <i>Endomarketing</i></b> .....	<b>25</b>
2.3.2.1 Comunicação interna.....	27
2.3.2.2 Motivação .....	30
2.3 <b>GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	<b>34</b>
<b>2.3.1 Liderança</b> .....	<b>35</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>38</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	38
<b>3.1.1 Pesquisa quanto aos fins de investigação</b> .....	<b>39</b>
<b>3.1.2 Pesquisa quanto aos meios de investigação</b> .....	<b>39</b>
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO.....	40
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	42
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	44
<b>3.4.1 Abordagem qualitativa</b> .....	<b>44</b>
<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>45</b>
4.1 RESULTADO DOS QUESTIONÁRIOS OBTIDOS COM OS COLABORADORES .....	46
<b>4.1.1 Faixa etária</b> .....	<b>46</b>
<b>4.1.2 Gênero</b> .....	<b>47</b>

4.1.3 Escolaridade .....	47
4.1.4 Cursos .....	48
4.1.5 Formação profissional dentro da empresa .....	48
4.1.6 Espírito de Liderança .....	49
4.1.7 Trabalho em equipe.....	50
4.1.8 Tempo de empresa.....	51
4.1.9 Relação do colaborador sobre sua função .....	52
4.1.10 Relação com os gestores .....	53
4.1.11 Benefícios .....	54
4.1.12 Indicação da empresa pelo funcionário .....	55
4.1.13 Em relação ao fator que o desmotiva no ambiente de trabalho.....	55
4.1.14 Em relação ao estilo de liderança .....	56
4.1.15 Comunicação interna .....	57
4.1.16 Crescimento profissional dentro da empresa .....	58
4.1.17 Incentivos monetários .....	58
4.1.18 Remuneração justa .....	59
4.1.19 Missão, visão e valores.....	60
4.1.20 Prática de endomarketing.....	61
4.1.21 Jornada de trabalho .....	62
4.1.22 Relação com os colegas.....	63
4.1.23 Ambiente de trabalho.....	64
4.1.24 Sugestão à empresa.....	64
4.2 RESULTADO DA PESQUISA COM OS GESTORES .....	65
4.3 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA.....	71
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>76</b>
<b>APENDICE.....</b>	<b>85</b>
APENDICE A – QUESTIONARIO APLICADO .....	86
APENDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS GERENTES.....	92

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos tempos, o setor automotivo vem sofrendo uma crescente queda nas vendas devido à crise que o País vem enfrentando. Segundo dados do Valor Econômico (2016), a venda de veículos caiu 20,1% no nono mês do ano em comparação ao ano de 2015. Alguns motivos que acarretaram a queda de vendas de veículos no mês de setembro foram dois dias úteis a menos no mês em comparação a agosto e a greve dos bancários, que prejudicou no processo do financiamento da aquisição. Já nas exportações houve um volume de receita com mais de U\$ 800 milhões no mês 09/2016 onde gerou um crescimento de 21,8% em relação ao mesmo mês do ano passado.

Ainda de acordo com o Valor Econômico (2016), dados divulgados pela FENABRAVE, o mercado automotivo registrou uma queda de 20,84% de veículos licenciados em relação ao ano passado, onde registrou um total de 2,3 milhões de unidades.

Segundo o resumo de setembro/2016 a venda de autos e leves gerou um acumulado de 130.854 unidades. Filtrando essas informações pela marca da concessionária em estudo, a Toyota está em 6º lugar com 8,77% dos emplacamentos de automóveis leves feitos em todo o País, logo atrás de seus principais concorrentes GM, Hyundai, Volkswagen, Fiat e Ford. O carro chefe da empresa, o Etios HB, ficou em 12º lugar dos emplacamentos do mês de setembro/2016 com 2.869 unidades (FENABRAVE, 2016).

Assim, com a ampla concorrência gerada pela abertura das fronteiras entre países e a entrada de várias marcas em território nacional, as empresas estão sendo obrigadas a criar estratégias de diferenciação para manterem-se no mercado. Por isso, procuram estabelecer metas e para ampliar suas chances de serem alcançadas, utiliza-se o *marketing*. Porém, a ação que se procura ter para ter diferenciais competitivos pode se destacar em um único recurso da empresa: as pessoas.

Para ser possível chegar a resultados satisfatórios e a frente de seus concorrentes, as empresas precisam ter funcionários atentos, qualificados e sujeitos a qualquer tipo de informação existente no intuito de que não haja falha de comunicação. Uma vez motivados, os mesmos farão da empresa, não só um lugar de trabalho, mas de realização profissional. Segundo Bonalume (2008), desenvolver

estratégias de *marketing* externo para o público interno pode ajudar a identificar os diferenciais talentos humanos em uma organização nas quais poderiam estar sendo negligenciados.

Estas ações são chamadas de *endomarketing* ou *marketing* interno, onde Bekin (1995, p. 2) define como “ações de *marketing* voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente”.

Pode-se considerar preliminarmente que o *endomarketing* seja um diferencial competitivo para qualquer empresa que deseja desenvolver-se e diferenciar-se no mercado, pois atualmente é imprescindível a motivação do colaborador para que haja resultados positivos em sua receita, pois o mesmo é a ferramenta crucial entre produto e cliente.

A empresa objeto de estudo realiza seus serviços em uma cidade do extremo sul catarinense há 11 anos, no ramo automotivo com a marca Toyota, possuindo, atualmente, 28 funcionários. A empresa trabalha com qualificação profissional e treinamentos padrão da própria Toyota. O mercado de abrangência da concessionária envolve a região do extremo Sul Catarinense – ou AMESC. Apesar de ser nova no mercado em relação a seus concorrentes, a empresa apresenta preocupações ambientais e qualifica seus serviços com o ISO 14001 e tem programas ambientais como Programa de Gerenciamento de Energia, Resíduos, Programa de Relacionamento com a Circunvizinhança, Monitoramento de Fluentes e Responsabilidade Ambiental.

Face o exposto, este trabalho possui como intenção a identificação da percepção dos colaboradores de uma empresa concessionária sobre as ferramentas estratégicas do *endomarketing* na gestão de pessoas. Este estudo encontra-se estruturado em quatro capítulos, onde a primeira parte encontra-se os objetivos gerais e específicos, junto com a situação problema e justificativa para tal.

O segundo capítulo expõe a fundamentação teórica do tema *endomarketing*, abordando o contexto do *marketing* como um todo e suas estratégias para o público interno da empresa. O terceiro capítulo aborda a metodologia utilizada para a realização da pesquisa na empresa em estudo e posteriormente apresenta-se o delineamento da pesquisa, plano de coleta e análise de dados, definição da população alvo e a síntese dos procedimentos metodológicos. Para os resultados da pesquisa apresenta-se a tabulação dos dados

dos questionários aplicados aos colaboradores, análise da entrevista realizada com os gestores e a análise geral dos dados.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Visando ter um bom posicionamento no mercado atual, a empresa precisa priorizar a qualidade dos produtos e juntamente com seu *marketing* buscar a satisfação de seus clientes. Porém, para que a mesma atinja as metas desejadas e que alcance esses quesitos, é preciso ter funcionários atentos, motivados e qualificados para realizar suas funções da melhor maneira e que possam conquistar resultados positivos.

Para que as metas sejam alcançadas com colaboradores motivados e qualificados, uma empresa precisa investir em ações estratégicas para que façam com que os mesmos se sintam confortáveis em seu ambiente de trabalho. Para que isso seja possível, as empresas precisam investir constantemente em ações do *marketing* interno – ou *endomarketing* – utilizado como estratégia competitiva no mercado. Sendo que, entende-se como *endomarketing* um conjunto de estratégias do *marketing* tradicional voltados ao público interno da empresa.

Ao realizar uma identificação preliminar na empresa objeto de estudo, percebeu-se que a mesma não possui um setor próprio que desenvolva o *endomarketing*, porém possui programas de desenvolvimento para o colaborador. O departamento de Recursos Humanos da concessionária é centralizado fora da empresa, pois gerencia as outras lojas do grupo, ficando complexo elaborar e estratégias específicas para o tema abordado. Sendo assim, o presente estudo visa identificar as atuais estratégias para o crescimento do funcionário, bem como a percepção dos mesmos perante estas, para que auxilie os responsáveis de cada departamento no aumento da produtividade dos funcionários com os resultados obtidos.

Diante deste contexto apresentado, desenvolveu-se um estudo em uma empresa concessionária, onde foi avaliada a reação dos colaboradores sobre as ferramentas do *endomarketing*, com intuito de responder a seguinte questão de pesquisa: “Qual a percepção dos colaboradores de uma empresa sobre as ferramentas do *endomarketing* na gestão de pessoas”?

## 1.2 OBJETIVOS

Nesta seção será descrito o objetivo geral e objetivos específicos do presente estudo.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar a percepção dos colaboradores de uma empresa concessionária sobre as ferramentas estratégicas do *endomarketing* na gestão de pessoas.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Apresentar a empresa objeto de estudo;
- b) Conhecer as estratégias da empresa em relação aos recursos humanos, visando identificar se existem ações que resultem em *endomarketing*;
- c) Verificar a percepção dos colaboradores sobre estratégias do *endomarketing*.
- d) Averiguar com os gestores sobre suas percepções das estratégias do *endomarketing* por meio de entrevistas individuais.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O objetivo geral deste estudo consiste em identificar a percepção dos colaboradores de uma empresa concessionária sobre o *endomarketing* como estratégia competitiva na gestão de pessoas. Este tema, quando trabalhado nas empresas, possui um importante diferencial, pois se a mesma utiliza as estratégias do *marketing* tradicional voltado para os colaboradores da empresa, e quando os mesmos se sentem motivados, tornam-se aliados do negócio e conseqüentemente ficam mais produtivos.

Quanto à contribuição teórica, este trabalho mostra-se oportuno, por abranger um tema expressivamente novo na área da Administração, tendo poucas referências acadêmicas relacionadas ao assunto. Assim, por optar por esta temática, esta pesquisa irá contribuir no sentido de orientar as demais pessoas interessadas em *endomarketing* e auxiliar a empresa em estudo a se diferenciar no mercado com

ajuda de seus colaboradores, apresentando pesquisas que poderão ajudar a instituição para otimização dos seus resultados.

A relevância deste estudo se faz presente, pois optando por fidelizar clientes internos, faz com que os mesmos se tornem aliados do negócio, oportunizando um crescimento mais rápido e prestando aos clientes serviços de qualidade.

O presente estudo torna-se relevante para a empresa em estudo, pois o mesmo irá proporcionar ferramentas estratégicas de diferenciação no mercado, ainda fazendo com que seus colaboradores se sintam motivados em seu ambiente de trabalho. Quanto à contribuição prática, esta pesquisa será relevante à empresa, pois serão apresentados resultados das percepções dos colaboradores sobre as ferramentas estratégicas fazendo com que os responsáveis de cada departamento maximizem os pontos positivos de sua gestão.

Para a pesquisadora, o presente trabalho irá proporcionar experiências na área de *marketing* e recursos humanos e pôr em prática teorias aprendidas ao longo do curso de Administração. Para a Universidade e o Curso de Administração a pesquisa irá proporcionar abordagens práticas e teóricas visando futuras pesquisas acadêmicas em seu acervo.

A pesquisa torna-se oportuna, pois o momento da realização foi viável para a pesquisadora e para a empresa em questão. Quanto à viabilidade, a empresa autorizou o acesso às informações necessárias para a referente pesquisa, não existindo custo à pesquisadora.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção contextualiza-se uma abordagem teórica sobre o assunto tratado ao longo deste trabalho, tais como: cultura organizacional, *marketing* - seu conceito e suas estratégias – *endomarketing* - sua origem, conceito e estratégias, comunicação interna, motivação, gestão de pessoas e liderança.

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Como um conjunto social, as organizações formam grupos de indivíduos que, de uma forma ou de outra, trazem consigo uma diferente maneira de agir e reagir às ações do dia-a-dia. Este fato pode estar ligado ao ambiente cultural em que o mesmo foi criado. Já no ambiente empresarial, quando esses indivíduos se interagem para realizar tarefas semelhantes com o intuito de atingir o objetivo comum da empresa, os mesmos começam a pensar consensualmente e agir homogeneamente, criando, como consequência, uma cultura organizacional (HEINZMANN; MACHADO; LOESCH, 2011).

A Cultura Organizacional é vista no meio empresarial como um conjunto de valores, crenças e conhecimentos compartilhados pelos membros que a compõem, e assim passando para os novos colaboradores como adequado (DAFT, 2003). Heinzmann, Machado e Loesch (2011) afirmam que a cultura dentro de uma organização pode influenciar substancialmente seu desempenho, pois alterando conforme os valores de seus dirigentes podem atingir vários níveis da organização.

Segundo Pires e Macêdo (2008, p. 87), existem “hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, a cultura assume o papel de legitimadora do sistema de valores, expressos através de rituais, mitos que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos”.

Daft (2003) complementa que a cultura organizacional dentro da empresa proporciona aos seus funcionários um senso de identidade e propicia um cumprimento das crenças e valores, que, por sua vez, poderão ser maiores que suas vontades pessoais. Apesar de as ideias que compõem a cultura organizacional de uma empresa possam surgir de diversas partes da empresa, a mesma começa com o fundador, pois é ele que articula ideias, estratégias, valores e filosofias quando a funda.

Na integração interna, segundo Daft (2003), os colaboradores precisam desenvolver uma identidade coletiva e que sejam eficazes para lidar com situações do dia a dia, pois é a cultura que orienta os relacionamentos no ambiente de trabalho e que define como as pessoas se comunicam no meio empresarial.

Para adaptação do ambiente externo, Daft (2003) escreve que a cultura pode ajudar a conduzir as atividades rotineiras dos colaboradores visando a realização de determinadas metas, onde isso pode influenciar a lidar com as entidades e pessoas de fora da organização, auxiliar a mesma a responder com eficiência e eficácia às necessidades dos clientes.

Quadro 1 - Aspectos típicos da cultura organizacional

ASPECTOS TÍPICOS	SIGNIFICADO
<b>Ritos e cerimônias</b>	São atividades desenvolvidas para a execução na hora de um evento especial, como por exemplo, antes de uma audiência.
<b>Histórias</b>	São histórias compartilhadas com efeitos reais, são contadas com frequências entre os funcionários e compartilhadas com novos funcionários da organização. Muitas vezes são sobre heróis que já passaram por ali.
<b>Símbolos</b>	São histórias, símbolos, <i>slogans</i> compartilhados na organização, simbolizando os valores culturais mais profundos da empresa.
<b>Linguagem</b>	Muitas vezes, empresas possuem uma forma diferente de comunicar-se no ambiente interno, podendo ser representadas por provérbios ou metáforas para transmitir um real significado para os funcionários.

Fonte: Daft (2003).

Mascarenhas Bisneto e Miranda (2012) destacam que a cultura organizacional são comportamentos que os funcionários desenvolveram dentro do ambiente de trabalho e adotaram como própria. O que compõem estes comportamentos são influenciados por linguagens, ritos, crenças, histórias criadas dentro da empresa. Cada empresa tem sua cultura, pois as mesmas são influenciadas pelo tipo de gestão que tem. Por isso, quando as empresas mudam sua estratégia de gestão ou sua identidade, sofre impacto nos colaboradores e isso reflete diretamente no modo que cada um vai agir nos processos internos. Portanto, a cultura deverá ser estudada e revisada antes de qualquer mudança, para não gerar mal-estar no ambiente de trabalho.

## 2.2 MARKETING

O *marketing* é uma área da administração que utiliza recursos da empresa para chamar atenção do cliente externo. Conforme Gómez (2004), desde o início do século quando o *marketing* começou a emergir no contexto atual, filósofos e administradores vêm discutindo seu significado constantemente. Por muito tempo, o significado de *marketing* como apenas uma filosofia da administração tem sido um acaso amplamente falado pelo mundo. Porém, apesar de muitos estudiosos acharem definições sobre o que é este termo, o resultado dessas investigações e estudo se resume em um: o *marketing* é praticamente tudo que permeia a empresa.

Kotler e Armstrong (2003) definem que *marketing* nada mais é do que saber lidar com os clientes. O administrador desta área precisa entender e criar, comunicar e satisfazer as necessidades do cliente para que o mesmo crie valor à empresa perante seus concorrentes.

Kotler e Armstrong (2003) afirmam ainda que um dos principais objetivos do *marketing* em uma organização é: atrair novos clientes, assegurando-lhes valor, e conservar os atuais clientes, proporcionando-lhes satisfação.

### 2.2.1 Histórico e Evolução

De acordo, Santos *et al.* (2009) o *marketing* teve origem na Roma Antiga, onde significava '*mercare*' que representava o ato de comercializar produtos. Porém, foi nos Estados Unidos, na década de 1940, que este ato entrou em ascensão, pois as empresas tinham necessidade de incrementar e aumentar as vendas.

Esta área do conhecimento da administração ficou mais conhecida a partir de 1900, quando houve uma necessidade de aumentar as vendas em razão do desenvolvimento do comércio e o cenário econômico específico (SANTOS *et al.*, 2009).

O *marketing* desenvolveu-se dentro de seu contexto acompanhando a evolução do mercado, criando assim novas características e conceitos que diferenciavam de outras práticas organizacionais (SANTOS *et al.*, 2009). Nos Estados Unidos o *marketing* começou na era colonial quando os primeiros colonos negociavam entre si e com os índios. Esses colonos, ao longo do tempo tornaram-se

comerciantes e mascates itinerantes, mas este tema só começou a ganhar força na Revolução Industrial no final do século XIX (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001).

Etzel, Walker e Stanton (2001) apontam ainda que nos Estados Unidos a evolução do *marketing* se caracterizou em três estágios. O primeiro estágio é para produção, onde os executivos focavam suas estratégias no aumento da produção, enquanto garantiam que os clientes compravam produtos de qualidade e preço acessível. Os executivos de engenharia e manufatura que assumiam a responsabilidade de elaborar o planejamento estratégico da empresa. O termo *marketing*, nessa época, não estava em uso. Os executivos do departamento de vendas apenas gerenciava o grupo de vendedores. Esse foco na produção predominou até a Grande Depressão no início da década de 1930.

A segunda parte da evolução histórica de *marketing* nos Estados Unidos segundo Etzel, Walker e Stanton, (2001), foi para a área de vendas, onde os executivos perceberam que produzir ou crescer já não era mais o suficiente e oferecer um produto de qualidade não garantia o sucesso no mercado daquela época. Assim, os administradores pensaram em um estágio orientado para as vendas, onde a característica principal foi depender de atividades promocionais visando vender produtos que determinada empresa fabricava. Porém, esta orientação promocional virou uma 'venda pesada', onde impulsionou um ambiente desagradável. Este estágio foi comum na década de 1950, quando o termo *marketing* começou a emergir.

Posteriormente, surgiu o estágio orientado para o *marketing*. Após a Segunda Guerra Mundial existia uma enorme demanda de produtos destinados ao cliente gerado pela escassez do pós-guerra. Porém, quando essa necessidade acabou, as empresas viram que não havia mais demanda, gerando assim uma grande quantidade de produtos acabados em estoque.

Para acabarem com esse acúmulo, as empresas começaram a criar estratégias no intuito de chamar atenção dos clientes. Porém, os consumidores estavam menos dispostos a serem persuadidos. Assim, neste estágio, os executivos reconheceram as necessidades de um produto orientado às necessidades dos clientes e adaptaram as atividades da empresa para satisfazer tal fator. A partir deste momento, as empresas começaram a criar um departamento de *marketing*, onde todas as tarefas de vendas e promoções passaram a ser responsabilidade do gerente de *marketing* (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001).

### 2.2.2 Conceito

Kotler e Armstrong (2003) sintetizam que *marketing* é saber lidar com os clientes externos. No conceito, é um conjunto de tarefas que abrange o entendimento das necessidades humanas, a criação e comunicação de ferramentas para proporcionar às pessoas valor e satisfação de suas necessidades.

De acordo com Bueron, Pina e Ávila (2014), *marketing* é o estudo da administração que é capaz de integrar planejamento, inovação, ideias e execução em bens e serviços capazes de atingir o desejo do cliente. Aborda uma temática que faz com que o consumidor seja o foco principal no planejamento estratégico da empresa. Kotler (1998, p. 27) complementa que “*marketing* é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros”.

Minadeo (2008) destaca que, *marketing* é definido como uma área da administração que tem por finalidade determinar as necessidades do mercado em que está inserido, habituar-se para alcançar e realizar os desejos pessoais dos consumidores e destacar-se perante seus concorrentes.

O conceito de *marketing* pode ser definido em empresas que têm maior chance de sucesso quando àquelas focam suas estratégias ao alcance das expectativas, desejos e necessidades dos consumidores e se preparam para fazer isso melhor que seus concorrentes (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005).

Segundo Minadeo (2008), o *marketing* é importante para deixar na responsabilidade de um só departamento. O autor também afirma que todas as decisões que envolvem clientes, mercado e concorrentes devem ser levadas em conta independente do setor ou sua tarefa.

### 2.2.3 Planejamento Estratégico de *Marketing*

A característica mais importante do planejamento estratégico de *marketing* é proporcionar que o *know-how* da empresa esteja adequado para o ambiente competitivo na qual ela está inserida (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005). Silva *et al* (2011) complementam que o planejamento é um procedimento administrativo voltado a desenvolver e adequar os objetivos organizacionais e recursos da empresa às oportunidades do mercado, ou seja, a empresa precisa

planejar técnicas e aproveitar as oportunidades da melhor maneira possível dentro de seus recursos disponíveis, como dinheiro, capital humano, capital intelectual, etc.

Segundo Kotler e Armstrong (2003), o processo de formulação do planejamento estratégico pode ser tão importante quanto o plano que resulta. Já que, este planejamento leva a empresa a descobrir seus objetivos, políticas e metas, além de prepará-las para acontecimentos inesperados no mercado e fornece padrão de desempenho mais fácil visando o controle.

Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2005), para que as estratégias de um planejamento sejam eficazes, é primordial que a empresa avalie tanto o perfil de seus recursos (pontos fortes e fracos) quanto o ambiente no qual ela está inserida (oportunidades e ameaças). Kotler e Armstrong (2003) definem que o planejamento estratégico de uma empresa está caracterizado como uma técnica de desenvolver e manter plano com os objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de *marketing* que estão em contínua mudança.

O planejamento estratégico de *marketing* procura responder três perguntas básicas: “o que a empresa está fazendo neste momento?”, “o que está acontecendo no ambiente?” e “o que a empresa deveria estar fazendo?”. Neste plano, os pensamentos da estratégia de *marketing* devem estar alinhados com as condições e necessidades do mercado e recursos organizacionais necessários para a implementação da mesma, pois não importa se estiver bem formulado e articulado, se a mesma não tiver o objetivo de satisfazer os desejos dos clientes externos, está destinada ao fracasso (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005).

Kotler (1998) enfatiza que a satisfação do consumidor depende da sua experiência pós-compra. Portanto, se as expectativas do consumidor forem maiores que o desempenho do produto, a empresa conseguiu atingir o ápice de sua satisfação, mas se for o contrário, a mesma fracassou em seu planejamento de tentar satisfazê-lo.

Neste caso, o que leva as pessoas a se tornarem clientes de uma empresa são os diferenciais competitivos, ou seja, o que a sua empresa tem de diferente daqueles que fornecem os mesmos produtos que os concorrentes e as vantagens que ela traz na hora da venda de um produto ou serviço, não sendo necessariamente mostrar o preço do produto, mas sim qualidade, eficiência e fixação de uma marca de confiança (ROSSI *et al*, 2010).

Já Kotler e Armstrong (1998) definem que o planejamento estratégico envolve fatores importantes em seu escopo, que conta com a definição da missão e objetivos empresariais, a formulação e desenvolvimento de seu portfólio de negócios.

Hooley, Saunders e Piercy (2005) finalizam que a chave para a implementação do planejamento estratégico é alinhar os recursos organizacionais no intuito de desenvolver e realizar a entrega de satisfação do cliente e que todos os membros da organização estejam envolvidos neste processo para que não tenha nenhuma lacuna real que prejudique o projeto, a produção e a entrega da oferta.

### 2.3 ENDOMARKETING

Para que as empresas tenham o sucesso organizacional que tanto almejam, as mesmas precisam focar suas estratégias em todos os setores, visando a integração dos mesmos para que ajudem a alcançar objetivos e metas específicas, afinal, uma organização é um grupo de indivíduos que trabalham em equipe para chegar no objetivo comum.

De acordo com Susin (2003), no novo contexto organizacional, a globalização está deixando as empresas preocupadas com a conquista e retenção de clientes, onde faz que as mesmas usem as melhores estratégias de *marketing* para usá-las contra seus concorrentes. Portanto, uma das estratégias diferenciadas envolve o *marketing* interno, que tem como finalidade atrair e reter os colaboradores com objetivo de alcançar resultados positivos para a empresa.

Segundo Barzotto (2011), a comunicação interna de uma empresa tem como objetivo atingir o máximo de pessoas possíveis. Assim, para que essa ferramenta seja eficiente não poderá haver indiferença entre as pessoas que estão transmitindo tais informações. Atualmente, o funcionário é considerado o cliente interno da empresa, pois tratando ele como tal, pode-se melhorar as chances de atingir as metas organizacionais.

Muitos autores dão o nome a esse tipo de estratégia como *endomarketing* ou *marketing* interno, cujos conceitos e estratégias serão abordados nessa seção.

### 2.3.1 *Endomarketing*: Conceito

A palavra *endomarketing*, vem da mistura de “*endo*” de origem grega “*éndon*” que significa “em, para dentro, dentro de”, e “*marketing*” área da administração que utiliza recursos da empresa para atrair e reter clientes. (BEKIN, 1995).

Segundo Bekin (1995), o *endomarketing* surgiu no Brasil perante uma necessidade de integração entre os setores das empresas, onde se perceberam problemas como baixo interesse nas atividades, discordância sobre funções de cada um deles, e também, falta de conhecimento em seu ambiente de trabalho. Percebendo-se essas dificuldades, surgiu a necessidade de alinhar o pensamento desses colaboradores para o objetivo da organização, fazendo-lhes pensar como servir o cliente final, dar-lhes treinamentos, conhecimentos e motivações para sentir-se bem em seu ambiente de trabalho.

Brum (2010) complementa que as empresas sempre fizeram o *endomarketing*, embora não formalmente, pois começaram a utilizar técnicas mais elaboradas a partir dos anos 1980 e 1990, com o objetivo de se tornarem mais habilitados que os sindicatos na comunicação interna.

O pioneiro do uso do termo do *endomarketing* no Brasil, Bekin (1995) define este tema como ações estratégicas de *marketing* focadas no público interno da organização, com objetivo de apresentar entre os funcionários e setores princípios focados em satisfazer as necessidades do público externo. Minadeo (2008) complementa, que o *endomarketing* é um processo que visa intensificar o relacionamento entre os setores da organização trazendo consigo a noção de cliente como fornecedor interno, proporcionando melhorias no atendimento, qualidade e produtividade. Quanto mais eficiência o *endomarketing* tem, mais atraente será a empresa, tanto para o cliente interno, como externo.

Brum (2010) explica melhor que pouco tempo atrás as pessoas acreditavam que o papel do *endomarketing* nas empresas era fazer com que os colaboradores não soubessem das tomadas de decisão sobre algum produto que iria ser lançado por meio da mídia, mas sim pelos próprios superiores. Assim, comunicar sobre as decisões em primeiro lugar aos funcionários garantiria que os mesmos se sentissem satisfeitos por fazer parte do processo.

Brum (2010) define o objetivo do *endomarketing* como criar uma percepção empresarial para as estratégias como missão, visão e princípios dentro de um ambiente organizacional positivo, tendo como intenção de transformar o funcionário em facilitador para intensificar uma boa imagem da empresa e seu valor perante o mercado.

No entender de Kobayashi (2008) o *endomarketing* é um conjunto de ferramentas do *marketing* institucional voltados ao cliente interno da empresa. O autor afirma também que são ações de comunicação interna que visam conquistar o colaborador, vendendo a imagem da organização para o mesmo, buscando a satisfação do mesmo para que alcancem os objetivos propostos.

Bekin (1995) enfatiza que com o novo cenário econômico, competição acirrada e internacionalizada o *marketing* direcionado para o cliente precisa do fator “conhecimento” para avançar sobre os concorrentes em busca de inovações tecnológicas, qualidade nos produtos e serviços oferecidos, etc. O *endomarketing* entra nessa linha de pensamento, pois o mesmo contribui favoravelmente para a disseminação do conhecimento e valores a todos que compõem uma empresa.

Segundo Minadeo (2008), os objetivos do processo de *endomarketing* se caracterizam nos seguintes aspectos:

- Tornar mais coerente e acessível a ferramenta de comunicação interna na organização;
- Apresentar a todos os objetivos da organização;
- Treinar e desenvolver os funcionários, atraindo novos e reter os melhores diminuindo assim a rotatividade de pessoal;
- Integrando os funcionários no processo decisório, permitindo que os mesmos exerçam suas tarefas com orgulho;
- Criar prêmios de incentivo para os esforços de criatividade e iniciativa, mostrando que a empresa se importa com o trabalho dos funcionários;
- Dar liberdade aos colaboradores de expor suas ideias;
- Integralizar o termo “cliente” e sua importância no sistema interno da estrutura organizacional, possibilitando uma melhoria na qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa com um aumento de produtividade do pessoal e dos processos.

Alguns autores chamam o processo de satisfazer o público interno de “*endomarketing*” outros chamam por “*marketing* interno.” Hooley, Saunders e Piercy (2005), defendem que os programas de *marketing* externo criados pelos executivos devem estar focados também no ambiente interno das empresas, pois só assim a mesma poderá alcançar a mudança organizacional.

Os autores Hooley, Saunders e Piercy (2005) afirmam que para montar uma boa estratégia de *marketing* interno, devem-se considerar algumas características:

- O *marketing* interno visa a entrega de produtos e serviços ao cliente com altos níveis qualidade e satisfação do mesmo;
- O *marketing* interno foca sua atenção em programas de desenvolvimento de comunicação interna para suprir o colaborador com conhecimento e conquistar sua confiança;
- O *marketing* interno é usado para desenvolver um processo de inovação dentro da organização;

Em resumo, o *endomarketing* surgiu com a proposta de ser um programa de fidelização para o cliente interno, que tem como objetivo criar estratégias promocionais aos colaboradores, fazendo que os mesmos participem do processo decisório, criando programas de premiação e comunicação interna para que se sintam motivados e orgulhosos, resultando na entrega do produto de qualidade para o cliente final, alcançando assim os objetivos da organização.

### **2.3.2 Estratégias do *Endomarketing***

Ao longo das décadas de 1980 e 1990 as empresas despertaram um interesse na comunicação ao seu o público interno e passaram a realizar programa e campanhas para tais. Mas esse processo, na época, era caracterizado pelas desorganizações, pois os gestores não tinham um controle da situação e realizavam propagandas sem um posicionamento específico, e muitas vezes, os objetivos da organização não se alinhavam com esse planejamento (BRUM, 2010).

A autora afirma ainda que o *endomarketing* se disseminou como área específica de *marketing* no final dos anos 1990 e no início dos anos 2000, quando os gestores das empresas passaram a planejar meios de informações para que as mesmas veiculassem em diversos níveis da organização.

Para o planejamento e implementação de um programa de *endomarketing* dentro do processo gerencial, é preciso garantir o comprometimento de todos os colaboradores na execução da mesma, alinhando o pensamento deles com os objetivos organizacionais e apresentar-lhes como chegar à satisfação do cliente externo por meio da motivação. É necessário que a ideia de “cliente interno” seja disseminada em toda a organização, explicando-lhes a importância de cada um no desempenho organizacional (WEIRICH; MUNARI; BEZERRA, 2004).

Bekin (1995) afirma que para fazer um bom programa de *endomarketing*, é preciso fazer uma avaliação interna. Muitos gestores fazem uma dedução errônea, na qual todos os funcionários, por trabalharem para a empresa, necessariamente “vestem sua camisa.” A tendência geral destes executivos é orientar as estratégias da organização ao mercado externo e por descuido não dão a total atenção para aqueles que fazem isso acontecer: os colaboradores. Uma boa avaliação interna pode orientar ao administrador um caminho que deverá ser traçado para o desenvolvimento de um programa de *endomarketing*.

Bekin (1995) ainda define que para a avaliação interna é necessário fazer o uso de uma ferramenta de *marketing*, a análise SWOT, onde serão encontradas suas forças (*Strengths*), fraquezas (*Weakness*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*).

Ainda sobre a percepção de Bekin (1995), para a implementação de um programa, é necessário analisar estratégias para ajustar as necessidades dos colaboradores à realidade da empresa, analisando também seus pontos fracos e corrigindo-os. O mesmo autor define estratégias essenciais para a implementação de um programa de *endomarketing*, onde estão listadas abaixo:

- Linha de ação atitude: onde os gestores visam ações de treinamento para dar ao funcionário a consciência da importância estratégica de um serviço direcionado ao cliente, como por exemplo, o envolvimento, o compromisso, a valorização e o profissionalismo do funcionário para que assuma responsabilidades dentro de um processo gerencial;
- Linha de ação de comunicação: fornece subsídios para um sistema de comunicação interna para que todos possam executar suas tarefas com eficiência;

- Treinamento sob a ótica e desenvolvimento: deverá partir sobre uma avaliação das necessidades da empresa, que necessita abranger os valores necessários para se trabalhar em equipe e a valorização para o desenvolvimento pessoal e humano;
- Processo de seleção: em uma entrevista de seleção, as perguntas deverão ser elaboradas conforme os valores da empresa, orientadas para uma avaliação do funcionário sob a ótica do serviço orientado para o cliente, sobre o trabalho em equipe, capacidade de iniciativa e liderança;
- Plano de carreira: é o planejamento orientado ao colaborador, que visa tratar de seu crescimento profissional, juntamente levando-o para promoções de cargos com a possibilidade de chegar ao topo;
- Motivação, valorização, comprometimento e recompensa;
- Sistema de informações e rede de comunicação interna;
- Segmentação do mercado de clientes internos;

Brum (2010) relata que um programa de *endomarketing* precisa de aspectos eficientes para que cheguem aos diversos níveis da organização. Primeiramente, a empresa precisa de um posicionamento interno para que tenha uma relação com seus colaboradores. Diferentemente do posicionamento externo, o interno não precisa ser único ou exclusivo, mas sim que seja o único na mente de seu colaborador. A empresa terá que fortalecer a marca e a imagem de sua empresa para o funcionário, fazendo que tenha uma posição privilegiada em sua mente para que ele acredite e ajude a mantê-la nesse nível.

Brum e outros autores salientam que para um bom programa de *endomarketing* na organização é necessário avaliar aspectos indispensáveis para o sucesso da mesma, como motivação, comunicação interna e liderança, onde os tópicos serão demonstrados a seguir.

### 2.3.2.1 Comunicação interna

Atualmente, a comunicação se tornou algo indispensável no planejamento estratégico das empresas, pois as mesmas precisam transmitir para fora do

ambiente interno suas ações promocionais para conquistar o cliente (PASSERINI, 2013).

Ainda segundo Passerini (2013), a palavra comunicação vem do termo “comum”, sendo assim, seu significado é tornar comum a participação, a troca de informações sentimentos e experiências. A comunicação tem o poder de persuadir o comportamento das pessoas. Na comunicação, a informação e a compreensão andam em conjunto, pois se não há compreensão da informação não há uma comunicação eficaz.

Cunha; Basto e Gugelmin (2013) afirmam que a comunicação interna teve sua origem por volta dos anos 1920, quando notaram a necessidade que seus gestores falassem um pouco mais adequadamente. O crescimento dessa preocupação desenvolveu-se juntamente com a Psicologia Industrial, Social, e Teorias da Organização, onde consideram que a comunicação seja seu elemento fundamental.

Segundo Fernandes (1999), o círculo de informações fornece aspectos para a tomada de decisões dentro da empresa, influenciando a qualidade, linhas de produtos, *marketing*, fatores produtivos, etc. Este fator também ajuda na elaboração de planos de ação, determinando metas, gerenciando os recursos humanos, avaliando os colaboradores da organização, liderando e criando um clima de motivação no qual as pessoas desejam participar.

Souza (2008) afirma que, para a eficácia de um programa de comunicação interna, as informações precisam chegar até os colaboradores de forma clara e objetiva, para que os mesmos possam resolver e evitar qualquer tipo de falha no procedimento, pois nem todos os programas de comunicação são eficientes.

Com uma gestão de comunicação interna eficiente, é possível que os executivos consigam atingir um alto nível de comprometimento dos funcionários com a organização, desenvolvendo práticas desejadas que passam a fazer parte da rotina de trabalho. Ao planejar um programa de comunicação interna os gestores precisam introduzir valores culturais da organização, encaminhando aos colaboradores mensagens de motivação e o que a empresa espera deles (FAGOTTI; BISCOLI, 2012).

O *endomarketing* está ligado diretamente à comunicação interna, pois qualquer tentativa de implementação do programa cederia ao fracasso se os

gestores não fortalecerem este sistema e não influenciar o senso de liderança, permitindo que os subordinados se manifestem livremente aos seus superiores.

A retenção de informação por parte dos membros da organização é inaceitável, pois o objetivo de um programa de comunicação é ampliar os fluxos internos de informações. Em resumo, a omissão das informações cruciais à empresa pode prejudicar seu processo decisório (MINADEO, 2008).

Segundo Brum (2010), para uma boa gestão de comunicação interna, a empresa poderá usar canais de comunicação de variados tipos para a disseminação da informação em todos os setores, entre eles são:

- *Slogan* interno: é a frase que mais representa a empresa como um todo, indicando seu posicionamento perante o mercado juntamente com sua assinatura.
- Marca interna: associar à empresa um símbolo que represente o objetivo interno e global do negócio.
- Planejamento de conteúdo: no *endomarketing* os grupos de conteúdo são pessoas que costumam gerenciar planos estratégicos para o longo prazo da empresa, abordando conteúdo como gestão empresarial, recursos humanos, mercado e produto, produção, responsabilidade social e ambiental, celebrações, participação nos resultados; programas de reconhecimento; diretrizes.
- Planejamento estrutural e de processos: este tópico é definido como será o canal de comunicação utilizado pela empresa, onde se consideram três dimensões: comunicação interna corporativa, onde a empresa em geral permitir o acesso à informação a todos os colaboradores, fazendo-lhes que eles entendam que pertencem a um grupo empresarial como um todo. A segunda dimensão é chamada de comunicação interna local, onde as informações das decisões diárias devem ser passadas aos colaboradores da unidade empresarial, respeitando a individualidade das demais unidades do grupo. E a última dimensão é chamada de comunicação face a face onde as informações são passadas do líder à sua equipe.

Brum (2010) ainda contextualiza que para que a comunicação interna seja efetiva, a empresa precisa adotar meios de canais informativos para disseminar a informação e decisões diárias por toda empresa, dentre elas são:

- E-mail;
- Jornal eletrônico;
- Revista interna;
- Encartes no jornal/revista interna;
- Jornal de parede;
- Painel de Gestão à vista;
- Boletins Informativos;
- Mala-direta;
- Display de mesa
- Intranet;
- TV Interna;
- Rádio Interna;
- Mídias eletrônicas;

Segundo Brum (1994, p. 69), “todo programa de comunicação interna deve estar voltado para a disseminação de ideias para o alcance de uma grande meta.” Assim, a empresa deverá focar no repasse das informações corretas para seu público e esse repasse deverá ser feito com clareza para nortear os funcionários em suas funções.

### 2.3.2.2 Motivação

Com o mercado cada vez mais globalizado, as empresas precisam se diferenciar em novos setores para ganhar atenção de seu público interno, mas para que isso seja possível, as mesmas precisam estar com o seu público interno motivado para que possam atingir as metas planejadas pela empresa (GIL, 2001).

Segundo Costa (2013, p. 2), “motivação pode ser entendido como aquilo que move uma pessoa ou que a põe em ação ou a faz mudar o curso da ação”.

Para Certo (2003), a motivação é um ordenamento de motivos e causas que quando colocadas em prática faz que o funcionário efetue sua função de modo que atinja as metas organizacionais. Maximiano (2004) afirma que este fator significa

que uma pessoa com motivação tem a capacidade de ir além à sua função, onde a mesma demonstra um nível de disposição maior para realizar sua atividade e conseqüentemente alcançando resultados positivos.

Brum (2010, p. 136) complementa que motivação “é um conjunto de motivos que levam um ser humano a empreender uma determinada ação”.

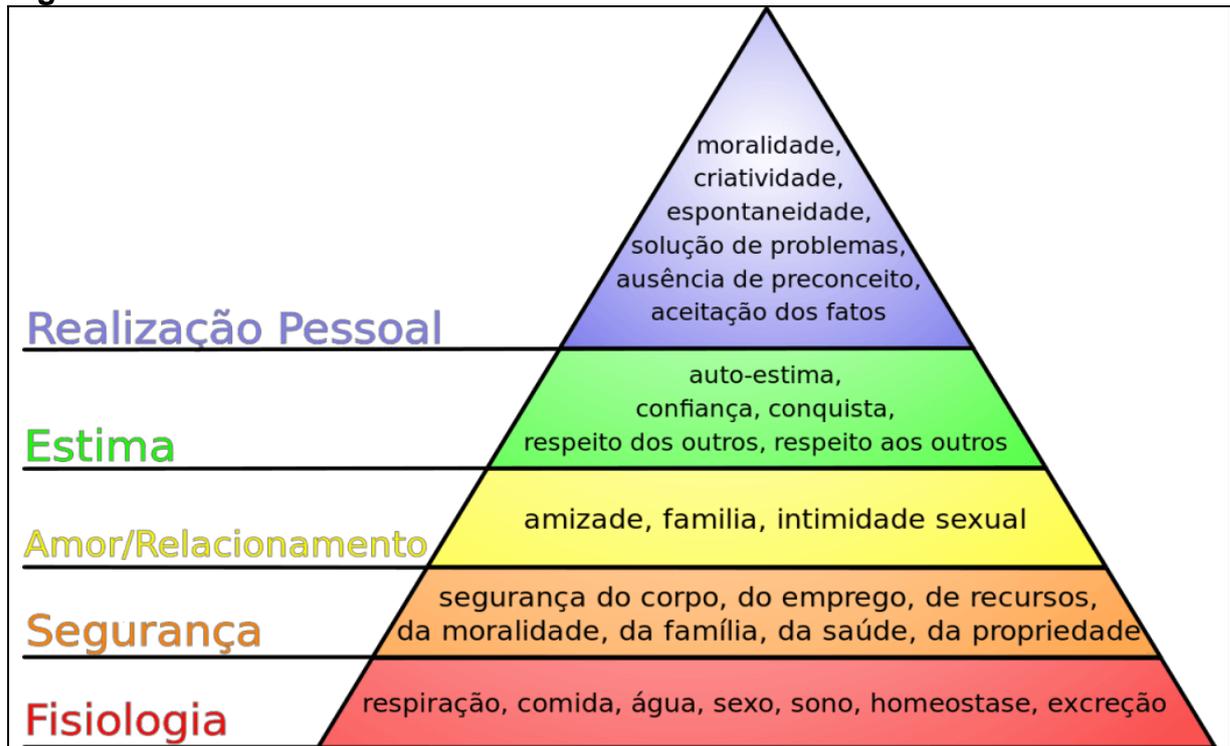
Embora o fator de motivação venha sendo algo novo na administração de recursos humanos, muitas empresas estão aderindo esse novo jeito de pensar. De acordo com Bergamini (1997) antes dos métodos de motivação no trabalho que são conhecidos, antigamente este fator era conhecido por técnicas cruéis, como o uso de punições, gerando assim um ambiente de medo.

Essas punições não eram apenas psicológicas, mas também podendo afetar a vida financeira do colaborador. O autor ainda cita que após a Revolução Industrial os executivos queriam aumentar a produtividade de pessoal e assim realizaram vários investimentos nesta área. Assim, passou-se a exigir dos gerentes e administradores a encontrar pessoas mais adequadas para cada cargo e também treiná-las, para o uso de ferramentas e métodos mais eficientes.

Após essa descoberta, teóricos da área de recursos humanos passaram a desenvolver teorias sobre motivação dos funcionários. Dentre eles estão: A Teoria de Necessidades de Maslow, Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e Teoria X e Y de McGregor, sendo esta última com enfoque no comportamento humano nas organizações.

Abraham Maslow (1908-1970) criou uma teoria sobre as necessidades humanas e até hoje vem sendo reconhecida pelos recursos humanos. De acordo com o mesmo, as necessidades humanas se sobrepõem às outras, ou seja, quando a primeira necessidade é satisfeita a motivação do funcionário é direcionada à próxima, assim sucessivamente (ENDEAVOR, 2015).

Maslow organizou essas necessidades em pirâmide, conforme a Figura 1:

**Figura 1** - Pirâmide das necessidades de Maslow.

Fonte: Endeavor (2015).

A segunda teoria abordada é dos dois fatores de Herzberg mais conhecida como fatores higiênicos e motivadores. O psicólogo Frederick Herzberg (1923-2000) criou uma teoria que explica como os diversos fatores do ambiente de trabalho se interagem para a criação da motivação e podem ser divididos em duas categorias que se chamam fatores motivacionais ou intrínsecos, e higiênicos ou extrínsecos (MAXIMIANO, 2004).

Os fatores motivacionais ou intrínsecos estão ligados ao cargo que o funcionário está exercendo na empresa, como por exemplo, os estímulos que o mesmo recebe ao desempenhar as atividades que realiza (RIBEIRO, 2003). Maximiano (2004) complementa que para existir motivação em sua função exercida o mesmo precisa estar ligado ao seu trabalho onde possa ter chance de desenvolver suas habilidades e ter reconhecimento pelo trabalho feito.

Os fatores extrínsecos ou higiênicos estão ligados ao ambiente de trabalho em si, ou seja, as pessoas não têm controle sobre o mesmo. Este fator está ligado na motivação quanto aos benefícios concedidos pela empresa como condição do trabalho, benefícios, trabalho e ambiente físico (RIBEIRO, 2003).

Outro pensador que contribuiu para a prática das relações humanas dentro da empresa foi Douglas McGregor (1906-1964) que contribuiu desenvolvendo a teoria de X e Y na escola do comportamento humano nas organizações.

Segundo Ribeiro (2003), McGregor estudou que o comportamento dos executivos tinha uma forte influência por suas imposições na conduta dos funcionários. Em sua obra, McGregor divide os extremos do comportamento humano em duas teorias: X e Y.

McGregor desenvolveu em seu estudo que a Teoria X prega o homem como indolente e preguiçoso e que a administração deveria convencê-los a fazer o melhor para a empresa sob pena de punição. Esta teoria foca numa administração rígida e controladora e visa também que o ser humano é motivado pelo salário. Já a teoria Y é o oposto da X, ela vê que o homem não evita o trabalho e sim vê como uma coisa natural. Considera também que o homem é mais motivado e procura mais responsabilidades para exercer sua função. Punições e ameaças não são mais as únicas maneiras de conseguir sua cooperação (RIBEIRO, 2003).

Estas teorias abordam fatores que existem até hoje no cotidiano em muitas empresas e ainda são utilizadas como referências para a criação da motivação do pessoal em seu ambiente de trabalho. Gil (2001) cita que existem diversas formas de motivar seus funcionários para um bom aproveitamento do desempenho dos mesmos na empresa e dentre eles são:

- Valorizar as pessoas que fazem parte da empresa;
- Reconhecer novos avanços com elogios ao funcionário;
- Encorajar iniciativas da equipe;
- Oferecer incentivos;
- Delegar autoridade, não poder;
- Enriquecer as funções;
- Realizar avaliações periodicamente para avaliar o desenvolvimento das pessoas nas organizações; e
- Promover mudanças.

Segundo Coelho (2004), as organizações estão abordando o conceito de que o trabalho já não está mais sendo visto como algo desagradável pelos seus colaboradores, pelo contrário, os mesmos estão reconhecendo que é algo fundamental na medida em que estão se sentindo envolvidas por ele.

## 2.3 GESTÃO DE PESSOAS

Para Marras (2010), esta área estratégica de pessoas vem evoluindo constantemente ao longo da história. No início, as empresas restringiam essa área como parte administrativa da empresa, no que se refere à remuneração e benefícios, controle de horas, férias, admissão e demissão de funcionários, etc. Por mais que essas funções ainda sejam usadas, isso deixou de ser suficiente, pois o funcionário tem necessidades que precisam ser supridas pela própria empresa.

Segundo Gil (2001), Gestão de Pessoas é um departamento da empresa que gerencia os processos internos relacionados a pessoas, visando alcançar a cooperação das mesmas para o atingimento das metas organizacionais.

Quando a gestão de pessoas é aplicada na organização, sua principal característica é identificar os tipos de comportamento humano que se encaixam na fisionomia da empresa. Após a descoberta, essa gestão deverá integrá-los, sustentá-lo e transformá-los no modelo organizacional (SILVA, 2009).

Com base em Marras (2010), esta gestão é usada para influenciar os funcionários por meio de práticas estratégicas fazendo com que os mesmos aumentem a produtividade organizacional. Sendo assim, a gestão estratégica de pessoas é uma forma de aumentar a vantagem competitiva da empresa.

Conforme Gil (2001), o termo “gestão de pessoas” é mais conhecido no meio acadêmico do que nas organizações, pois essa questão está sendo vista mais na revisão das obras ao assunto “recursos humanos” e aos cursos que são oferecidos nas universidades. Porém, as empresas estão se adequando mais a esta gestão estratégica, pois vêm mostrando disposição para tratar seus funcionários como parceiros, propondo a participação de cada um nas tomadas de decisões e desenvolvendo seu crescimento profissional.

Segundo Gil (2001), as atividades da gestão de pessoas podem se classificar conforme Quadro 2:

Quadro 2 - Classificação das atividades de gestão de pessoas

(continua)

Sistemas de RH	Atividades
<b>Suprimento ou Agregação</b>	Identificação das necessidades de pessoal. Pesquisa de mercado de recursos humanos. Recrutamento. Seleção.

(conclusão)

<b>Sistemas de RH</b>	<b>Atividades</b>
<b>Aplicação</b>	Análise e descrição de cargos. Planejamento e alocação interna de recursos.
<b>Compensação ou manutenção</b>	Salários. Benefícios. Carreiras. Higiene e segurança no trabalho. Relações com sindicatos.
<b>Desenvolvimento ou capacitação</b>	Treinamento e desenvolvimento de pessoal. Desenvolvimento e mudança organizacional.
<b>Controle ou monitoração</b>	Avaliação de desempenho. Banco de Dados. Sistemas de informações gerenciais. Auditoria de recursos humanos.

Fonte: (GIL, 2001, p. 25).

Marras (2010) complementa que a gestão estratégica de pessoas está direcionada aos negócios e estratégias da organização e não tanto para as rotinas administrativas de recursos humanos, onde o enfoque era salário, controle de ponto, férias, 13º salário, etc. Atualmente as empresas estão preocupadas em usar as necessidades da empresa em prol aos funcionários, assim, adaptá-los e treiná-los para resolverem de uma maneira estratégica e como consequência desenvolvendo-os profissionalmente e alcançando as metas organizacionais;

### 2.3.1 Liderança

Para alcançar o prestígio pessoal e a aceitação de seus subordinados, os gestores da empresa precisam desempenhar o papel de líder, pois num contexto gerencial, os colaboradores têm que se ver mais como parceiros do que como subordinado, pois é necessário que os mesmos auxiliem no alcance dos objetivos e a missão da empresa, sempre motivados pelo seu superior (GIL, 2001).

Certo (2003) afirma que liderança é ter a habilidade de influenciar o comportamento dos seus subordinados para o cumprimento de objetivos organizacionais, ou seja, direcioná-los para atuar de maneira certa na realização de seu trabalho dentro da empresa.

Maximiano (2004, p. 303) afirma que “liderança é o processo de conduzir as ações e influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”. Já segundo Bergamini (1994), existem dois aspectos para definição de liderança. A

primeira definição surge da percepção que “liderança” envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, significa a influência dos líderes sobre seus subordinados.

A respeito de líderes, Brum (2010 p. 121) afirma que “os líderes deverão ser capazes de discernir as informações e promover um direcionamento e compartilhar aos funcionários fazendo que sirva de motivação para o público interno”.

As características que diferenciam um líder segundo Maximiano (2004) são suas habilidades de influenciar outras pessoas e suas motivações como líder. Quanto à habilidade, o autor cita que para desenvolver a liderança em uma pessoa pode ser por meio de treinamentos por meio da educação, treinamento e experiência.

Para ser um líder eficaz é preciso ter habilidades com comunicação, pois este fator é o alicerce para o trabalho e o mesmo precisa interagir com as pessoas e transmitir informações claras e objetivas para motivá-los. Outra característica individual de um líder é a sua maneira de se relacionar com sua equipe, pois o mesmo precisa ter uma influência positiva sobre eles para fazê-los atingir as metas da organização.

Segundo Stoner e Freeman (1994), para que os gerentes consigam aplicar um estilo de liderança, precisam analisar o comportamento de seus liderados. Muitas vezes os mesmos desejam ter liberdade para participar da tomada de decisão junto com seus superiores, maiores responsabilidades e conquistar seu espaço no ambiente de trabalho. O papel do líder nesta tarefa deverá ser de alinhar essas vontades para que os colaboradores se sintam motivados e atinjam os objetivos da empresa.

Segundo Maximiano (2004), existem diferentes estilos de liderança. Dentre elas pode se destacar:

- Líder orientado para a tarefa ou autocrático: tem características mais centralizadas como a tomada de decisões importantes sem consultar sua equipe; sua preocupação maior é com a tarefa em si e não à equipe que lidera; predomina sua atenção nos prazos e tarefas; necessidade de atingir metas; etc.
- Líder orientado para pessoas ou democrático: é caracterizado pela atenção dada aos seus subordinados. O líder democrático acredita

que para um bom trabalho deverá criar um ambiente onde seus funcionários se sintam confortáveis; foca nas relações humanas do trabalho e consulta seus funcionários antes de qualquer tomada de decisão, dando importância as suas opiniões.

Brum (2010) cita que para que um líder seja eficaz o mesmo precisa se preparar todos os dias para esta tarefa e o mesmo precisa estar com ânimo para liderar e propor a sua equipe um estado de espírito positivo para alcançar bons resultados.

Em resumo, os líderes precisam estar focados em suas tarefas, sempre focando no melhor para os seus subordinados, ou seja, precisam adotar um estilo de liderança democrático, pois, possuem um papel importante na aplicação do *endomarketing* na organização.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Uma pesquisa necessita de um plano bem elaborado de ideias para pôr em prática a busca de informações que precisam ser estudadas para a resolução do problema estudado.

Para Michel (2015), a ciência se preocupa em captar informações e entender a realidade. A metodologia garante formas de estabelecer técnicas para chegar até essas informações, por meio da pesquisa científica. Esta metodologia visa buscar informações verdadeiras por meio de um processo de pesquisa, e busca se caracterizar por procedimentos científicos estabelecidos a partir de critérios normalizados e aceitos pela ciência.

Segundo Boaventura (2004), a pesquisa busca a solução de um problema que ainda não foi resolvido. Nesta etapa é indispensável ter um problema ou uma oportunidade de pesquisa onde o mesmo deverá ser resolvido por informações preliminares e uso de métodos investigativos.

A pesquisa científica é um método primordial da ciência e por meio dela é possível descobrir por um meio científico a verdade da realidade. Esta pesquisa procura investigar o mundo real, no intuito de entender a complexidade das coisas, seus princípios e fundamentos. Pretende descrever a realidade das informações estudadas, por meio da análise, registrando e interpretando os resultados obtidos para que se possa chegar a real conclusão do que está acontecendo no mundo físico sem a interferência do pesquisador (MICHEL, 2015).

Para Malhotra (2006 p. 98) a pesquisa de *marketing* “detalha os procedimentos necessários para a obtenção das informações indispensáveis para estruturar ou resolver problemas de pesquisa”.

Sendo assim, neste capítulo apresenta-se o delineamento de pesquisa, definição da área e/ou população alvo, plano de coleta de dados, plano de análise dos dados, cronograma e orçamento da pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para o delineamento da pesquisa, Roesch (1999) afirma que não existe um método apropriado para cada tipo de projeto, mas é esperado que o pesquisador

escolha ferramentas adequadas para a realização do estudo, quanto ao problema de pesquisa, custos e disponibilidade de dados.

Para Appolinário (2012), esta etapa de pesquisa representa a fase do planejamento, contendo detalhes mais profundos daquilo que se pretende realizar. Trata-se também do plano que o pesquisador irá usar em seu trabalho científico.

Sendo assim, “o delineamento da pesquisa determina então quem vai ser pesquisado e quais questões serão levantadas (ROESCH, 1999, p. 126)”.

### **3.1.1 Pesquisa quanto aos fins de investigação**

#### **a) Pesquisa descritiva**

Para Sampieri, Collado e Lucio (2006), o método de estudo descritivo tem como objetivo descrever acontecimentos e situações pesquisados, ou seja, dizer como se desenvolve cada fenômeno do estudo científico. Malhotra (2006) complementa que este tipo de pesquisa visa caracterizar grupos importantes, como consumidores, vendedores, organizações ou áreas de mercado, etc.

Sampieri, Collado e Lucio (2006, p. 102) afirmam ainda que a pesquisa descritiva “busca especificar propriedades e características importantes de qualquer fenômeno que se analise.” Já Malhotra (2016) ressalta que esta pesquisa tem como característica a descrição de algo, sendo geralmente aspecto ou função de algo.

Sendo assim, neste presente estudo, mostrou-se necessário a realização de uma pesquisa descritiva, pois este precisa de uma análise das percepções dos funcionários da empresa quanto ao *endomarketing* e suas ferramentas estratégicas.

### **3.1.2 Pesquisa quanto aos meios de investigação**

#### **a) Estudo de caso**

Sampieri, Collado e Lucio (2006) delimitam o estudo de caso um estudo de uma unidade de pesquisa que pode ser representado por uma pessoa, família, um objeto, um sistema ou uma organização.

Conforme Pinheiro (2010, p. 23), “o estudo de caso envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

A pesquisadora fez o uso desta técnica, pois precisou fazer uma análise nas pesquisas com os colaboradores e dos gestores para a identificação das estratégias da empresa quanto ao *endomarketing* e as percepções dos mesmos quanto a este tema.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO

Há 17 anos foi fundada uma nova concessionária no sul de Santa Catarina com bandeira Toyota. A empresa possui três departamentos: administrativo, venda e pós-venda. O departamento de vendas abrange as vendas de veículos novos e seminovos, com setores de venda direta e varejo. Já o de pós-vendas contém setores de serviços, como oficina, peças, lavação de veículos e funilaria com o modelo *fast repair* padrão Toyota. O departamento administrativo abrange a diretoria, recursos humanos, financeiro e Centro de Processamento de Dados (CPD), o setor de *marketing* é terceirizado. Ao todo são 24 funcionários nos níveis tático e operacional, três gerentes e um diretor administrativo, totalizando 28 colaboradores.

Em relação aos ao nível tático e operacional da empresa, a autora aplicou o questionário com toda a população da empresa, destes, 20 responderam os questionários.

Para as entrevistas com os gerentes, a autora usou o método de amostragem não probabilística por julgamento, aplicando assim com os gerentes do departamento de vendas e pós venda, acreditando que os dois seriam mais aptos a responderem as perguntas, pois tem mais convívio com seus subordinados. O gerente administrativo e o diretor administrativo gerenciam outras lojas do grupo ficando com pouco tempo hábil para ficar na empresa no dia a dia.

Quadro 3 - Estruturação do estudo caso.

Objetivos	Período	Extensão	Unidade de amostragem	Elemento
Caracterizar a empresa objeto de estudo.	Primeiro semestre de 2017.	Empresa objeto de estudo e site institucional	Departamentos da empresa.	Gerentes e site institucional.
Conhecer as estratégias da empresa em relação aos recursos humanos, visando identificar se existem algumas ações que resultem em <i>endomarketing</i> .	Primeiro semestre de 2017.	Empresa objeto de estudo.	Departamentos da empresa.	Gerentes.
Verificar a percepção dos colaboradores sobre estratégias do <i>endomarketing</i>	Primeiro semestre de 2017.	Empresa objeto de estudo.	Departamentos da empresa.	Colaboradores da empresa.
Averiguar com os gestores sobre suas percepções das estratégias do <i>endomarketing</i> por meio de entrevistas individuais.	Primeiro semestre de 2017.	Empresa objeto de estudo.	Departamentos da empresa.	Gerentes.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A pesquisadora verificou a necessidade de aplicar a pesquisa com toda a população dos níveis tático e operacional da empresa, ou seja, adotou um tipo de pesquisa por censo. Para Bruni (2007) censo é o estudo de toda a população, onde todas as situações são pesquisadas e estudadas.

Uma das características deste tipo de estudo é que o mesmo evita erros e generalização dos resultados, também a sua aplicação exige um maior estudo, coleta e análise pelo fato de abranger maior quantidade de indivíduos para análise. Já Malhotra (2006) define censo como a soma completa de todos os indivíduos da população ou do objeto de estudo.

Bruni (2007) ainda afirma que para uma pequena população estudada, o uso da amostra e do censo não implicaria diferença em relação ao custo, tempo e gastos. O uso desta técnica não é apropriado para populações infinitas, testes destrutivos, informações rápidas e população muito numerosa.

População significa a junção de todos os indivíduos que compartilham uma mesma característica e que abrange o universo para a concepção do problema de pesquisa (MALHOTRA, 2006).

Mostrou-se necessário utilizar uma amostragem não probabilística por julgamento para aplicar as entrevistas com os gestores. Foram feitas duas entrevistas individuais aplicados com os gestores de venda e pós-venda, pois os mesmo tem mais contato com os colaboradores no dia a dia da empresa.

De acordo com Malhotra (2006) a amostra por julgamento é uma forma de pesquisa por conveniência onde o pesquisador escolhe o público alvo, pois os considera importante para a representatividade da amostra ou apropriados por algum outro motivo.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

No presente trabalho foi usada fontes de dados primários. Quanto aos dados primários, tornou-se necessário sua utilização, pois as informações que foram contempladas na análise dos resultados são frutos de pesquisas com entrevistas e questionários aplicadas diretamente com os gestores e funcionários revelando somente suas percepções em relação ao *endomarketing*.

Malhotra (2006) define dados primários como informações obtidas pelo pesquisador, nas quais nunca foram coletados antes, com objetivo de resolver o problema em questão. Geralmente, obter este tipo de dado exige um período maior de tempo. Já os dados secundários são aqueles que já foram coletados por outros pesquisadores e sua finalidade não é resolver o problema de pesquisa, e sim ajudar na sua concepção. É um meio de dados que podem ser obtidos de uma forma mais simples e rápida. Quanto aos dados primários pode-se observar o exposto no Quadro 4, em relação as técnicas de coleta de dados:

Quadro 4 - Técnica e procedimentos de coleta de dados primários.

(continua)

<b>Técnica de Coleta de Dados</b>	<b>Procedimento de coleta de dados</b>
Caracterizar a empresa objeto de estudo por meio de entrevistas com os gestores da empresa.	Conversa pessoal com os gerentes com entrevista individual semiestruturada.
Aplicar uma entrevista individual visando conhecer as estratégias da empresa em relação aos recurso humanos.	Foi aplicado entrevista individual com gerente de vendas e pós-venda.

(conclusão)

<b>Técnica de Coleta de Dados</b>	<b>Procedimento de coleta de dados</b>
Aplicação de um questionário junto aos colaboradores da empresa para descobrir suas percepções sobre as estratégias do <i>endomarketing</i> .	Foi necessário utilizar um questionário semiestruturado aplicado pessoalmente pela pesquisadora aos colaboradores da empresa.
Realização de entrevistas individuais aos gestores da empresa para a descoberta de suas percepções ao <i>endomarketing</i> como ferramenta estratégica.	Foi realizada uma entrevista individual com os gerentes da empresa, ou seja, venda, pós-venda.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

As entrevistas individuais caracterizadas por Pinheiro (2010) são a coleta de informações por um entrevistador sobre determinado assunto. Marconi e Lakatos (2006) afirmam que estas entrevistas são conversas entre duas pessoas com objetivo de que o pesquisador tenha informações a respeito de determinado assunto ou problema.

Cervo e Bervian (2002) afirmam que estas entrevistas acontecem pelo surgimento da necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em fontes e registros já documentados e que somente podem ser fornecidos por determinadas pessoas. Malhotra (2006) define que as entrevistas individuais e em profundidades requerem um nível maior de treinamento por parte do pesquisador, pois procura obter resultados mais profundos sobre motivações, crenças, atitudes, etc., do entrevistado.

A pesquisa foi realizada com entrevistas e questionário semiestruturado com os gerentes e colaboradores. Marconi e Lakatos (2006) definem que as entrevistas padronizadas e estruturadas são aquelas em que o entrevistador segue um roteiro previamente elaborado e com perguntas predeterminadas. Já o método não estruturado se caracteriza pela total liberdade para definir o rumo da entrevista e as perguntas que serão feitas de acordo com o andamento da mesma.

Já o questionário é um formulário estruturado com um conjunto de questões listadas sem muita complexidade que busca mensurar algo. Para a sua elaboração é preciso a conceituação e plano de pesquisa (ROESCH, 1999). Pinheiro (2010) complementa que o questionário é uma lista de perguntas que precisam ser respondidas pelo informante.

Segundo Marconi e Lakatos (2006), as vantagens para este tipo de pesquisa é que o mesmo economiza tempo e consegue coletar um grande número de dados atingindo maior número de pessoas ao mesmo tempo, mas em

contrapartida o número de questionários respondidos é pequeno e muitas vezes com perguntas sem respostas.

O questionário foi aplicado aos demais colaboradores, pois foi a técnica mais eficaz para mensurar as percepções dos colaboradores perante o *endomarketing*.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Neste presente estudo, a pesquisadora teve a necessidade de realizar uma análise qualitativa sobre as percepções dos colaboradores e gestores quanto ao *endomarketing*.

#### 3.4.1 Abordagem qualitativa

Segundo Chizzoti (2005), a abordagem de análise qualitativa pressupõe uma análise aprofundada dos resultados, verificando regularidades para uma análise profunda das percepções dos indivíduos no ambiente que vive; a compreensão dos atos e das decisões dos mesmos.

Sendo mais específico Malhotra (2006, p. 155) define pesquisa qualitativa como “metodologia de pesquisa não estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema”.

Esta abordagem foi aplicada para a análise dos resultados de pesquisa com os gerentes onde foram realizadas as entrevistas individuais semiestruturada e no caso dos colaboradores onde foram aplicados questionários semiestruturado.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

A empresa foi fundada no ano 2000 pelo atual proprietário com objetivo de comercializar apenas veículos automotores da marca Toyota. Na época a distribuidora disponibilizava no Brasil apenas um segmento de carro que se chamava Toyota Bandeirante, onde eram feitos carros voltados para o setor de agricultura. A facilidade de comercializar estes carros na época se dava pelo fato de que o fundador era proprietário de outra empresa, porém de caminhões, da marca Mercedes Benz, onde o mesmo já tinha experiência no segmento e facilidade para conseguir subsídios para a fundação da concessionária Toyota.

Ao longo do tempo, a marca foi diversificando seu *mix* de produtos dentro do país, disponibilizando modelos de carros importados de passeio mais sofisticados para atender outros segmentos de clientes, como por exemplo, o Corolla. Atualmente, pode-se dizer que dentre vários modelos de automóveis o carro chefe da empresa é o Etios. A empresa possui dentro de seu *mix*, linhas de SUV's, carros para passeio, pick-ups e veículo híbrido.

A empresa não possui filiais, porém, a família fundadora possui mais duas empresas concessionárias no grupo vendendo outras marcas como Hyundai e Mercedes Benz, sendo esta última de caminhões. Os serviços prestados na empresa em estudo estão divididos entre os departamentos e seus setores, onde o departamento de vendas trabalha com veículos novos e usados, o setor de pós-venda prestam serviços de oficina, funilaria, venda de peças e possuem também pesquisas de satisfação com o cliente.

Além disso, a empresa possui uma política ambiental que abrange programas como gerenciamento de energia e resíduos, programas de bom relacionamento com a circunvizinhança, responsabilidade sócio ambiental e monitoramento de fluentes. A organização prega a qualidade nos produtos e serviços prestados e visa atender cliente fornecendo a ele a melhor experiência de compra e pós compra do veículo.

A empresa define sua missão como “Oferecer aos nossos clientes, a realização da compra dos seus veículos, superando suas expectativas na experiência de sua posse”. Sua visão é “Sermos reconhecidos, pelos nossos clientes, como a primeira opção para realização de negócio e serviço, assegurando sua fidelidade, com excelência.” E valores:

- **Integridade** – Nossas ações devem ser a manifestação de nossos princípios e reflexo de nossas crenças e valores.
- **Honestidade** – Conhecendo nossos deveres, seremos verdadeiros em nossos atos e declarações.
- **Foco no Cliente** – O cliente é nosso maior bem. Suas expectativas devem ser ultrapassadas e nossos padrões medidos por sua satisfação.
- **Resultado** – Produzir o melhor resultado possível, no tempo necessário, de maneira correta, utilizando a quantidade certa nos recursos.
- **Trabalho em equipe** – O ambiente deve ser harmonioso, possibilitando a troca de conhecimento e agilidade no cumprimento dos objetivos, como esforço em conjunto.

A pesquisa foi realizada em dois momentos: primeiramente foi aplicada uma pesquisa com os colaboradores da empresa em estudo sobre o *endomarketing* e suas ferramentas. Posteriormente foi realizada uma entrevista individual com os gerentes de venda e pós venda da empresa, questionando-os sobre suas percepções sobre o *endomarketing*.

#### 4.1 RESULTADO DOS QUESTIONÁRIOS OBTIDOS COM OS COLABORADORES

Foram aplicadas 21 perguntas fechadas e três perguntas abertas, sendo uma opcional, totalizando um questionário semiestruturado com 24 questionamentos. A empresa possui 24 colaboradores no nível tático e operacional, sendo que 20 participaram da pesquisa. Os mesmos colaboradores não foram identificados, mantendo a confidencialidade dos mesmos e da empresa em questão. As perguntas de um a quatro referem-se ao perfil do colaborador, abordando questões de faixa etária, gênero e escolaridade, as demais abordam sobre o tema *endomarketing* em si. Abaixo, seguem os resultados:

##### 4.1.1 Faixa etária

Quando questionados sobre sua idade:

Tabela 1 – Faixa Etária

	<b>Nº de funcionários</b>	<b>%</b>
Até 18 anos	2	10,00
De 19 à 25 anos	6	30,00
De 26 à 31 anos	5	25,00
De 32 à 46 anos	4	20,00
Acima de 47 anos	3	15,00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborado pela autora (2017)

Analisando por faixa etária percebe-se que 30% dos entrevistados têm entre 19 e 25 anos de idade, obtendo um maior percentual, nota-se que o público interno da empresa é relativamente novo.

#### 4.1.2 Gênero

Quando questionados sobre o gênero:

Tabela 2 - Gênero

	<b>Nº de funcionários</b>	<b>%</b>
Feminino	13	65,00
Masculino	7	35,00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Nota-se que 65% do público entrevistado são do gênero feminino, ou seja, 13 funcionários. Já 35% do público são do sexo masculino.

#### 4.1.3 Escolaridade

Quando questionados sobre sua escolaridade, obteve o seguinte resultado:

Tabela 3 - Escolaridade

	<b>Nº de funcionários</b>	<b>%</b>
Não alfabetizado	0	0,00
1º grau incompleto	0	0,00

(continua)

	(conclusão)	
	Nº de funcionários	%
1º grau completo	1	5,00
2º grau incompleto	2	10,00
2º grau completo	6	30,00
Superior completo	7	35,00
Superior Incompleto	3	15,00
Especialização	1	5,00
Mestrado	0	0,00
Doutorado.	0	0,00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborado pela autora (2017).

De acordo com a tabela acima, 35% dos entrevistados possuem superior completo, totalizando sete funcionários. Em segundo lugar, seis funcionários possuem apenas até o terceiro ano do ensino médio e apenas um funcionário até a oitava série.

#### 4.1.4 Cursos

Quando questionados sobre sua escolaridade, foi perguntado também se no momento estão estudando:

Tabela 4 - Cursos

	Nº de funcionários	%
Sim	3	15,00
Não	17	85,00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborado pela autora (2017).

A maioria dos entrevistados não está estudando no momento. Os 15% dos colaboradores que estão estudando cursam ensino superior nas áreas de Ciências Contábeis, Gestão Ambiental e Direito.

#### 4.1.5 Formação profissional dentro da empresa

De acordo com Lacombe (2012) para ter uma equipe sólida e independente com bons incentivos monetários e não monetários, a empresa precisa

ter colaboradores confiáveis para tomar decisões e com qualificações para melhorar os produtos e processos. Assim, uma ferramenta eficaz para capacitar o cliente interno e desenvolver estes aspectos é o treinamento e desenvolvimento destas habilidades para capacitar as pessoas e exercer os papéis que lhes cabem. Marras (2016) complementa que o treinamento tem como característica principal preparar o colaborador para a sua função repassando os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) do cargo. Estes aspectos tem relação direta à execução de tarefas no dia a dia e a otimização dos processos no ambiente de trabalho.

Quando questionados sobre se os mesmos recebem cursos para treinamento profissional dentro da empresa:

Tabela 5 - Treinamento profissional dentro da empresa.

	<b>Nº de funcionários</b>	<b>%</b>
Sim	14	70,00
Não	6	30,00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Percebe-se que 14 colaboradores entrevistados recebem treinamento profissional para atuar em seus respectivos cargos dentro da empresa. Quando questionados sobre quais são estes treinamentos, os mesmos responderam que são cursos focados no cargo; de aperfeiçoamento técnico oferecido pela Toyota; na fábrica com treinamento presencial e *online*; de reparo rápido, colorimetria e demonstração de produtos; treinamento de vendas; e treinamento voltado para a segurança e treinamento da montadora.

#### **4.1.6 Espírito de Liderança**

Desde os primeiros tempos da existência, o aspecto de liderança sempre esteve presente na vida das pessoas, pois sempre foi necessário ter uma pessoa de persuasão e influenciadora para organizar a convivência na sociedade (CAMARÁ, 2013).

Stoner e Freeman (1994) afirmam que a liderança consiste em influenciar as outras pessoas e direcioná-las para suas atividades dentro da equipe. Robbins e Decenzo (2004) complementam que os verdadeiros líderes são aqueles que

possuem e exercem sua autoridade gerencial em prol de influenciar os colegas para atingir a meta proposta pela empresa.

Stoner e Freeman (1994) ainda contribuem citando que um líder formal de um grupo é eleito pelos demais em votação comum, já os informais se caracterizam por serem aqueles que aparecem gradualmente na medida em que o grupo interage.

Quando questionados se a empresa fornece um espaço para que os mesmos tenham oportunidade para exercer o espírito de liderança, se tem os seguintes resultados:

Tabela 6 - Espírito de liderança

	<b>Nº de funcionários</b>	<b>%</b>
Nunca	6	31,58
Raramente	3	15,79
Algumas vezes	6	31,58
Sempre	4	21,05
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Em relação a oportunidade de exercer o espírito de liderança 31,58% dos funcionários afirmaram que nunca tiveram essa chance e o mesmo percentual respondeu que alguma vez. Constatou-se, ao realizar este levantamento de dados, que os colaboradores que responderam “nunca” ocupam cargos operacionais na estrutura organizacional, como auxiliares de oficina e lavadores. Entretanto, 21,05% dos entrevistados responderam que sempre tiveram essa oportunidade, e 15,79% raramente. Apenas um funcionário não respondeu à pergunta quando questionado.

#### **4.1.7 Trabalho em equipe**

Segundo Mandeli (2001) uma equipe é composta por pessoas que trabalham para o alcance de um objetivo em comum dentro da empresa e direcionam ações para que este seja posta acima dos interesses que estes colaboradores têm dentro dele. Além disso, a dinâmica de uma equipe está na interação e cooperação que os participantes têm entre si e na maneira como agem de forma para que os objetivos do grupo sejam atingidos.

Lacombe (2012) complementa que em uma equipe leal é preciso ter sempre confiança entre seus participantes na qual terá que ser sustentada pela vontade de atingir o principal objetivo de seu trabalho. Stoner e Freeman (1994) citam que os grupos formais são formados pelo gerente e seus subordinados e os grupos informais se caracterizam pela união de pessoas que interagem entre si regularmente. Estes grupos são desenvolvidos dentro das equipes formais e um traço importante é que todos apoiam e protegem uns aos outros.

Quando questionados sobre este tema dentro de seu ambiente de trabalho, obteve-se o seguinte resultado:

Tabela 7 - Trabalho em equipe

	Nº de funcionários	%
Não gosto de trabalhar em equipe, prefiro fazer minhas tarefas sozinho.	0	0
Gosto de trabalhar em equipe, gosto dos meus colegas me ajudando e gosto de ajuda-los, mas não tenho problemas em trabalhar sozinho.	17	89,47
Nunca trabalhei em equipe, pois a empresa não me deu oportunidade para tal.	0	0
Adoro trabalhar em equipe, não consigo trabalhar sozinho de nenhuma maneira.	2	10,53
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Observa-se no quadro acima que no quesito “trabalhar em equipe” a maioria dos entrevistados gosta de trabalhar em equipe, mas não veem problema de trabalhar sozinho, porém 10,53% não conseguem trabalhar sozinho. Apenas um funcionário não respondeu a questão quando foi questionado.

#### 4.1.8 Tempo de empresa

Quando questionados sobre o tempo que estão na empresa:

Tabela 8 - Tempo de permanência na empresa

	Nº de funcionários	%
Menos de 1 ano	3	15,00
1 ano e meio à 2 anos	5	25,00
2 anos e meio à 3 anos	5	25,00
Mais de 3 anos	7	35,00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Neste questionamento, 35% dos entrevistados trabalham por mais de três anos dentro da empresa. Já 25% dos entrevistados estão entre um ano e meio e dois anos e os outros 25% possuem de dois anos e meio a três anos de empresa. Apenas três entrevistados são relativamente novos em comparação aos seus colegas, possuindo menos de um ano no ambiente de trabalho.

#### 4.1.9 Relação do colaborador sobre sua função

A motivação se tornou um fator indispensável para a retenção do cliente interno da empresa. Além disso, apesar dos vários fatores enfrentados que dificultam na gestão de pessoas dentro das organizações, as mesmas precisam cumprir desafios para atrair a mão de obra dos funcionários e criar condições para que tais permaneçam dentro da empresa e continuem desempenhando com eficiência e eficácia suas tarefas em relação ao seu cargo. Entretanto, as organizações também precisam focar no desenvolvimento das habilidades de seus colaboradores para que os mesmos usem seu potencial criativo e transforme-os em um comportamento espontâneo, construtivo e inovador (BERGAMINI, 1997).

Quando questionados sobre sua relação sobre o cargo em que exerce dentro da empresa:

Tabela 9 - Relação ao cargo

	Nº de funcionários	%
Amo o que faço, não gostaria que me mudassem de função.	4	20
Gosto do que faço, mas não me importaria se me mudassem de função.	14	70
Não tenho muita experiência no que faço, mas estou tentando me adaptar e crescer profissionalmente no meu setor.	2	10
Não estou gostando do que faço e não me vejo crescendo profissionalmente dentro da empresa.	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Em relação a sua função, 70% dos funcionários gostam do que fazem, mas não se importariam de mudar de função. Já 20% dos entrevistados amam o que fazem dentro da empresa e estão felizes com seus trabalhos. 10% não tem muita experiência, mas estão tentando se adaptar e crescer profissionalmente no setor em que atuam. Um funcionário contribuiu com a questão respondendo: “Não é uma

reclamação, mas por ser formado em uma área bem diferente do que trabalho e não me vejo crescendo na empresa. Ou pode ter a possibilidade de crescimento se eu mudar minha área de estudo”.

#### 4.1.10 Relação com os gestores

Os grupos formais são aqueles criados, geralmente, pelos gerentes ou administradores, com o intuito de realizar tarefas que ajudem a alcançar as metas da organização. O líder deste grupo é aquele que foi designado pela equipe para guiá-los, sua função em seu grupo de coordenados é demonstrar sentimentos e solidariedade para encorajá-los nas tarefas designadas (STONER; FREEMAN, 1994).

Quando questionados sobre a relação com os gestores em uma escala de zero a dez:

Tabela 10 - Relação com os gestores

	<b>Nº de funcionários</b>	<b>%</b>
0	0	0,00
1	0	0,00
2	0	0,00
3	0	0,00
4	0	0,00
5	0	0,00
6	0	0,00
7	0	0,00
8	5	26,32
9	1	5,26
10	13	68,42
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Sobre o relacionamento com os gestores, a pesquisadora, ao aplicar a pesquisa observou que a maioria dos colaboradores tem uma boa comunicação com os seus superiores. Analisando os resultados obtidos, 68,42% dão a nota máxima para sua relação com o seu gerente direto, porém 26,32% dão nota oito e apenas 5,26% afirmam que este relacionamento merece nota nove.

#### 4.1.11 Benefícios

Benefício é um conjunto de planos oferecidos pela empresa como um acréscimo aos salários que os colaboradores já recebem. Soma-se este complemento mais o salário, resulta a sua remuneração. Este programa tem como principal característica fornecer o bem-estar do funcionário e atender suas necessidades básicas auxiliando na diminuição de rotatividade dos funcionários, ausência, qualidade de vida, etc. (MARRAS, 2016).

Quando questionados se a empresa concede benefícios que tem direito como hora extra, 13º salário, férias, vale transporte, etc., obteve-se as seguintes respostas:

Tabela 11 - Recebimento de benefício

	Nº de funcionários	%
Sim	12	60,00
Quase todos	8	40,00
Não	0	0,00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Observa-se no quadro acima que 60% dos colaboradores afirmam que recebem todos os benefícios que a empresa concede. Porém 40% afirmam que não recebem todos.

Assim, quando questionados sobre qual é o nível da satisfação com estes benefícios:

Tabela 12 - Satisfação dos benefícios

	Nº de funcionários	%
Zero	0	0,00
Um	0	0,00
Dois	0	0,00
Três	0	0,00
Quatro	0	0,00
Cinco	1	5,00
Seis	1	5,00
Sete	0	0,00
Oito	3	15,00
Nove	3	15,00
Dez	7	35,00
Não responderam	5	25,00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Analisando a tabela 12, percebe-se que 35% dos funcionários entrevistados estão totalmente satisfeitos com seus benefícios. Porém 25% dos funcionários não responderam qual é o seu nível de satisfação. E apenas 15% responderam que sua satisfação está em nível oito.

#### 4.1.12 Indicação da empresa pelo funcionário

Segundo Rosen (2001, p. 20) “os rumores são todas as informações boca a boca sobre uma marca. São o somatório de todas as comunicações compartilhadas de pessoa para pessoa sobre um produto ou serviço em um certo momento”. Sobre essas informações compartilhadas, foi questionado aos colaboradores se os mesmos já indicaram ou comentaram sobre o produto ou serviço da empresa para seu grupo social fora da dela, obteve-se os seguintes resultados:

Tabela 13 - Indicação da empresa pelo funcionário.

	<b>Nº de funcionários</b>	<b>%</b>
Sim	20	100,00
Não	0	0,00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Observando os resultados da tabela 13, conclui-se que todos os colaboradores entrevistados já indicaram a empresa para os seus amigos ou familiares alguma vez.

#### 4.1.13 Em relação ao fator que o desmotiva no ambiente de trabalho

Este questionamento foi aberto, ou seja, sem opções de respostas. Analisando os resultados obtidos, as respostas foram diversificadas mostrando fatores de acordo com o que cada um acha ruim e acaba desmotivando-o no ambiente de trabalho. Os mecânicos afirmaram que o que mais desmotiva no ambiente de trabalho é o calor excessivo dentro da oficina durante o verão e que deveria ter melhorias. Alguns colaboradores escreveram que a empresa deve reaver

os salários, pois segundo os mesmos, a remuneração não está no nível do cargo e suas funções realizadas no ambiente de trabalho.

A maioria contribuiu escrevendo que o fator que o mais desmotiva é o relacionamento com os colegas quando não se tem um bom entrosamento, diálogo e união; falta de respeito; pouco mais de espírito de equipe, salário, motivação profissional e reuniões mais curtas; mal humor da equipe e falta de vontade; intrigas e a não colaboração de alguns colegas já que é uma empresa que tem que trabalhar em equipe; falta de vontade de algumas pessoas para trabalhar; fofocas, etc.

Apenas quatro colaboradores responderam que nenhum fator o desmotiva no ambiente de trabalho e cinco deixaram essa questão em branco.

De acordo com Marras (2016) a Gestão Estratégica de Pessoas da organização tem como objetivo coordenar o bem estar dos funcionários bem como sua motivação, que é definido pelo mesmo, como um processo intrínseco das pessoas em que cada um desenvolve perspectivas motivacionais e direciona-os para o dia a dia em seu trabalho. Sendo assim, os principais objetivos desta gestão é estimular os colaboradores a atingir suas metas; fornecer boas condições salariais, físicas e psicológicas com o intuito de alcançar um nível muito próximo à qualidade de vida desejada.

#### **4.1.14 Em relação ao estilo de liderança**

De acordo com Robbins e Decenzo (2004) a diferença entre um chefe de um líder está na maneira de se relacionar com os seus respectivos subordinados. Os chefes são nomeados, contratados para tal posição possuindo poder suficiente para recompensar e punir. Sua habilidade de influenciar está na posição que se encontra na empresa. Já os líderes são aqueles que são aqueles escolhidos formalmente, bem como informalmente pelo grupo em que trabalha e sua característica principal é a habilidade de influenciar seus colegas somente com carisma e simpatia, sem precisar ter um cargo privilegiado.

Quando questionados sobre o estilo de liderança de seu gerente direto, obteve-se o seguinte resultado.

Tabela 14 - Estilo de liderança

	Nº de funcionários	%
Liderar	19	95,00
Chefiar	0	0,00
Não responderam	1	5,00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Em relação ao estilo de liderança a maioria dos colaboradores classificam seus gerentes diretos como líderes, ou seja, 95% da população. Apenas um colaborador não respondeu.

#### 4.1.15 Comunicação interna

Segundo Stoner e Freeman (1994), a comunicação torna-se um fator importante na administração por ser um processo no qual os gerentes e administradores realizam tarefas como organização, liderança, controle, etc. Os autores ainda afirmam que a comunicação é uma peça importante para a organização da empresa, pois sem ela as mesmas ficam deficientes de informações compartilhadas entre departamentos.

Quando questionados sobre as ferramentas da comunicação interna que mais utilizam dentro da empresa, observou-se que:

Tabela 15 - Ferramentas de comunicação interna

		%
E-mail	15	40,54
Chat	10	27,03
Mural	5	13,51
Jornal Informativo	2	5,41
Outros	5	13,51
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Analisando o quadro acima, as ferramentas mais usadas na empresa são o e-mail e chat, respectivamente. Os colaboradores usam mais de um meio de comunicação, por isso houve um percentual maior de respostas.

Os colaboradores que optaram por outros, usam o aplicativo *whatsapp* e a conversa informal (pessoalmente).

#### 4.1.16 Crescimento profissional dentro da empresa

Segundo Robbins e Decenzo (2004) quando os colaboradores são treinados para determinada função, isso gera uma mudança permanente nos mesmos, tendo em vista a melhora de seu desempenho no cargo exercido. Stoner e Freeman (1994) complementam que os programas de treinamento são aqueles destinados a melhorar o desempenho do colaborador no trabalho atual. Já os programas de desenvolvimento são os processos aplicados aos colaboradores para desenvolver suas habilidades para futuras atividades no cargo.

Quando questionados se a empresa oferece programas para que o colaborador cresça dentro da empresa e sua vontade de avançar profissionalmente dentro do ramo de atuação, obteve-se o seguinte resultado:

Tabela 16 - Crescimento profissional

	<b>Nº de funcionários</b>	<b>%</b>
Sim, estamos sempre trabalhando para nos destacar dentre os demais e receber chances de promoção.	17	85
Não, fomos contratados para determinada função, sem chances de promoção.	2	10
Não responderam	1	5
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Analisando os resultados, 85% dos colaboradores afirmaram que a empresa oferece programas e que os mesmos estão sempre trabalhando para se destacar dentre os demais para receber chances de promoção. Porém 10% dos entrevistados afirmam que não tem essa chance e que foram contratados para determinada função sem chances de promoção. Apenas 5% dos colaboradores não responderam.

#### 4.1.17 Incentivos monetários

Quando questionados se recebem algum incentivo salarial como premiação, comissão e gratificação, obteve-se o seguinte resultado:

Tabela 17 - Incentivos monetários

	Nº de funcionários	%
Sim, sempre recebo incentivos quando me destaco entre os demais, ou quando realizo uma venda/serviço	15	75
Não, a empresa não me fornece estes incentivos	4	20
Não responderam	1	5
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Analisando o resultado desta pesquisa, 75% dos entrevistados afirmaram que sempre recebem incentivos quando se destacam entre os demais ou quando realizam uma venda/serviço e 20% falaram que a empresa não fornece tais incentivos. Apenas uma pessoa não respondeu.

Um colaborador respondeu que não ganha estes incentivos, pois não se aplica ao cargo exercido. Já outro colaborador que respondeu “sim” respondeu que antigamente recebia comissão de vendas e atualmente é apenas uma gratificação.

Os incentivos monetários ajudam a satisfazer as necessidades extrínsecas dos funcionários, pois estas ajudam a satisfazer suas carências, como os fatores físicos. Somam-se os incentivos monetários e benefícios com o salário nominal, torna-se a remuneração (MARRAS, 2016).

#### 4.1.18 Remuneração justa

De acordo com Robbins e Decenzo (2004) a administração de salários tem como objetivo elaborar um programa de remuneração eficaz para que atraia e mantenha funcionários competentes. Esta administração também tem como finalidade elaborar uma estrutura de salários que sejam reconhecidos como justos por todos os colaboradores. Salários justos significam que os níveis salariais sejam de acordo com o cargo exercido, suas funções e responsabilidades. Portanto, a base para se estabelecer a remuneração justa é quanto o tipo de cargo que o colaborador ocupa.

Quando questionados sobre como se sentem em relação salário x cargo:

Tabela 18 - Remuneração x cargo

	Nº de funcionários	%
Sim, minha remuneração é de acordo com o que eu faço	12	60

(continua)

	(conclusão)	
	Nº de funcionários	%
Não, sinto que faço mais do que minha função exige, por isso deveria receber mais.	8	40
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Analisando os resultados obtidos 60% dos entrevistados acham que a remuneração é de acordo com o cargo que exercem dentro da empresa. Já 40% sentem que estão fazendo mais do que sua função exige, e por isso acham que deveriam receber mais.

#### 4.1.19 Missão, visão e valores

De acordo com Padoveze (2013) a declaração da missão de uma empresa significa o propósito pela qual a mesma existe. Em relação a visão da empresa, segundo o mesmo autor, é onde a empresa anuncia onde quer chegar traçando um quadro amplo para o futuro que deseja. Já os valores de uma empresa é um conjunto de crenças que guiam as ações da mesma às atividades desenvolvidas dentro dela. Quando questionados se saberiam dizer qual a missão, visão e valores da empresa obtiveram-se as seguintes respostas:

Tabela 19 - Missão, visão e valores

<b>Funcionário 1</b>	Cliente em primeiro lugar, satisfeito e qualidade no serviço.
<b>Funcionário 2</b>	Acolher o cliente, satisfazer seus desejos em relação aos serviços que solicita.
<b>Funcionário 3</b>	Tratar o cliente bem, responsável com as pessoas. Ética com a empresa.
<b>Funcionário 4</b>	Missão: comercializar veículos que superam as expectativas dos clientes, com visão de ser reconhecida como a melhor opção e com valores de fidelizar clientes e estar em melhoria contínua.
<b>Funcionário 5</b>	Eficiência, clareza e valorização de cada cliente.
<b>Funcionário 6</b>	A empresa presa por atender seus clientes com excelência, melhoria na qualidade dos serviços, buscando sempre a valorização humana e melhoria continua.
<b>Funcionário 7</b>	Se manter sempre no topo.
<b>Funcionário 8</b>	Missão: ter um ótimo atendimento para guiar ótimos resultados. Visão - se tornar líder no Brasil no ramo. Valores - Valorizar todo aquele que aqui entre, seja cliente ou colaborador, estar sempre disposto a atender bem diferentes classes sociais.
<b>Funcionário 9</b>	Qualidade
<b>Funcionário 10</b>	Melhoria contínua
<b>Funcionário 11</b>	Qualidade e satisfação para os clientes e colaboradores.

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Apenas nove colaboradores não souberam responder a pergunta quando questionada. Quanto a missão, a empresa define como: “Oferecer aos nossos clientes, a realização de compra dos seus veículos, superando suas expectativas na experiência de sua posse.” Quanto a sua visão: “Seremos reconhecidos, pelos nossos clientes, como a primeira opção para realização de negócio e serviço, assegurando sua fidelidade, com excelência.” E valores: Integridade – Nossas ações devem ser a manifestação de nossos princípios e reflexo de nossas crenças e valores. Honestidade – Conhecendo nossos deveres, seremos verdadeiros em nossos atos e declarações. Foco no Cliente – O cliente é nosso maior bem. Suas expectativas devem ser ultrapassadas e nossos padrões medidos por sua satisfação. Resultado – Produzir o melhor resultado possível, no tempo necessário, de maneira correta, utilizando a quantidade certa nos recursos. Trabalho em equipe – O ambiente deve ser harmonioso, possibilitando a troca de conhecimento e agilidade no cumprimento dos objetivos, como esforço em conjunto.

Comparando a real missão, visão e valores a empresa os colaboradores souberam responder alguns pontos fortes da empresa, mas não expressamente nas verdadeiras diretrizes, porém nota-se que pelo menos a metade dos colaboradores entrevistados sabiam responder quando questionados.

#### **4.1.20 Prática de endomarketing**

De acordo com Brum (2010), uma das principais funções da empresa, não é apenas vender produtos (bens e serviços), mas promover e propiciar uma boa satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho para que os mesmos se sintam à vontade para conquistar e fidelizar clientes. Um objetivo do *endomarketing* é criar e desenvolver missão, visão, princípios e valores dentro de um agradável clima organizacional, tendo como finalidade influenciar o colaborador para que o mesmo vire um facilitador para consolidar a imagem da empresa no mercado.

Sendo assim, uma troca de informações com um cliente ou colega, sobre um determinado fato que resultou pontos positivos para a empresa já é considerado endomarketing. Quando questionados sobre o nível de endomarketing que praticam dentro da empresa, obteve o seguinte resultado:

Tabela 20 - Nível de marketing interno

	Nº de funcionários	%
Zero	0	0,00
Um	0	0,00
Dois	0	0,00
Três	0	0,00
Quatro	0	0,00
Cinco	0	0,00
Seis	0	0,00
Sete	1	5,00
Oito	4	20,00
Nove	2	10,00
Dez	12	60,00
Não responderam	1	5,00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborado pela autora (2017).

A maioria dos funcionários praticou pelo menos uma vez o endomarketing dentro da empresa, sendo que 60% dos mesmos classificam essa interação em 10, já 20% acham que seu nível de marketing interno é oito e apenas 10% dos colaboradores classificam como nove.

#### 4.1.21 Jornada de trabalho

Segundo Brasil (1943) no art. 4 da Consolidação das Leis do Trabalho “considera-se como de serviço efetivo o período em que o empregado esteja à disposição do empregador, aguardando ou executando ordens, salvo disposição especial expressamente consignada”.

De acordo com Vogelmann (2012) a flexibilização da jornada de trabalho pode ser considerada uma motivação intrínseca e essas necessidades vão de realizar necessidades relacionadas ao lazer até a necessidade de o próprio colaborador escolher um horário melhor onde estará apto ao trabalho.

Em relação a sua jornada de trabalho, foi questionado para cada um dos entrevistados qual é a sua satisfação com a mesma.

Tabela 21 - Jornada de trabalho

	<b>Nº de funcionários</b>	<b>%</b>
Zero	0	0,00
Um	0	0,00
Dois	0	0,00
Três	0	0,00
Quatro	0	0,00
Cinco	0	0,00
Seis	0	0,00
Sete	1	5,00
Oito	5	25,00
Nove	4	20,00
Dez	10	50,00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Analisando o resultado da pesquisa, 50% dos funcionários estão satisfeitos com sua jornada de trabalho classificando-os como 10, porém 25% dos mesmos dão nota oito para sua satisfação e apenas um funcionário classificou como sete.

#### 4.1.22 Relação com os colegas

Durante a realização da pesquisa, foi possível notar que os colaboradores têm uma boa interação uns com os outros, tendo em vista que a empresa é separada por dois grandes departamentos – venda e pós-venda – todos os colaboradores misturam-se para trazer uma boa convivência e harmonia entre eles, caracterizando também os grupos informais.

Estes grupos informais surgem da interação dos indivíduos no dia a dia e podem motivá-los a ponto de promover os interesses da organização. Com esta interação, os membros ganham sentimentos e satisfação social, *status* e segurança, além disso, os mesmos se permitem a interagir e compartilhar com brincadeiras e reclamações, realizar a pausa para as refeições juntos e até a socialização após o horário de trabalho. Portanto, os grupos informais dão ao colaborador a chance da satisfação das necessidades de formar novas amizades e apoio (STONER; FREEMAN, 1994).

Em relação com ao nível de satisfação com os colegas, obteve-se o seguinte resultado:

Tabela 21 – Relação com os colegas

	<b>Nº de funcionários</b>	<b>%</b>
Péssimo	0	0,00
Ruim	0	0,00
Regular	0	0,00
Bom	5	25,00
Ótimo	7	35,00
Excelente	8	40,00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Analisando os resultados 40% dos colaboradores classificam sua relação com os colegas como excelente, sendo que 35% acham ótimo e 25% apenas bom.

#### 4.1.23 Ambiente de trabalho

Atualmente, para que o colaborador seja ainda mais motivado para realizar suas tarefas, é necessário que o mesmo tenha um ambiente de trabalho acessível, iluminado e arejado. Em relação ao ambiente de trabalho, quando questionados como se sentem, obteve-se o seguinte resultado:

Tabela 22 - Satisfação com o ambiente de trabalho

	<b>Nº de funcionários</b>	<b>%</b>
Meu ambiente de trabalho é muito bom, organizado e limpo.	20	100
Meu ambiente de trabalho é razoável, é um espaço pequeno e me prejudica para fazer minhas funções.	0	0
Meu ambiente de trabalho é ruim, pois não está dentro do padrão das normas e segurança de trabalho.	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Em relação ao ambiente de trabalho todos os entrevistados classificam sua satisfação com o ambiente de trabalho como muito bom, organizado e limpo.

#### 4.1.24 Sugestão à empresa

Quando questionados se queriam dar alguma sugestão à empresa, os mesmos opinaram que esta precisa dar incentivos aos funcionários, melhorar a questão da temperatura elevada dentro da oficina e na lavagem dos carros durante o

verão, e fornecer aos mesmos um plano de saúde para que eles fiquem mais tranquilos com o estado de sua saúde física.

Alguns colaboradores deixaram elogios à empresa tais como: gostam de trabalhar na empresa e que acreditam estarem no caminho certo com o objetivo de estar sempre em melhoria contínua.

## 4.2 RESULTADO DA PESQUISA COM OS GESTORES

Após aplicar os questionários com os colaboradores foram realizadas entrevistas individuais com os gerentes de venda e pós-venda da empresa em estudo. Foram feitas perguntas abertas por meio de um roteiro de entrevista.

Quando questionado se a empresa fornece algum programa de treinamento voltado inteiramente ao colaborador, para que exerçam suas funções da melhor forma possível e resultar maiores resultados à empresa, o gerente de vendas respondeu que em seu departamento os consultores de vendas recebem um treinamento inicial, denominado de *line ups*, na própria montadora. Neste programa eles aprendem como é construído cada veículo e qual é o seu objetivo na satisfação do consumidor final.

Os colaboradores do departamento de vendas também recebem técnicas de vendas e trocam experiências com consultores de diversas regiões. Quando o novo colaborador estiver bem informando desta primeira parte, os mesmos aprendem técnicas de qualificação do cliente, apresentação do produto, teste *drive*, etc., até chegarem às técnicas comerciais, onde desenvolvem desde a matemática financeira até o estudo das posturas do cliente onde podem chegar ao nível máximo como consultor *expert*.

Já o gerente de pós venda afirma que em seu departamento existem treinamentos internos pertinentes a cada função, isto é, antes do colaborador começar a exercer a função para qual ele foi contratado, com treinamento específico. O mesmo afirma que o colaborador passa por 25 treinamentos fornecidos pela montadora para chegar ao nível máster, assim como os consultores de serviços, vendedores, etc. Todos têm uma grade de treinamento para ser cumprida que são exigidas pelo fabricante.

De acordo com Dutra (2006), as pessoas precisam de um treinamento inicial para que sejam preparadas a um mercado complexo e exigente. Os mesmos

precisam ter a noção dos altos níveis de complexidade para assumir as responsabilidades que um cargo em uma empresa implica. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) afirmam que o desenvolvimento propicia a busca de novas habilidades, conhecimentos e atitudes, ajudando também a maximizar o desempenho profissional e aumentar a motivação no ambiente de trabalho.

Segundo Maximiano (2004 p. 303) “a liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”. Quando a pesquisadora abordou este tema, perguntou se os entrevistados dão essa oportunidade para os seus funcionários. O gerente de vendas afirma que em seu departamento sempre procura extrair do colaborador o que ele pode dar de ideias e sugestões para melhorar o ambiente de trabalho e seu dia a dia.

O gerente de vendas ainda afirma também que eles adotam a prática do “*Kaizen* diário”, e caracteriza como a prática da melhoria contínua, por exemplo, quando um colaborador do departamento de vendas verifica a possibilidade de melhoria, o gerente envia para um grupo de especialistas da marca, onde vão analisar e estudar as possibilidades de implementação, se esta ideia for bem aceita e acaba sendo colocado em prática o autor ganha uma comissão.

O gerente de pós venda afirma na entrevista que pedem muito para que os seus funcionários exerçam essa personalidade, pois o mercado cresceu e sua equipe é muito enxuta e se deixar todas as responsabilidades na mão de uma única pessoa a empresa não irá progredir e conseqüentemente não irá evoluir nas vendas.

Para um bom relacionamento com os colaboradores o “chefe” precisa ser “líder” e assim influenciá-los para que possam desenvolver suas funções tanto individuais como em equipe. Questionados sobre o grau de relacionamento que tem com os seus subordinados, o gerente de vendas classificou como 10. Já a gerente de pós venda classifica em sete, pois o mesmo é coordenador da qualidade em outra empresa do grupo, tendo como consequência menos contato com seus subordinados. Maximiano (2004) afirma que um líder é aquele que conduz a equipe para alcançar a meta desejada da empresa.

Falando sobre liderança, cada gestor tem um estilo diferente para direcionar os funcionários em seu departamento. O líder, uma vez autocrático, está mais centrado no poder de decisão no chefe. Já o líder democrático é aquele que divide seus poderes com o grupo para que possam tomar a decisão juntos. (MAXIMIANO, 2004). Questionado sobre qual é o estilo que se encaixa mais, o

gerente de vendas começou sua afirmação dando exemplo de sua experiência na empresa.

O mesmo ainda afirma que quando começou na organização era consultor de vendas e muitos de seus superiores eram chefes autocráticos. Entretanto, quando foi chamado para assumir a função de gerente de vendas o mesmo afirma que informou aos seus colegas que haveria uma mudança de função e não no relacionamento com os mesmos. O gerente de vendas fala que a boa relação com os colegas resultou em pontos positivos.

Para a visão do gerente de pós-vendas, seu relacionamento com os seus subordinados é de liderança democrática, pois o mesmo afirma que se ele tem o poder de cobrar outras pessoas precisa saber fazer tal serviço. O mesmo afirma que faz questão de trabalhar junto com sua equipe, treiná-los e acompanhar cada processo.

Motivados pela liderança uma equipe de trabalho gera resultados positivos, por meio de um esforço conjunto. Seus esforços resultam em um nível de desempenho onde pode ser maior que a soma das contribuições individuais (ROBBINS; DECENZO, 2004). Questionado se a empresa abre espaço para que os colaboradores possam desenvolver este aspecto, o gerente de vendas afirma que trabalha com o *coaching* em seu departamento, onde conseguem visualizar o que o colaborador pode evoluir ou melhorar, sempre buscando a *performance* da equipe. Ele citou também que trabalha com quatro indicadores nas quais apresentam o desempenho de cada um. O colaborador que não se destaca em tal indicador recebe uma maior atenção para trabalhar e melhorar este resultado.

O gerente de pós-vendas foi mais específico em seu depoimento dando exemplos de como trabalham este quesito dentro de seu departamento. O mesmo especificou que o pós-venda abrange várias áreas importantes para a satisfação do pós compra do cliente, uma delas é a oficina, onde o mesmo afirma que se não houver um trabalho em equipe os colaboradores não conseguem finalizar os processos.

O pós-venda trabalha com 10 passos de serviços da Toyota. Estes passos começam quando o cliente liga ou chega na loja para agendar um serviço e terminam quando é realizada a ligação para a pesquisa de satisfação. A empresa possui um programa de controle de qualidade dentro de cada função e cada colaborador tem que exercer este controle em cima e após cada etapa realizada. Por

exemplo, quando o cliente ligar agendando um serviço, o próprio colaborador encarregado realiza a função, onde se não for bem realizado, o próximo passo, que tem como encarregado consultor de serviço, não consegue fazer o seu trabalho, etc.

Além dos aspectos de liderança e trabalho em equipe o endomarketing se destaca também por sempre visar o bem estar do funcionário em relação aos seus benefícios. Quando a pesquisadora questionou sobre este aspecto e como a empresa fornece estes benefícios, o gerente de vendas citou que além dos incentivos salariais obrigatórios a mesma fornece uma “ajuda de custo” aos colaboradores, como, por exemplo, os uniformes que são totalmente disponibilizados pela empresa. No caso dos consultores de vendas, os mesmos recebem um chip de telefonia móvel para realizar ligações exclusivamente com os clientes, além de receber 50 litros de gasolina por semana para fazer visitas.

O gerente de pós venda cita que a empresa tem uma deficiência de fornecer o vale alimentação e plano de saúde. A pesquisadora argumentou se há alguma possibilidade de implementação destes benefícios, e o gerente respondeu que estão trabalhando ainda este ano dentro da empresa.

Sobre a desmotivação no ambiente de trabalho o gerente de vendas argumentou que os principais fatos que podem desviar a atenção do colaborador de seus afazeres no dia a dia é a de recurso e sobrecarga de trabalho e uma remuneração não condizente com a função. Para o gerente de pós-vendas o que mais pode impactar no trabalho são as fofocas e a divisão de equipe, mas segundo o mesmo não é o caso da empresa em questão.

Outro tema abordado na pesquisa são as ferramentas usadas pela empresa para facilitar a comunicação interna da mesma. Questionado sobre isto o gerente de vendas afirma que o TI desenvolve meios para a comunicação interna, por exemplo, o *chat*, que funciona como um bate papo virtual e os grupos do *whatsapp*.

O gerente de pós-venda afirma que a empresa possui um comunicador interno virtual na forma de “chat” *online* chamado *Pandion*, onde o mesmo pode facilitar a comunicação dentre todos os departamentos da empresa. Outro meio utilizado são os grupos de *whatsapp*. A empresa não possui um jornal corporativo voltado ao endomarketing da empresa. Possui um apenas direcionado para o cliente externo para que os mesmos possam conhecer a estrutura da empresa, os serviços prestados e os produtos ofertados, os colaboradores que aqui trabalham, etc.

Sobre os programas de treinamentos utilizados dentro da organização para a evolução do funcionário dentro da mesma o gerente de vendas afirma que não existe programa “pré-escrito”, porém o mesmo acredita que isso acontece “naturalmente” conforme as experiências dos colaboradores em seu cargo, por exemplo, atualmente existem colaboradores que foram contratadas para a recepção e hoje estão no departamento financeiro e o próprio gerente começou como consultor e atualmente exerce a função de gerente.

O gerente de pós-venda afirma que em seu trabalho anterior não tinha esta oportunidade, porém, quando entrou na empresa em estudo o mesmo teve a chance de trabalhar este tema. O mesmo afirma que hoje o seu departamento possui quatro ex-consultores de serviços que são gerente de pós venda, já em outra empresa, lavadores que foram para o setor de peças, auxiliar de oficina que foram promovidos para chefe de oficina, etc., ele ainda fala que antes de abrir uma nova vaga para função eles procuram fazer uma seleção dos funcionários que já trabalham na empresa antes de divulgar externamente.

Falando um pouco mais dos incentivos, a pesquisadora questionou os gerentes se os colaboradores ganham bônus salariais no atingimento de metas propostas pela empresa. O gerente de vendas afirma que a montadora cobra o atingimento de metas parciais divididas em três dezenas. Se os consultores de vendas atingirem a meta na primeira dezena do mês os mesmos têm uma maior bonificação, se a meta for alcançada na segunda ou terceira dezena as comissões são menores. Portanto, este tipo de prática serve para estimular e antecipar as metas.

O gerente de pós-vendas diz que em seu departamento tem vendas de atendimento e meta de satisfação do cliente de acordo com as pesquisas de fábrica. Os colaboradores são remunerados com bonificações conforme vão vendendo os serviços de pós-venda, no atingimento da satisfação do cliente, e na certificação dada pela fábrica nos programas de qualidade. O mesmo afirma que a remuneração pode ser baixa, mas o comissionamento que os mesmos ganham acaba suprimindo isso, desde que atinja as metas da empresa e do fabricante.

Entrando em um novo assunto, a pesquisadora perguntou aos gerentes se os mesmos acreditam que os seus colaboradores sabem a missão, visão e valores da empresa. O responsável pelo setor de vendas afirma que os colaboradores sabem estes tais princípios.

Já o gerente de pós-vendas afirma que a empresa não tem divulgado estes princípios dentro da empresa e em seu site institucional, entretanto, a mesma complementa que se a pesquisadora perguntar para qualquer um de seus colaboradores quais são as diretrizes de trabalho, o que a empresa busca e o que ela acredita, ela não tem dúvida de que eles saibam responder.

Sobre o *endomarketing* atuando como diferencial competitivo por meio dos funcionários, a pesquisadora perguntou aos gerentes, se os mesmos acreditam que esta ferramenta seria importante para implementação dentro da empresa em estudo.

O gerente de vendas respondeu que acha o *endomarketing* uma ferramenta importante e que uma empresa que atua na satisfação dos funcionários tem um destaque bem maior do que aquela que não tem. O mesmo afirma que tem uma equipe que trabalha em conjunto e percebe-se que os consultores de vendas mais antigos têm uma maior resistência a se adaptar ao *endomarketing*, tornando-o, assim, a aplicação mais difícil. Entretanto, os novos contratados têm uma aceitação maior se houvesse alguma mudança, mas mesmo com a pouca aceitação dos funcionários mais antigos é fundamental ter esta ferramenta.

Já o gerente de pós venda afirma que o *endomarketing*, em termos de divulgação ao funcionário, é muito forte por conta do próprio fabricante, não só na empresa em estudo, mas a Toyota em si tem um *endomarketing* e um *marketing* muito forte. O mesmo continua falando que a mesma tem uma “paixão” muito forte por trabalhar na marca e acredita que transfere esses valores para os funcionários.

A pesquisadora indagou se ele acharia importante um setor voltado ao *endomarketing*, juntamente com o departamento de pessoal e afirmou que faria muita diferença. O mesmo está buscando trazer um manual de integração para os funcionários que tenham a parte de *endomarketing*, que contenham as regras da empresa, as missões e valores, etc., até porque, segundo o mesmo, o departamento pessoal da empresa é muito fraco nesta parte.

Ainda falando sobre o *endomarketing*, quando questionados sobre se a empresa está desenvolvendo os principais aspectos da ferramenta, que são comunicação interna, liderança e motivação, o gerente de vendas afirma que além de praticar estas funções, todo mês a empresa tem um *ranking* de pontuação para avaliar as vendas dos consultores. O gerente de vendas conversa separadamente com cada funcionário para passar o *feedback* mensal, apresentando-lhes suas

pontuações em grupo e separadamente, e segundo o mesmo, isso vai estimulando um ambiente competitivo e sadio.

O gerente de pós-venda cita que a empresa pratica estes aspectos, mas não com a profundidade que o endomarketing propõe. Ele acredita que cada gerente desenvolve de uma forma como acha que precisa de acordo com os objetivos e metas do departamento.

Questionados sobre qual é o aspecto que a empresa desenvolve e que os diferencia da concorrência, o gerente de vendas citou que a boa qualidade do produto e o atendimento aos clientes são os itens mais fortes. Já o gerente de pós-venda cita que os seus pontos principais são sua equipe sólida e a qualidade no serviço prestado.

E por fim, a pesquisadora questionou para os gerentes se um setor de *endomarketing* dentro do departamento de gestão de pessoas da empresa elevaria seu nível de marketing perante aos concorrentes, o gerente de vendas concorda que esta ferramenta estudada e implementada dentro da empresa destacaria a mesma no mercado.

O gerente de pós-venda afirma que seria muito importante para motivação dos colaboradores, pois as pessoas que estão em sua equipe está há muito tempo na empresa e os mesmos estão em um período de estagnação. Entretanto quando se tem um *endomarketing* implementado neste ambiente a empresa possuirá mais ferramentas para motivar as pessoas ao longo do tempo.

#### 4.3 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA

No presente estudo, para obter os resultados pretendidos, foi realizado um questionário aplicado com os colaboradores do nível tático e operacional e um roteiro de entrevista com os gerentes de venda e pós venda, onde o questionário obteve 21 perguntas fechadas e três perguntas abertas.

Pode se considerar por meio dos resultados que o público interno da empresa é relativamente novo sendo que 30% dos entrevistados estão entre 19 à 25 anos de idade, sendo 65% dos seus colaboradores do gênero feminino. Sobre a escolaridade dos entrevistados, 35% possuem ensino superior completo e àqueles que ainda estão estudando seguem nas áreas do Direito, Ciências Contábeis e Gestão Ambiental.

No que concerne o tempo de empresa, 35% dos entrevistados está há mais de três anos na mesma e sobre a relação com sua função 70% gostam do que fazem, mas não se importariam de mudar de função. Sobre a relação com os gestores representando um percentual de 68,42% dos colaboradores entrevistados, afirmam que tem um ótimo entrosamento com o seu respectivo gerente.

Foi abordado na pesquisa o uso das ferramentas de endomarketing pelos colaboradores onde 60% acreditam que já tenham usado. Sobre a indicação da empresa pelo funcionário em seu círculo social fora da empresa, todos os funcionários afirmam que já tenham feito pelo menos uma vez.

Por meio da pesquisa aplicada, obtiveram-se resultados positivos em vários fatores determinantes para a motivação do colaborador dentro do ambiente de trabalho.

Quadro 5 - Relação dos dados obtidos Gerente x Colaboradores

(continua)

Fatores	Gerentes	Colaboradores
Cursos para o desenvolvimento do funcionário.	Os gerentes de vendas e pós vendas afirmam que os colaboradores recebem treinamento inicial voltado para cada função exigido pela montadora Toyota, como <i>line ups</i> para os consultores de vendas; técnicas de qualificação ao atendimento ao cliente apresentação do produto, matemática financeira, etc. Na parte do pós-vendas os consultores recebem 25 treinamentos fornecidos também pela Toyota, onde pode-se chegar ao nível máster de qualificação.	70% dos colaboradores recebem treinamento profissional para atuar em seus respectivos cargos, como: cursos focados no cargo, aperfeiçoamento técnico da Toyota com treinamento pessoal e na fábrica.
Questionados se a empresa fornece um espaço para que os colaboradores tenham oportunidade para exercer o espírito de liderança.	Segundo os gerentes entrevistados, os colaboradores recebem, diariamente, incentivos para que exerçam o aspecto de liderança, pois a equipe é muito enxuta e são muitas responsabilidades para deixar as decisões na mão de uma única pessoa. Além disso, o colaborador que tiver uma ideia de mudança e melhoria é comissionado pela Toyota.	31,58% dos colaboradores nunca tiveram essa oportunidade, outros 31,58% recebem algumas vezes e 21,05% sempre recebem.

(continuação)

Fatores	Gerentes	Colaboradores
Sobre o trabalho em equipe dentro do ambiente de trabalho	O gerente de vendas cita na entrevista que trabalha com o coaching, onde os colaboradores podem ver, evoluir e melhorar a performance da equipe. O gerente de pós venda fala que em seu departamento, as funções dependem uma das outras e se não tiver um trabalho em equipe não irá ter uma boa qualidade nos processos.	89,47% gostam de trabalhar em equipe, gostam dos colegas ajudando e gostam de ajuda-los mas não tem problema em trabalhar em equipe. Já 10,43% adoram trabalhar em equipe e não conseguem trabalhar em sozinhos de alguma maneira.
Questionados se a empresa concede benefícios que tem direito, como hora extra, 13º salário, férias, vale transporte, etc.	O gerente de vendas fala que além destes benefícios financeiros, a empresa concede ajuda de custo como gasolina para visitas, chip de celular com créditos, uniformes, etc. O gerente de pós venda enfatizou que a empresa não auxilia o colaborador com plano de saúde e vale alimentação e que isso será corrigido futuramente.	60% dos entrevistados recebem todos os benefícios da empresa. Porém 40% recebem quase todos.
Desmotivação no ambiente de trabalho.	O gerente de vendas cita o que pode influenciar na desmotivação a sobrecarga de trabalho e uma remuneração não condizente com a função. Para o gerente de pós venda o que mais pode impactar no trabalho são as fofocas e a divisão de equipe, mas segundo o mesmo não é o caso da empresa em questão.	Alguns funcionários do setor operacional da empresa afirmam que o fato que mais desmotiva é o calor excessivo no verão dentro do ambiente de trabalho e outros complementam que a empresa precisa reaver os salários, pois a remuneração não está a nível da função exercida. Alguns citam que o mal relacionamento com os colegas quando não há um entrosamento, diálogo e união; falta de respeito, motivação profissional, etc.
Em relação ao estilo de liderança	Tanto o gerente de vendas e pós-venda classificam-se como líderes democráticos.	Quando questionados qual é o estilo de liderança que o seu gerente se encaixa mais 95% dos entrevistados afirmam que é "liderar" e apenas um funcionário não respondeu quando perguntado.

(conclusão)

Fatores	Gerentes	Colaboradores
Comunicação Interna	Segundo os gerentes entrevistados, as ferramentas usadas para a comunicação interna são o chat <i>online</i> , grupos de <i>whatsapp</i> .	Os colaboradores usam mais o e-mail como ferramenta de comunicação interna, e em segundo lugar o chat. A empresa possui um jornal informativo, porém é voltado ao público interno. Outros meio de comunicação são mural, grupos de <i>whatsapp</i> e conversa informal (pessoalmente).
Crescimento profissional dentro da empresa	Os gerentes citam que não existem programas “pré-escrito”, porém os mesmos acreditam que isso acontece naturalmente conforme a experiências do colaborador em seu cargo. Ainda citam que fazem seleção interna para poder recrutar os próprios funcionários a cargos maiores antes de abrir uma seleção externa.	85% dos colaboradores entrevistados estão sempre trabalhando para destacar dentre os demais e receber chances de promoção. Porém 10% afirmam que foram contratados para determinada função e sem chances de promoção e apenas 5% não responderam quando questionados.
Incentivos monetários	O gerente de vendas cita na entrevista que os consultores de vendas recebem comissões em três dezenas. Por exemplo, se o colaborador atingir a meta na primeira dezena do mês, sua comissão será maior. Já no departamento de pós-venda, os colaboradores são remunerados com bonificação conforme vão vendendo serviços, no atingimento da satisfação do cliente e na certificação dada pela fábrica de programas de qualidade.	Tratando-se de incentivos monetários, 75% dos colaboradores recebem incentivos quando destacam-se entre os demais ou quando realiza uma venda/serviço. Porém 20% destes não recebem estes incentivos e apenas 5% não responderam.
Missão, visão e valores	Questionados se os colaboradores saberiam de tais princípios o gerente de vendas apenas afirmou que sim. Já o gerente de pós-venda afirma que acredita que os colaboradores saberiam, mas não nas diretrizes formais.	De acordo com a pesquisa apresentada, os colaboradores enfatizaram que a empresa preza muito a melhoria contínua, satisfação do cliente e qualidade. Porém a maioria não soube responder nas diretrizes formais.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Questionados sobre o *endomarketing* como ferramenta estratégica de gestão, o gerente de vendas afirma que esta é uma ferramenta importante e que uma empresa que atua na satisfação dos funcionários tem um destaque bem maior do que aquela que não tem. Porém, para uma possível implementação de um setor voltado para o *endomarketing* dentro da empresa seria importante, porém tornaria difícil a aceitação de mudança pelos funcionários mais antigos da empresa.

Em seu departamento, o gerente de pós-venda afirma que em termos de divulgação para o funcionário é muito forte por conta da própria montadora, pois a mesma tem um *marketing* muito forte. O mesmo ainda afirma que acharia importante um setor voltado ao *endomarketing* dentro da empresa e que faria muita diferença e elevaria o nível de marketing da empresa perante aos concorrentes.

Um aspecto abordado é que a empresa é deficiente na concessão do plano de saúde e vale alimentação, por mais que não sejam benefícios obrigatórios, os colaboradores sentem falta disto, principalmente por alguns trabalharem com produtos químicos como os lavadores e mecânicos e outros, por morar longe, almoçam em restaurantes próximos a empresa.

Notou-se também a falta de divulgação da missão, visão e valores no ambiente interno da empresa e no site institucional, gerando pouco conhecimento por parte dos colaboradores sobre estes princípios tão importantes para a desenvoltura da empresa no mercado em que está inserida. Porém, quando questionados, os colaboradores conseguiram responder alguns princípios que aprendem no seu dia a dia de trabalho.

Sendo assim, conclui-se que a empresa possui algumas estratégias de *endomarketing* para a motivação dos colaboradores para alcançar a missão e visão mesma e as percepções dos mesmos mostram-se relativamente positivas quanto à estas ferramentas abordadas pela organização.

Sugere-se para a empresa que adote medidas para a divulgação destes princípios nos ambientes de trabalho, tanto no departamento administrativo, quanto no departamento de vendas e pós-venda para que todos saibam aonde a empresa quer chegar e como ela fará isso.

Sugere-se também que a empresa elabore um plano estruturado de *endomarketing* para que os colaboradores não percam a produtividade, que Gil (2001) caracteriza como: valorizar as pessoas que fazem parte da empresa; reconhecer novos avanços com elogios aos funcionários; encorajar iniciativas em equipe – uma vez que este ponto já é feito na empresa, mas muitos ainda não se importam de trabalhar sozinhos; oferecer mais incentivos monetários e não monetários para que os funcionários fiquem satisfeitos com sua remuneração e desempenho – uma vez que 40% dos mesmos acham que estão fazendo mais que sua função exige; enriquecer as funções; e promover mudanças.

## 5 CONCLUSÃO

O mercado atual vem sofrendo constantes mudanças e as empresas estão sendo obrigadas a mudar também suas estratégias para se manterem no mercado. Essas mudanças estão afetando as percepções dos clientes externos em relação ao produto oferecido e exigindo cada vez mais a qualidade e o bom atendimento. Para que isso aconteça, as empresas precisam voltar suas estratégias para o público interno, pois os mesmos são o meio que os clientes vão chegar até o produto.

O papel do gerente neste contexto é ser um líder eficaz que auxilie os funcionários no alcance das metas e objetivos da empresa no curto e longo prazo, oferecendo um ambiente com um bom clima organizacional e a satisfação para desenvolver suas atividades com êxito. A melhor estratégia para que isso aconteça é abordar as estratégias do *endomarketing* no ambiente da empresa.

O *endomarketing* é utilizado pela maioria das empresas uma como uma ferramenta que auxilia na união dos objetivos da empresa juntamente com os dos colaboradores para que os dois caminhem juntos no alcance do sucesso organizacional.

Diante deste contexto, o presente estudo foi elaborado tendo como principal objetivo identificar a percepção dos colaboradores de uma empresa concessionária sobre as ferramentas estratégicas do *endomarketing* na gestão de pessoas.

O primeiro objetivo específico foi caracterizado como “apresentar a empresa objeto de estudo” para melhor entender o ambiente e os colaboradores que estão inseridos. Este objetivo foi alcançado na primeira parte da pesquisa. A empresa é do ramo automobilístico e seu principal mercado é a região do extremo sul catarinense. A empresa não possui filiais, porém a família fundadora possui mais duas empresas concessionárias no grupo vendendo outras marcas como Hyundai e Mercedes Benz, sendo esta última de caminhões.

O segundo objetivo caracteriza-se por conhecer as estratégias da empresa em relação aos recursos humanos, visando identificar se existem algumas ações que resultem em *endomarketing*. Verificou-se que a mesma possui uma boa estratégia para a satisfação dos clientes internos, como *feedbacks* frequentes por parte do gerente de vendas para seus consultores, um plano de treinamento

oferecido pela própria montadora *Toyota*, tanto para os colaboradores do setor de vendas quanto de pós venda, e um plano de comissionamento de acordo com as vendas e satisfação do cliente. Por mais que a empresa não tenha um *endomarketing* definido, a mesma possui ferramentas essenciais para iniciar um processo de satisfação do cliente interno.

O terceiro objetivo é caracterizado por descobrir a percepção dos colaboradores sobre estratégias do *endomarketing* dentro da empresa em estudo. Pode se compreender que os colaboradores tem uma boa percepção quanto as ferramentas utilizada na sua motivação, exceto por alguns fatores, como o clima nos ambientes durante os dias quentes no setor operacional da empresa e sua remuneração quando analisado salário x função.

A maioria dos entrevistados tem uma ótima relação com os seus superiores, avaliando o comportamento dos mesmos como líderes democráticos. Além disso, segundo os próprios colaboradores, a empresa abre espaço para que trabalhem em equipe e ainda exerçam o seu “espírito de liderança”. Alguns colaboradores afirmam que adoram trabalhar em equipe, porém não veem problema de trabalhar sozinho.

Um tópico importante que foi abordado na pesquisa é o nível de *endomarketing* que os mesmos fazem dentro e fora da empresa, onde uma troca de informações com um cliente ou colega, sobre um determinado fato que resultou pontos positivos para a empresa já é considerado *endomarketing*, 60% dos colaboradores deram nota máxima para este comportamento.

O quarto objetivo específico foi a realização de entrevistas individuais com os gestores sobre suas percepções das estratégias do *endomarketing*. Foi aplicada uma entrevista individual com os gerentes de venda e pós venda e verificou-se que as respostas dos gestores estão alinhadas com os colaboradores, havendo pouca divergência nos resultados obtidos e dando um bom resultado para a empresa quanto a motivação do colaborador.

Esta pesquisa limitou-se pelo tempo hábil da pesquisadora a conseguir os resultados dentro da empresa e por não conseguir entrevistar todos os colaboradores de todos os níveis estratégicos da empresa.

Para futuras pesquisas em relação ao *endomarketing* sugere-se uma pesquisa ampliada com várias empresas de uma mesma região, para que as

mesmas utilizem essas ferramentas para o aumento das vendas por meio dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning: 2012.

BARZOTTO, Leidiane de Pellegrin. **A importância do endomarketing para os funcionários da agência Alfa no banco X**. 2011. 62 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão de Negócios Financeiros, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/77547/000895147.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 25 out. 2016

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

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: A administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114, 1994. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2016.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BISNETO, José Pereira Mascarenhas; MIRANDA, Thais Bittencourt de. Cultura Organizacional em períodos de pós transformação. **Revista Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 13, n. 1, p.25-42, 2012. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/1571/1569>>. Acesso em: 25 out. 2016.

Boaventura. Edivaldo M. **Metodologia de Pesquisa: monografia, dissertação, tese**. São Paulo: Atlas, 2004.

BONALUME, Carla Rosana. **Endomarketing como ferramenta de rentabilização**. 2011. 48 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/16583>>. Acesso em: 27 out. 2016.

BRASIL. Decreto-Lei N.º 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm)> Acesso em: 04 mai. 2017.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. 2. ed. São Paulo: Integre Editora, 2010.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade**. 2. ed. Ortiz: Porto Alegre, 1994.

BRUNI, Adriano Leal. **Estatística Aplicada à Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

BUERON, Thiago Antonio; PINA, Márcion Deivid Pereira; ÁVILA, Lucas Veiga. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil: Caso de uma vinícola da região da campanha. **Uniabeu**, Belford Roxo, v. 17, n. 7, p.393-416, 2014.

Quadrimestral. Disponível em:

<[http://www.uniabeu.edu.br/publica/index.php/RU/article/view/1497/pdf\\_176](http://www.uniabeu.edu.br/publica/index.php/RU/article/view/1497/pdf_176)>.

Acesso em: 25 out. 2016.

CAMARÁ, Bilahal Vieira. Liderança e Co-Liderança: A Gestão do Comando das Companhias de Alunos num Estabelecimento Militar de Ensino. 2013. 78. f. Artigo (Especialização). Academia Militar, Lisboa, 2013. Disponível em:

<<http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7589/1/TIA%20-%20Asp%20Camar%C3%A1.pdf>>.

Acesso em 04 de mai. 2017.

CERTO, Samuel C. **Administração Moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CERVO, Amado L. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

COELHO, Francisco de Assis Oliveira. **Motivação nas empresas**. 2014. 59 f. Monografia (Especialização) - Curso de Pedagogia Empresarial, Universidade Cândido Menezes, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em:

<[http://www.avm.edu.br/monopdf/25/FRANCISCO DE ASSIS DE OLIVEIRA COELHO.pdf](http://www.avm.edu.br/monopdf/25/FRANCISCO%20DE%20ASSIS%20DE%20OLIVEIRA%20COELHO.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2016.

COSTA, Elis Regina da. **Revisão da literatura sobre a motivação dos alunos para aprender: Implicações para o ensino**. Itinerarius Reflectionis, Jataí, v. 14, n. 1, 2013. Semestral. Disponível em:

<<http://revistas.ufg.br/rir/article/view/24150/19257>>. Acesso em: 17 out. 2016.

CUNHA, Adriano Sérgio da; BASTO, Maria de Lourdes da Silva Leite; GUGELMIN, Eloisa Roberta. A Comunicação Interna Como Diferencial Competitivo. **Capital Científico**, Guarapuava, v. 14, n. 2, 2013. Trimestral. Disponível em:

<<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/2084/2122>>.

Acesso em: 14 out. 2016.

DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. 7 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

ENDEAVOR. **Pirâmide de Maslow: entenda o que motiva seus públicos**. 2015.

Disponível em: <<https://endeavor.org.br/piramide-de-maslow/>>. Acesso em: 19 de out. de 2016.

ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. **Marketing**. São Paulo, Makron Books, 2001.

FAGOTTI, Anna Puebla Vitkoski; BÍSCOLI, Fabiana Regina Veloso. **A Comunicação Interna Como Recurso de Fortalecimento da Cultura Organizacional: Um estudo de caso.** Expectativa, Cascavel, v. 11, n. 11, p.103-122, 2012. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/7277>>. Acesso em: 14 out. 2016.

FENABRAVE. **Índices e números:** Emplacamentos. [SI]. FENABRAVE, [201-?]. Disponível em: <<http://www3.fenabrave.org.br:8082/plus/modulos/listas/index.php?tac=indices-e-numeros&idtipo=1&layout=indices-e-numeros>>. Acesso em: 26 out. 2016.

FERNANDES, Adelsi da Graça F. **Comunicação interna na empresa: um grande desafio.** Imes, São Caetano do Sul, v. 16, n. 47, p.13-18, dez. 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GÓMEZ, Hernán Darío Cadavid. **Marketing de emociones:** La forma para lograr fidelidad de los clientes. Semestre Económico: Publicación de la facultad de ciencias económicas y administrativas, Antioquia, v. 7, n. 13, p.1-1, 2004. Disponível em: <<http://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/1143/1111>>. Acesso em: 25 out. 2016.

HEINZMANN, Lígia Maria; MACHADO, Denise del Prá Netto; LOESCH, Cláudio. Dimensões de cultura organizacional: análise por meio de técnica multivariada de dados. **Ciências Sociais em Perspectivas**, Cascavel, v. 10, n. 19, 2011. Semestral. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/4636>>. Acesso em: 07 out. 2016.

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 Massato Takayama. *Endomarketing* como ferramenta para a implantação da hospitalidade na hotelaria. **Observatório de Inovação do Turismo**, Botafogo, v. 3, 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/oit/article/view/5732/4443>>. Acesso em: 12 out. 2016.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

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

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos:** princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANDELLI, Pedro. Muito além da hierarquia. São Paulo: Gente, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARRAS, Jean Pierre (Org.). **Gestão estratégica de pessoas**: conceitos e tendências. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

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

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: Da Revolução Urbana à Revolução Industrial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos da Administração**: Manual compacto para cursos de formação tecnologia e sequencias. São Paulo, Atlas: 2004.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para o acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

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

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e operacional**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

PASSERINI, Márcia Cecília Silva. Benefícios da Comunicação Interna para Empregador e Empregado. **InterAtividade**, Andradina, v. 1, n. 2, p.135-146, 2013. Semestral. Disponível em: <<http://www.firb.br/editora/index.php/interatividade/article/view/65/103>>. Acesso em: 14 out. 2016.

PINHEIRO, José Mauricio dos Santos. **Da iniciação científica ao TCC**: Uma abordagem para os cursos de tecnologia. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Rap, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p.81-105, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05>>. Acesso em: 25 out. 2016.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da Administração**. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

ROBBINS, Stephen P. DECENZO, David. A. Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSEN, Emanuel. Marketing boca a boca: como fazer com que os clientes falem de sua empresa, seus produtos e serviços. São Paulo: Futura, 2001.

ROSSI, Daiane et al. **Planejamento estratégico em marketing**. Caxias do Sul: Global Manager, 2010. Disponível em:

<<http://ojs.fsg.br/index.php/global/article/view/779/707>>. Acesso em: 07 out. 2016.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, Tatiani et al. **O Desenvolvimento do Marketing: Uma Perspectiva Histórica**. 2009. 14 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Universidade Federal do Paraná, Paraná, 2009.

SILVA, Flavia Pereira da. **O modelo de gestão de pessoas e a gestão socioambiental nas organizações do Rio Grande do Sul**. 2009. 161 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul., Porto Alegre, 2009. Disponível em:

<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/15832/000690824.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 24 out. 2016.

SILVA, Helton Haddad; TENCA, Evandro Cesar; SCHENINI, Paulo Henrique; FERNANDES, Sandra. **Planejamento estratégico de marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/UlaTyT>>. Acesso em 07 de out. de 2016.

SOUZA, Grasielle Soares de. **A comunicação interna e o relacionamento com o cliente**: um estudo de caso de uma universidade de Santa Catarina. 2012. 42 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Empresarial, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2008.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1994.

SUSIN, Leandro José. **Endomarketing**: Um estudo de caso na gerência de análise de crédito do Banco do Brasil. 2003. 161 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/85837/227749.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 25 out. 2016.

TACHIZAWA, Takeshy. FERREIRA, Victor Claudio Paradela. FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2001.

VALOR ECONÔMICO. **Anfavea**: Venda de veículos cai 20,1% em setembro, na comparação anual. 2016. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/4737251/anfavea-venda-de-veiculos-cai-201-em-setembro-na-comparacao-anual>>. Acesso em: 26 out. 2016.

VALOR ECONÔMICO. **Venda de veículos cai 22,58% em setembro, aponta Fenabreve**. 2016. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/4736141/venda-de-veiculos-cai-2258-em-setembro-aponta-fenabreve>>. Acesso em: 26 out. 2016.

VOGELMANN, Elenice Meira. **Flexibilização da carga horária como forma de motivação organizacional**. 2012. 54. f. Monografia (Especialização) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

WEIRICH, Claci Fátima; MUNARI, Denize Bouttelet; BEZERRA, Ana Lúcia Queiroz. **ENDOMARKETING**: ensaio sobre possibilidades de inovação na gestão em enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 57, 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71672004000600026&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672004000600026&lang=pt)>. Acesso em: 12 out. 2016

**APENDICE**

APENDICE A – QUESTIONARIO APLICADO

	<p align="center"><b>Universidade do Extremo Sul Catarinense</b>  <b>– UNESC</b>          Administração de Empresas – 7ª fase          Trabalho de Conclusão de Curso - TCC</p>	
Data: ____/____/2017	Cargo:	Setor:
<p><b>Apresentação:</b> Bom dia / Boa tarde. Meu nome é Dayani e sou acadêmica da 7ª fase do curso de ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS da UNESC. Estou realizando uma pesquisa sobre ENDOMARKETING para o meu trabalho de conclusão de curso – TCC. São ao todo 24 questões rápidas. Você poderia me ajudar nesta etapa?</p> <p>Para quem não sabe <b>ENDOMARKETING</b> é uma nova área da Administração do ramo de <i>marketing</i> que visa direcionar estratégias competitivas ao público interno para melhorar o desempenho da empresa com ajuda dos colaboradores. <b>Lembre-se o resultado deste questionário será divulgado no trabalho acadêmico, mas sua identidade estará protegida pois não será divulgado a identidade do colaborador.</b></p>		

1 – Quantos anos você tem?

- Até 18 anos
- De 19 à 25 anos
- De 26 à 31 anos
- De 32 à 46 anos
- Acima de 47 anos

2 – Gênero

- Feminino
- Masculino

3 – Qual é a sua escolaridade

- Não alfabetizado
- 1º grau incompleto
- 1º grau completo
- 2º grau incompleto
- 2º grau completo
- Superior
- Superior Incompleto
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado.

4 – No momento você está estudando?

- Sim
- Não

Caso “Sim”, indique qual o curso.

---

5 – Na sua opinião, a empresa investe na formação profissional de seus funcionários?

- Sim
- Não

Caso a resposta for sim, indique quais são os programas que você já participou:

---

---

---

6 – Você já teve oportunidade, dentro da empresa, para exercer seu espírito de liderança?

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Sempre

7 – No quesito “trabalhar em equipe” qual dessas afirmações se encaixa mais no seu perfil?

- Não gosto de trabalhar em equipe, prefiro fazer minhas tarefas sozinho.
- Gosto de trabalhar em equipe, gosto dos meus colegas me ajudando e gosto de ajuda-los, mas não tenho problemas em trabalhar sozinho.
- Nunca trabalhei em equipe, pois a empresa não me deu oportunidade para tal.
- Adoro trabalhar em equipe, não consigo trabalhar sozinho de alguma maneira.

8 – Há quanto tempo trabalha na empresa X?

- Menos de 1 ano.
- 1 ano e meio à 2 anos

- 2 anos e meio à 3 anos
- Mais de 3 anos

9 – Assinale uma alternativa que você mais se identifica trabalhando na empresa:

- Amo o que faço, não gostaria que me mudassem de função.
- Gosto do que faço, mas não me importaria se me mudassem de função.
- Não tenho muita experiência no que faço, mas estou tentando me adaptar e crescer profissionalmente no meu setor.
- Não estou gostando do que faço e não me vejo crescendo profissionalmente dentro da empresa.

10 – Numa escala de zero a dez qual é o seu relacionamento em relação aos seus superiores? Sendo 0 péssimo e 10 excelente.

Zero	Um	Dois	Três	Quatro	Cinco	Seis	Sete	Oito	Nove	Dez
<input type="radio"/>										

11 – Os benefícios que todo o colaborador tem direito por lei são, hora extra, 13º salário, férias, vale transporte, etc. A empresa fornece todos esses benefícios?

- Sim
- Quase todos
- Não

Caso sim, qual é o seu nível de satisfação com esses benefícios?

Zero	Um	Dois	Três	Quatro	Cinco	Seis	Sete	Oito	Nove	Dez
<input type="radio"/>										

12 – Você já recomendou a empresa para outras pessoas em seu círculo social fora do ambiente de trabalho?

- Sim
- Não

13 – Para você, qual é o principal fator que o desmotiva no ambiente de trabalho?

---



---

---

14 – O estilo de liderança de um gerente está na forma de como influencia seus subordinados. Um líder é aquele que trabalha junto com a equipe, motivando-a e dando incentivos para a realização de determinadas tarefas. Já o estilo de “chefiar” está no modo como o superior trata os colaboradores de sua equipe. Um gerente que tem poder, manda os subordinados fazer as tarefas sem nenhuma ajuda ou incentivo. Sendo assim, qual das opções seu superior direto se encaixa?

- Liderar
- Chefiar

15 – A comunicação interna tem uma forte influência na cultura da empresa e na passagem de informação de um setor ou outro. Quais são os meios que você tem acesso para a comunicação dentro da empresa?

- Email
- Chat
- Mural
- Jornal informativo
- Outros. Quais?

---

16 – A empresa apresenta programas para o colaborador crescer dentro da empresa?

- Sim, estamos sempre trabalhando para nos destacar dentre os demais e receber chances de promoção.
- Não, fomos contratados para essa determinada função, sem chances de promoções.

17 – Cada colaborador precisa de um incentivo para que exerça seu trabalho com mais dedicação e eficiência. A empresa oferece para você incentivos, como premiação, comissão ou gratificações?



23 – Marque a opção abaixo na qual você se identifica mais em relação ao seu ambiente de trabalho:

- Meu ambiente de trabalho é muito bom, organizado e limpo.
- Meu ambiente de trabalho é razoável, é um espaço pequeno e me prejudica para fazer minhas funções.
- Meu ambiente de trabalho é ruim, pois não está dentro do padrão das normas e segurança de trabalho.

24 – Use o espaço abaixo para deixar sugestões à empresa. (Pergunta opcional)

---

---

---

---

APENDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS GERENTES

	<p align="center"><b>Universidade do Extremo Sul Catarinense</b>          – UNESC          Administração de Empresas – 7ª fase          Trabalho de Conclusão de Curso - TCC</p>	
Data: ____/____/2017	Cargo:	Setor:
<p><b>Apresentação:</b> Bom dia / Boa tarde. Meu nome é Dayani e sou acadêmica da 7ª fase do curso de ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS da UNESC. Estou realizando uma pesquisa sobre ENDOMARKETING para o meu trabalho de conclusão de curso – TCC. São ao todo 20 perguntas abertas. Você poderia me ajudar nesta etapa?</p> <p>Para quem não sabe <b>ENDOMARKETING</b> é uma nova área da Administração do ramo de <i>marketing</i> que visa direcionar estratégias competitivas ao público interno para melhorar o desempenho da empresa com ajuda dos colaboradores. <b>Lembre-se o resultado desta entrevista será divulgado no trabalho acadêmico, mas sua identidade estará protegida pois não será divulgado sua identidade.</b></p>		

**Sobre a história da empresa.**

- 1) Quando a empresa foi fundada e por quem?
- 2) Você poderia me falar um pouco da história da empresa?
- 3) A empresa possui filiais?
- 4) Qual a missão e a visão da empresa?
- 5) Quais os tipos de produtos e serviços que a empresa oferece aos seus clientes?

**ENDOMARKETING**

1 – A empresa alguma vez teve um programa de treinamento inteiramente voltado para o colaborador? Se sim, pode me dar um exemplo?

2 – Hoje um líder eficaz é aquele que se envolve com o seu grupo e traz resultados melhores e mais rápidos para a empresa. A empresa dá essa oportunidade para que seus funcionários exerçam essa personalidade?

3 – O trabalho em equipe é um fator crucial para o desenvolvimento da empresa e a realização de determinada tarefa. Para você, a empresa possibilita aos funcionários essa perspectiva de “trabalho em equipe”?

4 – Numa escala de zero a dez qual é o seu grau de relacionamento com seus subordinados?

5 – A empresa precisa investir no bem estar do colaborador para que o mesmo continue se empenhando em seus afazeres e gerando resultados positivos para a organização. A empresa oferece algum tipo de benefício para os funcionários? Como por exemplo, vale alimentação, vale transporte, etc.

6 – Falando no colaborador, para você, o que você acha que o desmotiva no ambiente de trabalho?

7 – O estilo de liderança de um gerente está na forma de como influencia seus subordinados. Um líder é aquele que trabalha junto com a equipe, motivando-a e dando incentivos para a realização de determinadas tarefas. Já o estilo de “chefiar” está no modo como o superior trata os colaboradores de sua equipe. Um gerente que tem poder, manda os subordinados fazer as tarefas sem nenhuma ajuda ou incentivo. Qual dessas opções que você se encaixa mais?

Chefiar

Liderar

8 – A empresa possui algum tipo de ferramenta para facilitar a comunicação interna dentro da empresa?

9 – A empresa apresenta programas para o colaborador crescer dentro da empresa?

10 – Cada colaborador precisa de um incentivo para que exerça seu trabalho com mais dedicação e eficiência. A empresa oferece para incentivos para os colaboradores quando os mesmos batem alguma meta?

11 – Você acredita que os colaboradores conhecem a missão, visão e valores da empresa?

12 - O endomarketing hoje veio como um diferencial para a área do marketing estratégico, hoje pode-se dizer que as empresas que estão se adaptando com esse novo assunto vem ganhando clientes a cada dia mais. O endomarketing consiste em fazer propaganda para o cliente interno da empresa, sendo assim, desenvolvendo estratégia para a retenção dos mesmos, motivando-os e assim, fazendo que o próprio fazendo o marketing da empresa. O que o senhor (a) acha da aplicação do *endomarketing* na empresa em estudo?

13 – Um das estratégias de endomarketing é a comunicação interna, motivação e liderança. A empresa desenvolve esses três aspectos hoje?

14 – Para você qual é o aspecto em que a empresa se destaca perante os seus concorrentes?

15 – Você concorda que a empresa se destacaria mais se tivesse o endomark implementado estrategicamente dentro da empresa?