

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**LEANDRO HOMERO DA CUNHA RAMOS**

**MOTIVAÇÃO DAS EQUIPES ASSOCIADA ÀS ESTRATÉGIAS DE  
ENDOMARKETING NAS ACADEMIAS DE ESPORTES EM CRICIÚMA/SC**

**CRICIÚMA**

**2017**

**LEANDRO HOMERO DA CUNHA RAMOS**

**MOTIVAÇÃO DAS EQUIPES ASSOCIADA ÀS ESTRATÉGIAS DE  
ENDOMARKETING NAS ACADEMIAS DE ESPORTES EM CRICIÚMA/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para a obtenção do título de Bacharel em Administração, do Curso de Administração, da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

**CRICIÚMA**

**2017**

**LEANDRO HOMERO DA CUNHA RAMOS**

**MOTIVAÇÃO DAS EQUIPES ASSOCIADA ÀS ESTRATÉGIAS DE  
ENDOMARKETING NAS ACADEMIAS DE ESPORTES EM CRICIÚMA/SC**

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

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Luciane de Carvalho Pereira.

Criciúma, 01 de Dezembro de 2017.

**BANCA EXAMINADORA**



Prof.<sup>a</sup> Luciane de Carvalho Pereira- Especialista - UNESC - Orientadora



Prof. Valéria de Araújo -Mestre - UNESC



Prof. Evaldo Lourenço de Lima – Especialista – UNESC - Avaliador

**CRICIÚMA**

**2017**

**A todos que, de alguma forma, contribuíram  
para o desenvolvimento deste trabalho.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos que contribuíram e me ajudaram a realizar este trabalho, em especial às academias que, gentilmente abriram suas portas para que a realização desta pesquisa fosse possível.

Aos colaboradores das academias de criciúma que se prontificaram a responder aos questionários, o meu muito obrigado a todos pois sem sua participação este trabalho não teria atingido seus objetivos de forma tão completa.

Aos amigos conquistados no Brasil durante a fase de realização dos meus estudos e que foram valiosos para tornar meus dias mais felizes entre eles.

Pelo incentivo recebido da UNESCO, enquanto instituição, buscando oferecer sempre o melhor a seus alunos e aos professores pela orientação e por seu grande desprendimento em ajudar-me e amizade sincera.

## RESUMO

**85363. Motivação das equipes associada às estratégias de endomarketing nas academias de esportes em Criciúma/sc.** 2017. 59 páginas. Monografia do Curso de Administração, com Linha de formação específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O sucesso das organizações está ligado a fatores que vão além dos processos burocráticos da administração de pessoal e estão voltados a tornar os modelos organizacionais orientados para a valorização do ser humano. É dentro deste contexto que o endomarketing, ou marketing interno, surge como uma ferramenta complementar estratégica que, junto à gestão de recursos humanos, visa proporcionar a integração dos trabalhadores aos objetivos da organização. Analisar os principais aspectos que contribuem para motivação das equipes de colaboradores com relação ao marketing interno ou do endomarketing para geração de resultados nas academias de esportes de Criciúma/sc. Trata-se de uma pesquisa descritiva, do tipo indutivo. A técnica utilizada para a coleta de dados foi a pesquisa de levantamento de dados secundários e de dados primários, através de um questionário aplicado pessoalmente aos colaboradores de academias no município. Durante a realização do estudo, também foram feitos contatos com as empresas do município. A técnica de análise dos dados foi quantitativa e qualitativa. A pesquisa possibilitou identificar uma real necessidade da preparação dos próprios gestores e do colaborador e sua importância no processo. As empresas crescem e a compatibilidade de conhecimento e evolução do colaborador, contudo, os dados apontaram que, ainda sim, os trabalhadores estão motivados, pois suas ações, suas estratégias de comunicação e sua satisfação em trabalhar, em uma maioria da porcentagem são satisfatórias.

**Palavras-chave:** Estratégias. Marketing. Esportes.

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Plataforma da Petrobrás ..... | 17 |
|--|----|

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 – Estruturação da população-alvo..... | 34 |
|--|----|

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 – Escolaridade .....  | 36 |
| Gráfico 2 – Comunicação direta na equipe. ....  | 37 |
| Gráfico 3 – Relacionamento da equipe. ....  | 38 |
| Gráfico 4 – A comunicação entre o colaborador e seu superior.....   | 38 |
| Gráfico 5 – Comunicação sobre o que acontece na academia. ....  | 39 |
| Gráfico 6 – Eficiência dos canais de comunicação. ....  | 40 |
| Gráfico 7 – Percepção sobre o ambiente de trabalho. ....  | 40 |
| Gráfico 8 – Satisfação quanto à remuneração. ....   | 41 |
| Gráfico 9 – Equivalência da remuneração quanto as responsabilidades. ....                                 | 42 |
| Gráfico 10 – Oferta de treinamentos internos.....   | 42 |
| Gráfico 11 – Bem-estar dos funcionários no ambiente de trabalho.....                                      | 43 |
| Gráfico 12 – Tomada de decisão. ....  | 44 |
| Gráfico 13 – Reconhecimento da empresa. ....  | 44 |
| Gráfico 14 – Satisfação com o trabalho. ....  | 45 |
| Gráfico 15 – Desejo de desligar-se da empresa. ....   | 46 |
| Gráfico 16 – Comunicação interna na empresa. ....   | 46 |
| Gráfico 17 – Preferência por canais de comunicação na empresa. ....                                       | 47 |
| Gráfico 18 – Eficiência dos Canais de comunicação.....  | 47 |
| Gráfico 19 – Para você, quais fatores abaixo relacionados estão presentes no seu local de trabalho? ..... | 48 |
| Gráfico 20 – Barreiras mais comuns na comunicação no ambiente de trabalho.....                            | 49 |

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....  | <b>10</b> |
| 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....  | 12        |
| 1.2 OBJETIVOS .....  | 13        |
| <b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....                                    | <b>13</b> |
| <b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....                             | <b>13</b> |
| 1.3 JUSTIFICATIVA .....  | 13        |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....                                 | <b>15</b> |
| 2.1 ORGANIZAÇÕES .....   | 15        |
| <b>2.1.1 Ambiente Organizacional</b> .....                           | <b>19</b> |
| <b>2.1.2 Marketing</b> .....   | <b>21</b> |
| 2.2 ENDOMARKETING.....   | 22        |
| <b>2.2.1 Motivação no Trabalho</b> .....                             | <b>23</b> |
| <b>2.2.2 Clima Organizacional</b> .....                              | <b>26</b> |
| 2.3 CLIENTE .....  | 27        |
| <b>2.3.1 Cliente Interno</b> .....                                   | <b>29</b> |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....                           | <b>32</b> |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....                                    | 33        |
| <b>3.1.1 Quanto aos fins de investigação</b> .....                   | <b>33</b> |
| <b>3.1.2 Quanto aos meios de investigação</b> .....                  | <b>33</b> |
| 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO.....                       | 34        |
| 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....                                   | 35        |
| 3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS .....                                  | 35        |
| <b>4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA</b> .....                    | <b>36</b> |
| 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....                                    | 36        |
| 4.2 ANÁLISE GERAL DOS DADOS DA PESQUISA .....                        | 49        |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....                                  | <b>51</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....   | <b>52</b> |
| <b>APÊNDICE(S)</b> .....   | <b>56</b> |
| APÊNDICE A - Questionário aplicado aos colaboradores da empresa..... | 57        |

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização, a transformação da sociedade, o desenvolvimento tecnológico, mostram que a capacidade de sobrevivência da maioria das empresas, depende da força total e, diretamente, das habilidades e características das pessoas. Pois são as pessoas que pensam, que interpretam, que raciocinam, que tomam decisões certas ou erradas e agem dentro das empresas, assim para que as empresas amadureçam e alcancem suas metas tais como a lucratividade, com excelência e muito mais é preciso que os recursos humanos das organizações executem seus papéis da melhor forma possível sendo eficientes e eficazes, Benite (2004).

Perante este cenário as empresas vêm estudando o mercado, a fim de entender os desejos e a necessidades de seus clientes/consumidores. Portanto, foi criado o conceito de marketing moderno, que visa desenvolver novos produtos e serviço que vão ao encontro do público alvo (GIULIANI, 2006). A Busca pela satisfação do cliente é algo muito complexo, pois a empresa pode oferecer um belo produto que satisfaça a expectativa de seu cliente, porém ao oferecer o produto a venda não foi bem conduzida.

Como fazer isto acontecer? Motivando-as ! Porém, como fazer? Até hoje não se sabe a fórmula certa para motivar as pessoas. Como parceiro ou membro da organização, em troca de recompensa financeira, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação, determinação e esforço pessoal, com os seus conhecimentos e habilidades, desde que receba uma retribuição adequada e satisfatória, não esquecendo que, não somente a recompensa financeira fixa e variável, faz com que os recursos humanos das organizações fiquem motivados, mas sim oportunidades de crescimento, desafios, reconhecimento, afeto e outros fatores mais, que lhes façam sentirem satisfeitos, acolhidos, seguros e reconhecidos. Assim, os colaboradores se dedicarão ao máximo para a organização em que trabalham, CHIAVENATO (2003).

Segundo Benite (2004), com o advento da globalização surgiu uma grande competitividade entre as organizações, fazendo com que houvesse uma busca incessante pela redução de perdas e custos bem como, a necessidade de se adotar novas estratégias empresariais.

Neste contexto o presente trabalho propõe a realização de um estudo sobre a motivação das equipes de funcionários associada às estratégias de marketing interno ou endomarketing, aplicadas em algumas academias de esportes localizadas no município de Criciúma/SC.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

As empresas, na sua maioria, em qualquer segmento enfrentam problemas a fim de encontrar a melhor forma de se destacar no mercado e aumentar sua lucratividade. Neste trabalho, a situação problema baseia-se em uma análise estudando a motivação das equipes de funcionários associada às estratégias de marketing.

O Marketing representa um processo social e gerencial pelo qual indivíduos em grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de valor com outros indivíduos. Assim defende-se que o marketing é a principal ferramenta de gestão moderna utilizada para promover vantagens para as organizações (KOTLER, 1998).

Para Stanton (1998) as estratégias de marketing têm por objetivo encontrar meios sustentáveis para que uma organização possa sobreviver e se adaptar a um ambiente mutável que se configura rapidamente. Neste ponto nota-se que dentro desse processo para que tais estratégias obtenham resultados satisfatórios é fundamental que a empresa detenha tanto o conhecimento sobre os seus consumidores, como sobre os seus concorrentes. Ferrell *et al.* (2000), ainda ressalta que escolher a estratégia mais adequada entre as muitas existentes representa um fator preponderante para o desenvolvimento de uma estratégia de marketing eficaz.

Segundo a Fórmula Academia (2017), o Brasil posiciona-se em 2º lugar no ranking mundial de academias, com quase 32.000 (Trinta e dois mil) unidades em funcionamento, o 4º lugar em número de alunos (8 milhões) e o 10º lugar em faturamento (2,4 bilhões de dólares), de acordo com a IHRSA (International Health, Racquet & Sportsclub Association), associação internacional do mundo “fitness”. O resultado é um mercado demasiado fragmentado, que está diretamente sob pressão dos governos Federal, Estadual e Municipal com fins de aumento da redução da informalidade, pois as fontes de financiamento de longo prazo são escassas.

Diante da situação, segue a seguinte questão: **quais os principais aspectos que contribuem para motivação das equipes de colaboradores com**

## **relação ao marketing interno ou do endomarketing para geração de resultados nas academias de esportes em Criciúma/SC?**

### **1.2 OBJETIVOS**

#### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar os principais aspectos que contribuem para motivação das equipes de colaboradores com relação ao marketing interno ou do endomarketing para geração de resultados nas academias de esportes de Criciúma/sc.

#### **1.2.2 Objetivos Específicos**

a) Identificar as equipes das academias de esportes de Criciúma que servirão de objeto deste estudo;

b) Conhecer as principais teorias de endomarketing e identificar as mais eficientes para melhorar e dar mais ênfase a motivação das equipes nas organizações;

c) Levantar dados através da pesquisa sobre as estratégias já utilizadas pelas organizações e seus impactos nas equipes e

d) Sistematizar os principais aspectos que contribuem para a motivação das equipes com relação ao endomarketing.

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

Justifica-se a escolha do tema pelo intuito de conhecer um mercado que está sempre em expansão e de mostrar a contribuição do endomarketing e a comunicação interna na motivação dos colaboradores de uma empresa assim entendendo a importância e a possibilidade de transformar empresas em lugares ótimos de trabalhar, visto que a maior parte do dia passa-se dentro de uma organização.

Trata-se de um tema importante para compreender a motivação e o papel do endomarketing e entender esta relação para manter os funcionários motivados, capacitados e informados por representarem a empresa no ambiente externo.

Atualmente, o momento é oportuno pois, devido a falta de interesse e conhecimento, muitas empresas acabam não aplicando as ferramentas de endomarketing em sua instituição o que leva a menor credibilidade da empresa.

A alta rotatividade de funcionários, deste modo, torna se um problema importante de ser analisado devido às grandes mudanças que tem acontecido nas organizações, empresas inovadoras têm reconhecido que investir na satisfação dos seus colaboradores reflete em seus resultados.

O tema deste trabalho é relevante pois o endomarketing é uma ferramenta que evita que um funcionário fique falando mal da gestão, da empresa, do salário, dos benefícios e outros aspectos. Isso se deve ao fato de muitos gerentes, coordenadores, pressionarem seus funcionários em busca de resultados. Atitudes do gênero talvez sejam para salvar a empresa mas, na verdade, acabam destruindo o relacionamento, o respeito, a confiança, a credibilidade ao cliente interno. Desta forma pergunta-se: como ele vai vender e promover a boa imagem da empresa, a marca e seus serviços que a empresa oferece para o ambiente externo, sendo que ele desmotivou-se pela função a qual exerce na organização?

Deste modo, projeta-se que com uma comunicação interna bem utilizada, aliada ao endomarketing, os funcionários sentir-se-ão motivados e comprometidos com os objetivos comuns (empresa e funcionário) e, por meio da motivação, do relacionamento e do bom humor dos funcionários, prestarão um bom atendimento aos clientes externos, ocasionando um melhor rendimento no trabalho, divulgando uma boa imagem da empresa, pois tornando seus colaboradores reconhecidos e orgulhosos por fazerem parte da organização.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capítulo em questão abordará temas, aos quais darão sustentação ao estudo realizado as organizações. Conceitos relacionados ao ambiente organizacional, Marketing, Endomarketing e outros.

### 2.1 ORGANIZAÇÕES

Segundo Maximiano (1992) uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações.

As organizações podem ser entendidas como um tipo de agregação em que os indivíduos que a compõem, relacionam-se entre si e dedicam-se a tarefas específicas, a fim de atingir objetivos comuns (CURY, 2005), e que a mesma pode ser reconstituída e redefinida na medida em que os objetivos estabelecidos não são atingidos. Uma organização é formada pela soma de pessoas, máquinas e outros equipamentos, recursos financeiros e outros. A organização então é o resultado da combinação de todos estes elementos orientados ao objetivo comum, onde a qualidade é o resultado de um trabalho de organização.

Uma organização não constitui uma unidade pronta e acabada, mas a mesma está sujeita a mudanças constantes (SILVA, 2004).

Segundo Chiavenato (2004), o ser humano não vive sozinho, não consegue viver isoladamente, estes precisam se unir para alcançar certos objetivos que apenas um não conseguiria. A partir de todos os conceitos vistos anteriormente, para Chiavenato (2004) toda organização tem sua finalidade e seu desejo de realização. Suas metas e objetivos precisam ser definidos. Geralmente, os objetivos comuns de uma organização são:

- a) Satisfazer as necessidades de bens e serviços;
- b) Proporcionar emprego em seus fatores de produção;

c) Utilizar economicamente os fatores de recursos, assim aumentando o bem-estar da sociedade.

Assim como outros, são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, entretanto, o mais importante aporte para as organizações sendo a inteligência, que proporciona decisões racionais e que acaba por refletir o significado e rumo aos objetivos globais. Que de tal modo, as pessoas constituem o capital intelectual da organização. (CHIAVENATO, 2004).

A primeira justificativa para a existência de organizações é que certas metas só podem ser alcançadas mediante a ação convergente de grupos de pessoas. Neste sentido, qualquer que seja a meta como, obtenção de lucro, educação, religião, saúde, eleição de um candidato ou construção de um estádio de futebol, as organizações se caracterizam através de um comportamento voltado para determinada meta ou para um objetivo. Isto é, perseguem metas e objetivos que podem ser alcançados de modo mais eficaz e eficiente pela ação conjunta de indivíduos. As organizações são também instrumentos vitais da sociedade, pois suas realizações nos campos da indústria, educação, saúde e interesses nacionais resultaram em enormes aumentos do padrão de vida e do poder de influência mundial. A própria grandeza das organizações deveria ilustrar, para cada um de nós, o vasto poder econômico, social e político que possuem separadamente. (CHIAVENATO, 2004)

Sendo assim existem dois tipos de organizações, aquelas que visam lucros conhecidas como: as empresas; e aquelas organizações que não incluem o lucro como um dos seus objetivos, como: igrejas, serviços públicos, ONGS (Organizações não governamentais) e outros (CHIAVENATO, 2004). Segundo Cury (2005) as organizações se dividem em organizações formais e organizações informais.

Entende-se como organização formal aquelas compostas por regras, regulamentos que mantêm posições hierárquicas, que preparam o colaborador e o influenciam de certa forma em seu comportamento com intuito de atingir os objetivos e prepará-los como lhe convém. Já a organização informal pode ser entendida como um grupo, ou seja, uma troca de informação entre ambos de experiência e cultura (CHIAVENATO, 2004). Perante isto, para se formar uma organização formal que é aquela baseada em regras precisa-se de uma organização informal, pois é aquela

onde existe convivência, troca de informação, sendo que uma é ligada a outra. (CURY, 2005). Seguindo o mesmo pensamento Silva (2004) diz que é necessário haver uma estrutura formal, sendo que as regras e controles existem para que os membros da organização saibam qual o papel deve ser seguindo dentro da mesma.

Segundo Maximiano (2000) a organização informal é representada por elementos invisíveis impossíveis de tocar, tais como: atitudes, sentimentos, amizades, conflitos. Sendo que a organização formal é representada pelos objetivos, tecnologia, recursos e estrutura, ou seja, elementos visíveis. Vale ressaltar que para ambos, as pessoas que o constituem são os principais recursos para que sejam alcançados os objetivos (MAXIMIANO, 2000).

Pode-se citar como um exemplo de organização a Petrobrás, uma empresa brasileira localizada no Rio de Janeiro que atua em diversos segmentos como energia elétrica, bicompostíveis, entre outros no mercado desde 1953. É considerada uma das maiores empresas do Brasil e a oitava do mundo, atua de forma integrada em suas atividades com responsabilidade socioambiental.

Figura 1 – Plataforma da Petrobrás



Fonte: Petrobras (2017).

Porto (2008) afirma que a maioria das organizações ainda tratam de missão e visão como palavras sinônimas sem conhecer suas diferenças, impactos e importância para as organizações.

Segundo Andrade (2002), a missão de uma organização deve ser definida para satisfazer alguma necessidade do ambiente externo e não simplesmente em

oferecer um serviço ou produto. Porto (2008) define que a missão representa a razão de existência de uma organização. E para isso a missão deve abranger o propósito básico da organização e a transmitir seus valores a funcionários, clientes, fornecedores e a sociedade. Pois Jesus (2008) ainda completa, que a missão de uma empresa está intimamente ligada, não somente ao lucro, mas ao seu objetivo social, tendo em conta o dever de nortear os objetivos financeiros, humanos e sociais da organização.

Andrade (2002), também define que visão de uma organização deve ser a situação futura desejada em longo prazo, dever ser uma meta ambiciosa, e servir como um guia para a definição dos objetivos e a realização da missão.

Mas para Zacharias (2008), simplesmente descreve que o sonho da organização, o futuro do negocio e onde a organização espera estar nesse futuro, depende de sua visão. Assim como, Jesus (2008), descreve que a visão dever ser um conjunto de convicções e compreensões para onde dever seguir a organização, e como serão tratados os recursos materiais e humanos nessa trajetória. É a visão que determina os objetivos de investimento, desenvolvimento, trabalho, estratégias para alcançar o sucesso da organização.

Quando os colaboradores conhecem a missão, visão e valores da organização tudo fica mais claro, podendo fazer com que eles se sintam mais seguros e confiantes e bem preparados para executar as suas funções e assim também traçar uma carreira profissional dentro da empresa, pois sabem onde estão e aonde querem chegar, conhecendo bem a empresa e o que ela pode proporcionar, satisfazendo assim uma necessidade pessoal (CHIAVENATO; MATOS, 2009).

Tavares (2005) em seu trabalho de mestrado conclui que diante de um mercado cada vez mais competitivo, as empresas buscam funcionários que estejam comprometidos com a visão, missão, cultura e estratégias da organização. Deste modo, os valores organizacionais devem ser expostos constantemente dentro da organização, deixando todos com um maior conhecimento. Só assim torna-se essencial que a equipe esteja alinhada aos valores organizacionais, mas para isso cabe aos lideres trabalharem esse conceito com os mesmos. Os valores sempre serão prioridades dentro das organizações, conhecidos como metas, princípios, crenças, que determinam o comportamento da organização (CHIAVENATO, 2004).

Para Gondim e Tamayo (1996) os valores organizacionais não são idênticos aos valores pessoais, sendo que o primeiro refere-se às metas e objetivos da organização, já o segundo são as metas e objetivos pessoais. Portanto, a valorização dos funcionários é um fator relevante na organização, fazendo com que esses valores atendem tanto aos objetivos da organização, quanto as necessidades dos indivíduos (TAMAYO, 2004).

Assim explicada a definição e a importância das organizações perante a sociedade apresenta-se no próximo subtítulo a contextualização do ambiente organizacional.

### **2.1.1 Ambiente Organizacional**

De acordo com Daft (2002), o ambiente organizacional é a reunião dos fatores externos que os administradores levam em consideração para tomar suas decisões. Portanto, o ambiente organizacional é definido quando há elementos externos à organização, que possam afetá-la. Onde, dentro deste ambiente existem oportunidades e ameaças, sendo que quando se trata de oportunidade é importante estar atento e saber aproveitar as vantagens e facilidades que o ambiente proporciona, não esquecendo nunca das ameaças, que a empresa precisa e deve estar atenta a fim de evitá-la ou neutralizá-la (CHIAVENATO, 2004).

Daft (2002) enfatiza ainda duas maneiras pelas quais o ambiente externo influencia as organizações, sendo a primeira voltada à necessidade de informações sobre o ambiente e a segunda é a necessidade de recursos vindos do ambiente.

É importante que as empresas estudem as variáveis ambientais, pois as mesmas interferem nas ações da organização (GIULIANI, 2006).

O ambiente externo é o contexto no qual as organizações existem e operam, sendo constituído pelos elementos que se encontram fora dos limites da organização, assim sendo o ambiente interno é composto pelos elementos como: trabalhadores, administradores, cultura organizacional, tecnologia, estrutura organizacional e instalações físicas.

Daft (2002, p.122) define como: “Todos os elementos que existem fora dos limites da organização e que têm o poder de afetá-la como um todo ou parte dela”.

Enquanto que Mintzberg (1995, p.139) entende que

[...] o ambiente compreende virtualmente tudo de fora da organização – sua tecnologia (o conhecimento básico que ela deve extrair), a natureza de seus produtos, os clientes e competidores, a localização geográfica, o clima econômico, político, e mesmo o meteorológico, nos quais deve operar, e assim por diante.

Segundo Chiavento (2004) a empresa não tem como prever ou controlar todas as variáveis que as rodeiam, sendo assim selecionam e visualizam aquelas de interesse a ser estudada, assim, para entender melhor o que compõe o ambiente de uma empresa faz-se necessário dividi-lo em dois segmentos: sendo, ambiente geral (macro ambiente) sendo este um ambiente comum para todas as empresas, e o ambiente operacional (microambiente) ambiente interno específico a cada organização.

Chiavenato (2004) afirma que o microambiente por estar mais próximo da empresa permite que exista um maior controle sobre as variáveis que a compõem. Mas o ambiente externo ou macro ambiente composto por fatores sociais, econômicos, tecnológicos, político-legais, ecológicos, democráticos e socioculturais, são variáveis incontroláveis, visto que não tem como a empresa controlar esses fatores, pois estarão fora do seu alcance (GIULIANI, 2006). Esses fatores compõem um campo dinâmico de um turbilhão de forças que se cruzam, se chocam, se multiplicam, se anulam ou se potencializam, provocando ações e reações, instabilidade e mudanças. Por decorrência, a complexidade e a incerteza ao respeito das situações e circunstâncias que são criadas. O cenário ambiental influencia poderosamente as organizações, afetando-as com maior ou menor impacto e criando condições mais ou menos favoráveis, tornando seu efeito genérico e abrangente para todas as organizações.

Analisando os fatores, percebe-se que tudo muda muito rápido e os produtos precisam estar adequadas às novas exigências do mercado. Este fator está relacionado às tradições culturais do país, as crenças, valores e normas que a sociedade possui em relação às pessoas. Moura (2003) afirma que a cultura de uma organização é definida em um conjunto de valores, de normas e princípios, onde o mesmo resume-se o conjunto, como a forma de pensar e agir em todos os níveis hierárquicos dentro da organização.

Então, um ambiente organizacional favorável aos funcionários, é conseqüentemente favorável à empresa, pois os colaboradores realizam seu

trabalho com mais vontade e perfeição contribuindo com o rendimento da organização da qual fazem parte. Portanto, é necessário destacar que a cultura é um fator que compõe o macro ambiente, sendo que é necessário o seu estudo, pois exerce influência perante sociedade e organização (SANDHUSEN, 2003 ; GIULIAN, 2006). Assim sendo, apresenta-se nos seguintes subtítulos a contextualização do marketing e endomarketing voltada para a motivação.

### **2.1.2 Marketing**

O marketing é um mix de serviços voltados para o consumidor externo, ou seja, para o cliente, que envolve a propaganda, marketing de serviços, embalagem do produto, entre outros, assim sendo a *American Marketing Association* (AMA) define marketing como sendo um processo e planejamento que estuda e cria recurso para desenvolver um produto ou serviço que venha ao encontro a uma necessidade humana (YANAZE, 2007).

Kotler (1998) aborda que o marketing é identificado como ação de criação, promoção e fornecimento de bens e serviços ao mercado.

O marketing é definido de acordo com a sua função social que é o processo no qual o indivíduo ou grupo obtêm através dessa ação citada acima o que desejam ou necessitam ou de acordo com a sua função gerencial, de venda de produtos. “O sucesso financeiro muitas vezes depende da habilidade de marketing” Kotler (2006, p.02). Quando não existe uma boa demanda pelos produtos e serviços que a organização oferece, não obtêm lucro e então as outras funções de negócio que não a de marketing da empresa não terão sentido.

Atualmente, com a concorrência acirrada, as empresas preocupam-se, primeiramente, com a satisfação de seu público externo.

Em função disso, desenvolvem técnicas de endomarketing junto a seus colaboradores, para que eles tenham um diferencial perante a concorrência, alcançando o objetivo da empresa, que é a satisfação de seu cliente, com rapidez na produtividade, com comprometimento e com qualidade no atendimento. Trabalhar o mix de marketing é sempre muito importante, pois são ferramentas que a empresa utiliza e estuda como forma de manter-se atento às forças e mudanças que o mercado impõe. (GIULIANI, 2006).

Assim, percebe-se que o marketing moderno inclui, além da propaganda, o merchandising, a embalagem dos produtos, etc., sendo que tudo isso é o conjunto de suas atividades, e também abrange hoje técnicas para o público interno, para que esses realizem um atendimento de excelência, tendo um diferencial perante o concorrente.

Para ter sucesso com ações de marketing as empresas necessitam fazer um melhor uso de seus colaboradores, as ações dependerão do uso correto do mix de marketing, procurando oferecer produtos e serviços de qualidade, com agilidade para os clientes, e preparando muito bem quem está no dia a dia em contato com cliente externo (GIULIAN, 2006).

Deste modo, as organizações precisam construir cada vez mais um relacionamento duradouro com o consumidor e com os colaboradores, fundamentado em valores reais e em comunicações eficientes (PINHO, 2001). Pois segundo (KOTLER; ARMSTRONG, 2000) implantar um marketing de sucesso e obter excelente resultados para empresa, as ações precisam voltar-se de dentro para a fora, visando o cliente interno e depois para o cliente externo.

## 2.2 ENDOMARKETING

Hoje, o endomarketing é a mais nova ferramenta administrativa que substitui o termo marketing interno, com um mix de estratégias, possuindo ações voltadas ao público interno e gerando colaboradores motivados e engajados com a satisfação dos clientes. Já o marketing interno restringe-se mais sendo “um conjunto de ações da empresa com o propósito de preparar seus funcionários para a cultura do comprometimento com a satisfação dos seus clientes” (HONORATO, 2004).

Bekin (2004) explica que essa ferramenta tem por objetivo esclarece aos colaboradores quais são os objetivos reais da empresa para assim, cada funcionário conseguir adequar aos seus próprios objetivos, trabalhando todos em harmonia.

Para que isso funcione, Cerqueira (1999) ressalta alguns valores básicos que se deve trabalhar com os colaboradores a fim de melhorar o clima organizacional, são eles:

a) Autoestima: Desenvolvendo a autoestima nos funcionários faz com que se sintam motivados e comprometidos com a empresa.

b) Empatia: O colaborador deve ter em mente que faz parte de uma equipe e que se caminharem juntos pode ser mais forte. Deve-se colocar no lugar do outro, a interação deve ser harmoniosa, consultando, conversando, pedindo, ajudando, dando ordens, entre outros.

c) Afetividade: Todos devem ser tratados iguais, sem qualquer discriminação, com o mesmo respeito, independentemente da função na hierarquia da empresa.

Deste modo, cabe a organização educá-los, motivá-los, treiná-los e liderá-los. A organização bem sucedida é aquela que proporciona aos colaboradores um ambiente de trabalho acolhedor e agradável (CHIAVENATO; MATOS, 2009). O endomarketing pode ser considerado como uma nova ferramenta estratégica utilizada pelas empresas, sendo que as mesmas sabem da grande importância de manter seu funcionário motivado e feliz, por isso tratá-los como parte fundamental para crescimento da empresa é de grande importância (BEKIN, 1995).

Também de acordo com Brum (2005), visualiza-se que hoje as organizações precisam de colaboradores motivados, felizes, transparentes e “de bem” com a empresa. Os empresários têm que, cada vez mais, aderir às mudanças geradas pela concorrência acirrada, sendo líderes, humanistas e idealistas, assim ambos necessitam de programas de endomarketing, técnicas e instrumentos de comunicação para manter e aprimorar essa relação.

Praticar o endomarketing é enxergar o colaborador como um cliente, é apresentar a empresa, esclarecer sua missão, visão e valores de forma clara e objetiva.

Sendo assim entende-se que para a empresa obter sucesso no mercado externo ela precisa primeiro voltar seu foco para público interno, a fim de obter o resultado desejado, e preparar o funcionário é dentre outras coisas, a função do endomarketing. Entretanto esta ação é ligada a cultura da organização (GIULIANI, 2006).

### **2.2.1 Motivação no Trabalho**

A motivação no ambiente de trabalho e o reconhecimento têm se provado fatores de extrema importância no incentivo de funcionários, possibilitando uma

sinergia maior entre equipes e um desempenho melhor em trabalhos individuais. (VERGARA, 2002)

Segundo (PINDER 1998), a motivação no trabalho é um conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo ou quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua força, direção, intensidade e duração.

Idalberto Chiavenato (2004, p.242), defende que a:

Motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.

Um dos grandes desafios para as organizações é saber como motivar seus colaboradores para que apresentem um melhor desempenho (CRESCITELLI, 2002).

Embora ainda não seja aplicada em parte das grandes empresas nacionais e internacionais, as estratégias de incentivo podem ajudar bastante na hora de reformular e otimizar grupos de trabalho, trazendo bons resultados para gerentes, funcionários e empresa, ao mesmo tempo (CRESCITELLI, 2002).

Isso porque, as empresas estão valorizando cada vez mais o comprometimento das pessoas. Os funcionários comprometidos é que vêm sendo convocados para fazer parte das soluções e é exatamente neles que as empresas mais tendem a investir. Embora motivar os colaboradores possa ser algo desafiador, Crescitelli (2002, p.37) afirma que “a motivação é, além de complexa, vital para as organizações, uma vez que está diretamente ligada ao desempenho, afetando a produtividade, a qual, por sua vez, interfere na competitividade da empresa”.

A motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento. É muito mais fácil para as empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas. Por isso, identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem se tornando tarefa das mais importantes para os gerentes (GIL, 2001, p. 201).

Vergara (2002) afirma que a motivação é a ação e o efeito de motivar. É o motivo ou razão que faz a prática ou a omissão de uma ação. Sendo também um

componente psicológico que guia, mantém e determina o comportamento de uma pessoa. A palavra motivação é formada a partir do latim *motivus* (movimento) e o sufixo *ing* (ação, efeito).

A motivação é de extrema importante no que concerne aos aspectos que envolvem o ambiente de trabalho, sendo um fator crucial para o bom funcionamento das organizações, podendo ser determinada pelos comportamentos, necessidades e desempenho dos colaboradores. Permite ainda às organizações a possibilidade de avaliar o nível de motivação assim como o desempenho individual, resultando nos processos de Motivação Organizacional. O desempenho organizacional é o resultado de vários fatores, tais como: estratégia, tecnologia, talento humano e cultura organizacional. Segundo Ward (1998, p.118), “Tudo vai permanecendo constante, se as pessoas estiverem altamente motivadas a obter resultados, administrá-las será uma tarefa que exigirá menos esforço”.

Colaboradores motivados visam com maior probabilidade a obtenção de rendimento, compreensão, intelectualidade, competência, conhecimento tecnológico, desenvolvimento de talentos individuais e produtividade. O processo motivacional pode ser explicado pela: I) identificação de necessidades que provocam tensão e desconforto na pessoa; II) a pessoa procura satisfazer as necessidades, surgindo um comportamento; III) se a pessoa satisfizer a necessidade, o processo motivacional é eficaz; IV) a avaliação do desempenho pode desencadear uma recompensa; e V) novo processo motivacional.

Em um ambiente competitivo e econômico global, torna-se urgente atuar em consonância, num contexto organizacional capaz de manter o equilíbrio, entre a incerteza e a insegurança econômica. Assim sendo as organizações devem proporcionar espaços de trabalho saudáveis, preocupar-se com a qualidade de vida dos seus colaboradores e serem atrativas para trabalhar, privilegiando a existência de pessoas motivadas, pois a chave do sucesso para um elevado desempenho das organizações está na congruência entre os elementos da organização, principalmente entre a estratégia, a estrutura, as pessoas e a própria cultura organizacional, e apesar de existirem várias definições dos conceitos e diferentes teorias de diversos autores, relativas ao mesmo tema, o objetivo final é similar, ou seja, fazer com que os trabalhadores se sintam satisfeitos e motivados no seu local

de trabalho e, na realização das tarefas inerentes à função que desempenham, contribuindo de forma decisiva para o aumento da performance da organização.

Deste modo, uma das maneiras de se avaliar a motivação dos colaboradores é por meio das práticas de gestão da comunicação interna, instrumento que permite às organizações interagirem com seus colaboradores, e vice-versa (GASALLA, 2007).

### **2.2.2 Clima Organizacional**

De acordo com diversos autores, dentre eles Chiavenato (2004), as pessoas passam boa parte do seu tempo trabalhando nas organizações para alcançarem sua subsistência e seu sucesso pessoal. As organizações, por sua vez, precisam das pessoas para existir.

O clima organizacional é um elemento que não pode ser criado pela organização no seu sentido literal, é algo que já está presente, vivo e atuante nela. Representam as características das relações sociais entre os indivíduos em seu ambiente de trabalho. É uma variável que interfere diretamente na produtividade das pessoas nas organizações, sendo assim, um profissional motivado e satisfeito irá realizar seu trabalho de forma prazerosa, com qualidade, com economia de tempo e recursos financeiros gerando uma maior produtividade e inovação e para além de diminuir conflitos e melhorar o relacionamento interpessoal, favorece a comunicação e o desenvolvimento organizacional, trazendo benefícios para todos os públicos envolvidos (CHIAVENATO, 2004).

Para Chiavenato (2004, p. 95), “o clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes”.

Há muito que o ambiente empresarial não se resume no controle das contas, assim, segundo Chiavenato (2004), a área de recursos humanos tem desenvolvido e aplicado estratégias que valorizam o trabalho humano e proporcionam ações que contribuem para o crescimento das organizações e satisfação de seus colaboradores, pois são as pessoas que movem as empresas.

Segundo Dias (2003), ainda cita que clima organizacional é o que os funcionários pensam e sentem sobre a organização a qual pertencem, ou seja, é

uma percepção do coletivo, e isto está relacionado ao nível de satisfação dos colaboradores, em sua mesma obra cita alguns tipos de clima organizacional e o que esses provocam na equipe de trabalho, são elas:

a) De intimidade – Melhora a integração dos membros do grupo, satisfazendo as necessidades sociais de relacionamentos;

b) De espírito de equipe – Os colaboradores sentem-se atendidos enquanto as suas necessidades sociais;

c) Com ênfase na produção – Os colaboradores percebem que seu comportamento administrativo esta sendo supervisionado, e esta administração é direcionada aos objetivos principais;

d) Burocrático – Uma administração formal, com suas regras, regulamentos e seus procedimentos;

e) Cordialidade – É composto por sentimentos de camaradagem, onde há maior importância nos objetivos de cada pessoa;

f) De tolerância – Os erros são tratados como forma de aprendizagem, sem punições ou culpa.

Bergamini (2006, p. 84), faz relevância ao relacionamento interpessoal dentro das empresas, citando que “em nenhum outro contexto, o aspecto grupal é tão fundamental como naquele no qual as pessoas convivem umas com as outras para conseguirem que um trabalho seja feito”.

Portanto, se este relacionamento uns com os outros for positivo, o clima dentro da organização colabora para que se realize um trabalho com resultado final bastante eficaz. A empresa que se preocupa em executar a pesquisa de clima organizacional, de acordo com Luz (2003) demonstra que se importa com seus colaboradores, deste modo, com um clima organizacional favorável aos funcionários, é conseqüentemente favorável à empresa, pois os colaboradores acabaram por realizar suas tarefas com mais vontade e perfeição contribuindo com o rendimento da organização da qual fazem parte. Assim, as organizações entendem que dependem do capital humano para sobreviverem.

### 2.3 CLIENTE

A satisfação dos clientes é uma das principais formas das organizações conquistarem mercado, ocorrendo a partir da captação e relacionamento dos mesmos. A globalização econômica resulta em constantes transformações mercadológicas, assim acaba tornando os clientes mais exigentes e conseqüentemente as empresas buscam aprimorar conhecimento e qualidade, tendo como principal objetivo a satisfação de seus consumidores. No Brasil e no mundo, várias empresas de distintos setores, preocupam-se em analisar e aplicar o marketing de relacionamento, sob a perspectiva de satisfação dos clientes (KOTLER,1998).

Zenone (2003), explica que os clientes estão cada vez mais exigentes e, como consequência, as empresas enfrentam mais dificuldades para desenvolver seus negócios, tendo que reestruturar sua maneira de atuar no mercado.

Para tanto, é necessário estabelecer planos estratégicos de relacionamento com os clientes, bem como a unificação junto a todos os colaboradores. Atualmente, os clientes preferem ser chamados pelo nome, se sentem únicos, por isso, o vendedor tem que encantar o cliente, estabelecendo laços de amizade, para ter a fidelidade do cliente a partir de diversas atividades, como a facilitação de entrega, cobrança, crediário, escolha, dentre outras vantagens que podem encantar o cliente (ELTZ, 1994).

É preciso muito mais que preços, tornando-se necessário oferecer serviços diferenciados no quais os clientes se sintam realizados em suas decisões. Conforme Kotler (2003), algumas atitudes que podem mudar definitivamente o relacionamento da empresa com seus clientes, são:

a) Se o cliente pergunta se a empresa pode fazer alguma coisa por ele, a resposta deve ser sempre sim, desde que, de alguma forma, esteja relacionada ao seu negócio;

b) A empresa deve querer cuidar de seus clientes;

c) Uma das piores coisas que se pode fazer é cobrar mais do cliente do que ele tenha estimado. A empresa deve embutir uma reserva para poder comprar um pouco menos;

d) Ser simpático com as pessoas é apenas 20% da prestação de bons serviços aos clientes. A parte importante é projetar sistemas que permitam a

empresa fazer o trabalho de maneira correta da primeira vez. Nem todos os sorrisos do mundo irão ajudar se o produto ou serviço não for aquilo que o cliente deseja;

e) As pessoas que tratam diretamente com clientes devem ter autoridade para resolver problemas;

f) A coisa mais importante para um cliente é que a empresa faça tudo àquilo que prometeu;

g) As críticas dos clientes são mais valiosas que seus elogios, principalmente para que a empresa não corra o risco de repetir o mesmo erro;

h) Se o cliente pede alguma coisa que a empresa não tenha, ela deve tentar conseguir. Mesmo que para isso a empresa tenha que entrar em contato com alguns de seus concorrentes e fazer acordo com eles;

i) A empresa deve estabelecer metas elevadas e continuar a elevá-las logo que sejam atingidas.

Diante desta constante da satisfação do consumidor também deve ser levada em consideração neste processo de fidelização, e para isso existem algumas ferramentas elencadas por Kotler (1998):

a) Sistema de reclamação e sugestões: é um processo que as empresas adotaram para saber de seus clientes seus descontentamentos e suas sugestões de melhorias. Esse fluxo de informações proporciona as empresas, ideias que as capacitam agir com maior rapidez na solução de problemas.

b) Levantamento dos níveis de satisfação do consumidor – neste processo as empresas fazem levantamentos periódicos para mensurar a intenção de recompra e também a disposição do consumidor recomendar a empresa e marca para outras pessoas.

Com esse pressuposto, deve-se considerar que a fidelidade do cliente é fácil de ser quebrada. Deve-se sempre partir da ideia de que o cliente deixará de comprar da empresa por qualquer motivo, por mais fútil que seja, por isso a relevância de a empresa se cercar de todos os cuidados, pois não é segredo nenhum que a fidelidade do cliente é a chave para a lucratividade e o crescimento futuro.

### **2.3.1 Cliente Interno**

O cliente interno é o mais importante cliente para uma organização, pois é ele que faz o melhor para a satisfação do cliente final, ou seja, o cliente externo. Martins (2006, p. 1) afirma que “todos, sem exceção, devem saber da importância de seus clientes e fornecedores internos”. A partir do momento em que todos perceberem que realmente precisam uns dos outros para se obter qualidade, surge aí uma nova empresa.

Para Brum (1998), o que existe, é um novo contrato onde os empresários prometem tratar seus funcionários como capital humano, oferecendo-lhes benefícios mais atraentes, sistemas de controle mais modernos, estímulos ao aumento da produtividade, ambientes flexíveis e saudáveis e, principalmente, acesso a todo e qualquer tipo de informação.

Portanto, pode-se dizer que não existe endomarketing sem clientes internos satisfeitos e motivados. Para Azeredo e Costa (2006, p. 40) são considerados clientes internos “todos os funcionários que formam a equipe de trabalho. É necessário que eles conheçam os objetivos da organização, mesmo que trabalhem em áreas diferentes”.

Para Brum (1998), o marketing interno pode ser definido como um conjunto de ações que tem como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma empresa, objetivos, metas e resultados.

Para isso, as empresas devem buscar cada vez mais manter um bom relacionamento com o seu público interno, visando assim melhorar a qualidade dos produtos e serviços entregues ao seu cliente externo.

Atualmente como a sociedade tem se tornando competitiva, os clientes passaram a se tornar muito mais valiosos para as empresas, fazendo inúmeros esforços para garantir que eles sempre possam sentir-se satisfeitos com o que elas oferecem, e como o tempo foi passando, o cliente se tornou mais exigente para comprar um serviço ou produto de determinada empresa. Nos dias atuais, o cliente é o centro de tudo e de todos, e cada um busca sua fatia de mercado a fim de conquistá-los. Há uma maior valorização do cliente devido à concorrência acirrada encontrada em certos mercados, salienta Las Casas (1997).

Isso porque, está muito claro nos dias de hoje que a opinião do público interno, dos colaboradores das empresas, possui grande influência nas opiniões e perspectivas do público externo, que é o cliente final. O papel realizado dentro da

empresa pelo capital humano na criação de um ambiente que conduza à excelência e a um melhoramento da performance é amplamente reconhecido como sendo um fator crítico de sucesso e uma vantagem competitiva sustentável (PANTOUVAKIS, 2011).

Deste modo, eleva-se a importância dos serviços prestados à própria empresa, uma vez que estes serviços são fundamentais para que a organização mantenha a sua atividade diária, assim é possível afirmar que o cliente interno é, sem dúvida, o mais esquecido dos clientes. Visto que é o mais fundamental em uma organização, pois é ele quem faz a empresa funcionar. Deste modo, um cliente interno motivado, tornará os seus clientes externos satisfeitos. Conforme Gerson (2001), muitas empresas atualmente oferecem produtos similares, e talvez um dos únicos caminhos para a diferenciação que resta, está em exceder o tradicional atendimento ao cliente. Pois o bom atendimento é extremamente necessário para se chegar ao sucesso no meio empresarial de hoje, assim tornando os clientes internos fieis e ao mesmo tempo atraindo os clientes externos, acabando por manter seus clientes satisfeitos. O sucesso contínuo implica na manutenção de clientes a longo prazo.

Kotler (2003) ainda ressalta que, embora seja muito importante servir bem a todos os clientes, não deve-se atender a todos da mesma forma, pois para a empresa apesar de todos os clientes serem importantes, existem alguns que são mais importantes do que outros.

Os melhores clientes devem receber sempre mais benefícios, como brindes, descontos, prazos de entrega e pagamentos especiais, tudo isso com o objetivo de retê-los por mais tempo e acabando por incentivar os demais clientes a subirem para tal categoria.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é utilizada para estabelecer parâmetros de pesquisa, logo, procedimentos metodológicos que se resumem na aplicação de técnicas para fundamentar e aprimorar projetos científicos. Assim, para se estabelecer os procedimentos metodológicos, faz-se necessário o uso de métodos que correspondem às diretrizes necessárias para a execução e atendimento dos objetivos (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

O ser humano se diferencia dos outros seres vivos por ser racional e assim possuir a capacidade de descobrir e ter curiosidade para isso, buscando entender e compreender o ambiente que o cerca. (D'ONOFRIO, 1999).

Com o passar do tempo, o mundo foi se modificando e o ser humano sentiu a necessidade de encontrar explicações para essas transformações, para isso, primeiramente, criavam-se crenças, mitos e magias, porém, isso não foi mais suficiente. Assim surgiu o método científico que é uma ferramenta adotada pela ciência no modo geral, composta por métodos, técnicas e regras empregadas para o uso em estudos com fins científicos na definição de objetivos e problemas, bem como a interpretação de variáveis (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Segundo Galliano (1979) a metodologia é uma maneira utilizada como justificativa para o detalhamento de todas as técnicas de pesquisa, de investigação, de coleta e de análise de dados.

Barros e Lehfeld (2000) explicam que a partir da definição dos métodos, o pesquisador consegue identificar as técnicas de pesquisa que podem ser mais bem exploradas para a captação das informações necessárias, chegando à resolução do problema levantado. Desta forma, o método científico é uma premissa necessária para legitimar as maneiras pelas quais foram desenvolvidas o estudo (MARCONI; LAKATOS, 1996).

Assim sendo, neste capítulo são tratados procedimentos adotados para a execução do estudo como, delineamento da pesquisa, facilitando assim o alcance dos objetivos.

### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Lakatos e Marconi (2005) para realizar uma pesquisa é importante ter um objetivo pré-estabelecido, uma definição explícita do problema, sendo assim, fica mais fácil saber aonde se quer chegar e qual o tipo de pesquisa que se deve aplicar. O delineamento serve para traçar os métodos realizados no estudo, e é composto por duas formas: I) quanto aos fins de pesquisa e II) quanto aos meios de investigação. Sendo o delineamento da pesquisa método utilizado para explicitar a abordagem empregada no estudo e como se chegará a determinado resultado (meios) proposto.

Para executar uma pesquisa é fundamental que tenha um objetivo pré-estabelecido, assim será mais fácil saber aonde se quer chegar e qual é o tipo de pesquisa mais adequado (LAKATOS; MARCONI, 2005).

#### **3.1.1 Quanto aos fins de investigação**

A pesquisa Descritiva expõe quais são as características de determinada população ou fenômeno. De acordo com Gil (2002, p. 42), a pesquisa descritiva “tem como objetivo estudar características de um grupo, sua distribuição por idade, sexo, precedência, nível de escolaridade estado de saúde física e mental, etc”. Por isso esses estudos podem ser criticados, pois não há uma análise crítica do pesquisador sobre o assunto. Em outras palavras esse tipo de pesquisa tem como primórdios a descrição de determinada característica de um público ou acontecimento.

Desta forma, o presente estudo se utilizou da pesquisa descritiva pois retrata exatamente a realidade do ambiente em estudo, para posteriormente o pesquisador analisar esse cenário, identificando pontos fortes e fracos a fim de sugerir melhorias.

#### **3.1.2 Quanto aos meios de investigação**

A presente monografia estará baseada em pesquisa de Campo. Uma pesquisa de campo precede à observação de fenômenos e fatos certamente como ocorrem no real, à coleta de dados referentes aos mesmos e, finalmente, à análise e interpretação desses dados, com base numa fundamentação teórica consistente, objetivando compreender e explicar o problema pesquisado (GIL, 2002).

Segundo Fonseca (2002) a pesquisa de campo é caracterizada pelo processo de investigação junto às pessoas, diferentemente dos tipos de pesquisas analisados anteriormente. Dependendo das técnicas de coleta, análise e interpretação dos dados, a pesquisa de campo poderá ser classificada como de abordagem predominantemente quantitativa ou qualitativa.

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

É necessário definir a área ou população alvo do estudo para delimitar os participantes ou o grupo de participantes que contém as características necessárias e selecionadas para fazerem parte da contextualização e compreensão do estudo (VERGARA, 2009).

Abaixo uma síntese da estruturação da população-alvo de acordo com o objetivo geral deste estudo.

Quadro 1 – Estruturação da população-alvo.

| OBJETIVO GERAL  | PERÍODO                  | EXTENSÃO   | UNIDADE DE AMOSTRAGEM                  | ELEMENTO   |
|---|--------------------------|------------|--|--|
| Analisar os principais aspectos que contribuem para motivação das equipes de colaboradores com relação ao marketing interno ou do endomarketing | Segundo semestre de 2017 | Região Sul | Empresas do setor fitness - academias. | Funcionários e colaboradores das empresas do setor fitness |

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

O estudo em questão foi baseado em 08 empresas selecionadas através de amostra não probabilística e por conveniência, que estão inseridas no mesmo setor de atuação. Estas empresas estão localizadas no setor fitness de Criciúma no

estado de Santa Catarina (SC). O total de respondentes foi de 16 pessoas vinculadas às empresas pesquisadas.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

As fontes primárias são os que ainda não foram coletados, ou seja, que está sob desenvolvimento do próprio pesquisador, diferentemente dos dados secundários que já existem (GIL, 2002). Este tipo de pesquisa pode originar outros estudos, já que, constituem as fontes utilizadas por pesquisadores para a realização das pesquisas documentais. Sendo assim, as fontes secundárias representam a possibilidade que o pesquisador terá em coletar dados antes já pesquisados e interpretados por outros autores. As fontes secundárias constituem-se como a fonte principal para desenvolver as pesquisas bibliográficas (ANDRADE, 2010).

Neste trabalho foram coletadas informações através de questionários estruturados e, assim, utilizando fontes de dados primários e secundários. Com relação aos dados secundários, tornou-se necessária sua utilização para formar a ponte teórica de todo o estudo, para além de arquivos internos para a retirada de informações importantes. E com relação aos dados primários, tornaram-se importantes, a análise de algumas informações que ainda não foram documentadas, além de aplicar a pesquisa na empresa e posteriormente analisar os dados obtidos.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Para a elaboração do presente trabalho, o autor verificou a necessidade de utilizar planilhas e tabelas, dando sequência da segunda parte do trabalho com a utilização de gráficos na tabulação dos dados. A pesquisa adotou o método de análise qualitativa e quantitativa dos dados, pois, é aquela em que se realizara o desenvolvimento de relatórios de resultados.

Segundo Lima (2004), os recursos técnicos e os procedimentos tecnológicos utilizados na pesquisa variam conforme a escolha da abordagem metodológica de natureza quantitativa e qualitativa.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, apresentam-se os dados obtidos nos questionários e pesquisas por meio de gráficos, tabelas e análises. Deste modo para a conclusão deste trabalho foi realizada um questionário com colaboradores que atualmente encontram-se empregados à respectiva área. O objetivo desta pesquisa é conhecer as ferramentas que a empresa utiliza como estratégia de endomarketing focado na motivação dos colaboradores.

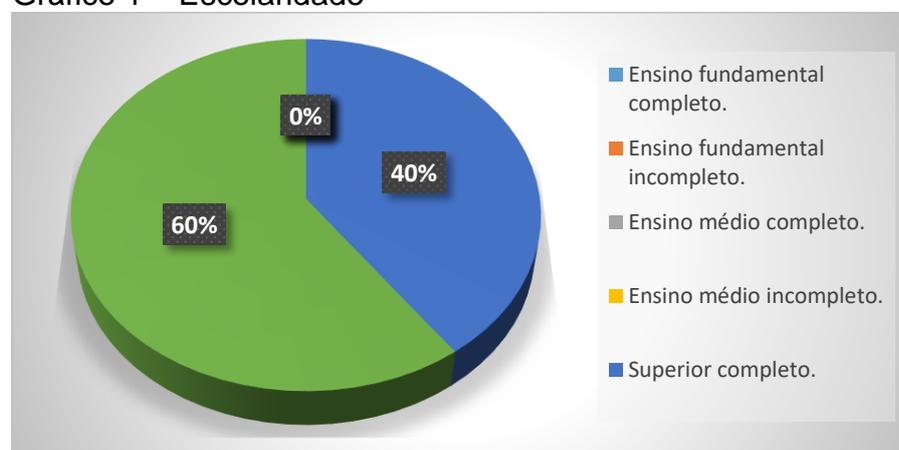
### 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Diante dos dados que são apresentados nesse trabalho, torna-se importante analisar o perfil dos entrevistados. Percebe-se que em Criciúma a grande maioria dos funcionários de academias é do sexo masculino.

Quanto à faixa etária nota-se que as empresas procuram por pessoas jovens, sendo que a grande maioria em Criciúma não passa de 30 anos, a faixa etária predominante são pessoas de até 45 anos, ou seja, pessoas mais experientes, deste modo seguido do tempo de serviço embora haja predominância com pessoas que estão na empresa acima de 6 (seis) anos, percebe-se que em Criciúma há um bom número de pessoas que estão há menos de 3 (três) anos na organização.

Desta forma, seguindo com o perfil dos entrevistados, o gráfico 1 abaixo apresenta o nível de escolaridade dos entrevistados:

Gráfico 1 – Escolaridade

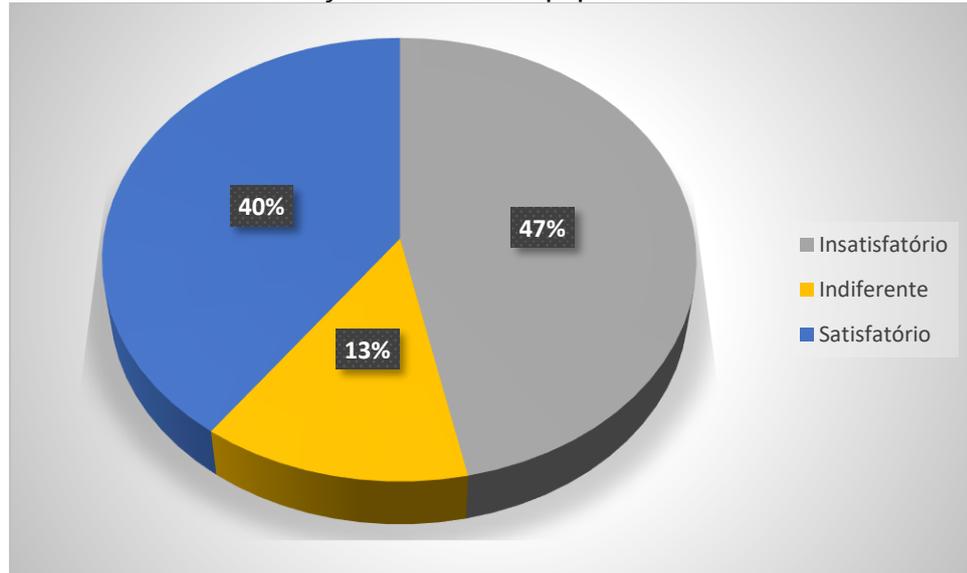


Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Na pesquisa feita, pode-se constatar que entre 40% possui o superior completo e 60% dos colaboradores encontram-se cursando a graduação e trabalhando na empresa.

Como apresentado no gráfico 2, foi questionado aos entrevistados como é a comunicação direta entre os colaboradores da equipe.

Gráfico 2 – Comunicação direta na equipe.

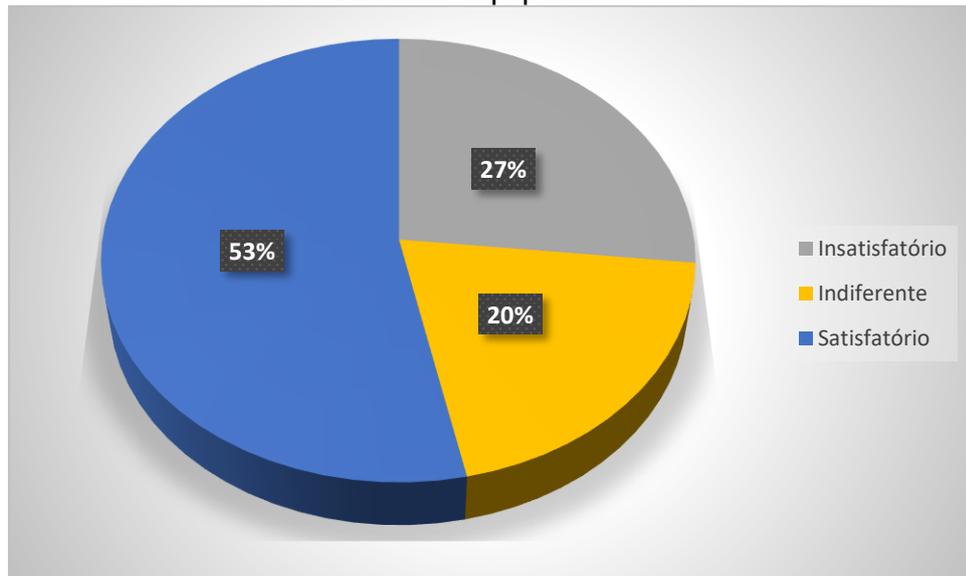


Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Na interpretação do gráfico acima sobre a comunicação direta entre a equipe obteve-se como resultado de 40% muito boa a comunicação e 47% insatisfeito com a comunicação, demonstrando também que 13% encontra-se em posição neutra que acabou não concordando e nem discordando de suas satisfações de acordo a comunicação existente na empresa.

Seguindo, o gráfico 3 representa os resultados de quando foi questionado aos entrevistados se a comunicação direta entre a equipe proporciona um bom relacionamento.

Gráfico 3 – Relacionamento da equipe.

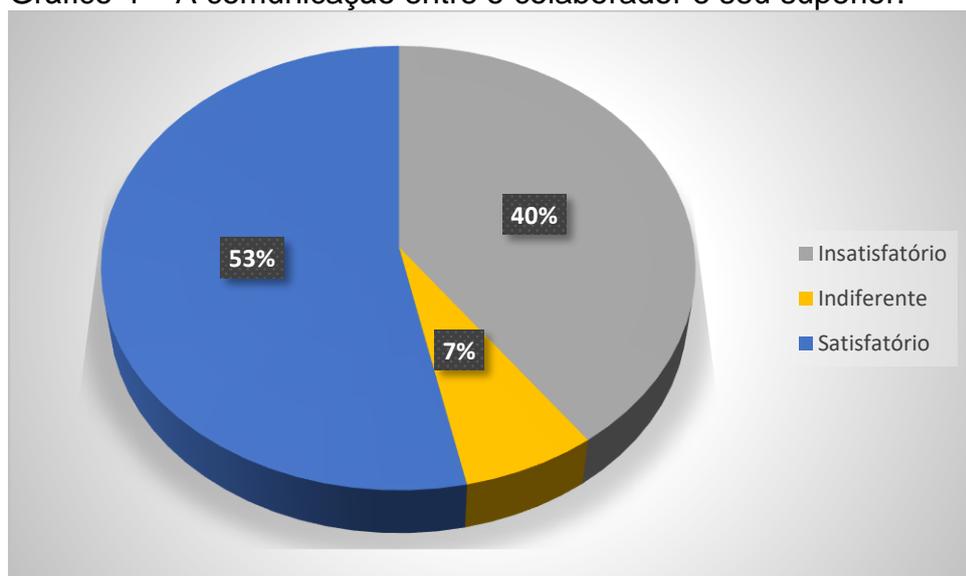


Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Conforme demonstra o gráfico acima 53% dos funcionários estão satisfeitos com o local de trabalho relativo à comunicação, sendo identificada expressiva insatisfação de 27% na questão relacionada à comunicação.

O gráfico 4 representa os resultados de quando foi questionado aos entrevistados se a comunicação direta entre o seu superior e o colaborador atende às suas necessidades.

Gráfico 4 – A comunicação entre o colaborador e seu superior.

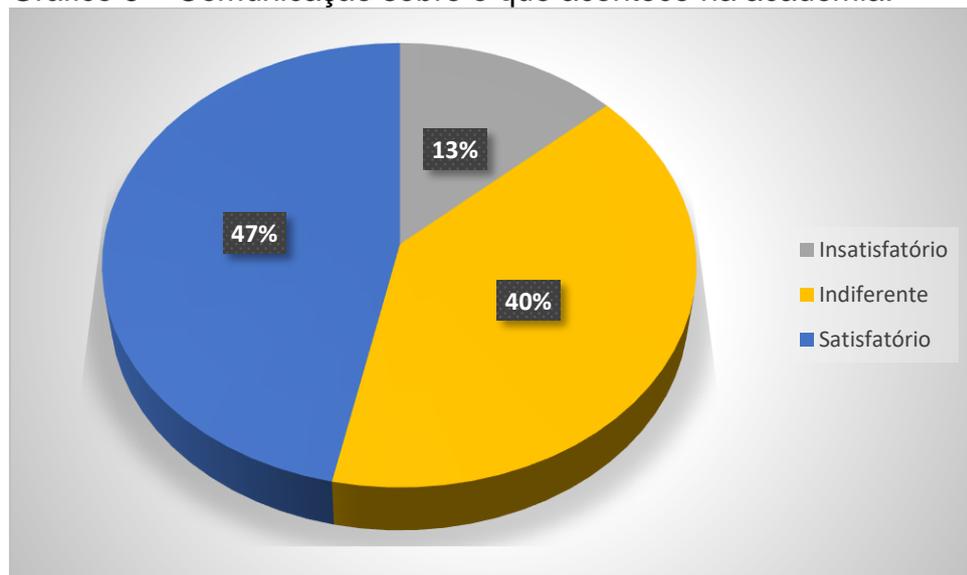


Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

A comunicação entre gestores e subordinados é o ponto inicial para o alcance dos propósitos da comunicação como atividade administrativa, pois uma boa comunicação entre esses dois agentes interfere diretamente num bom trabalho em equipe e num melhor desempenho das tarefas, lembrando que uma das maneiras de se avaliar a motivação dos colaboradores é por meio das práticas de gestão da comunicação interna (GASALLA, 2007). Como demonstra o gráfico acima o grau de satisfação representado por 53% sendo a maior parte, seguido de 40% insatisfatório para alguns e 7% indiferente para os restantes.

O gráfico 5 apresenta o resultado do que foi questionado aos entrevistados sobre se os colaboradores se sentem informados do que acontece na sua academia.

Gráfico 5 – Comunicação sobre o que acontece na academia.

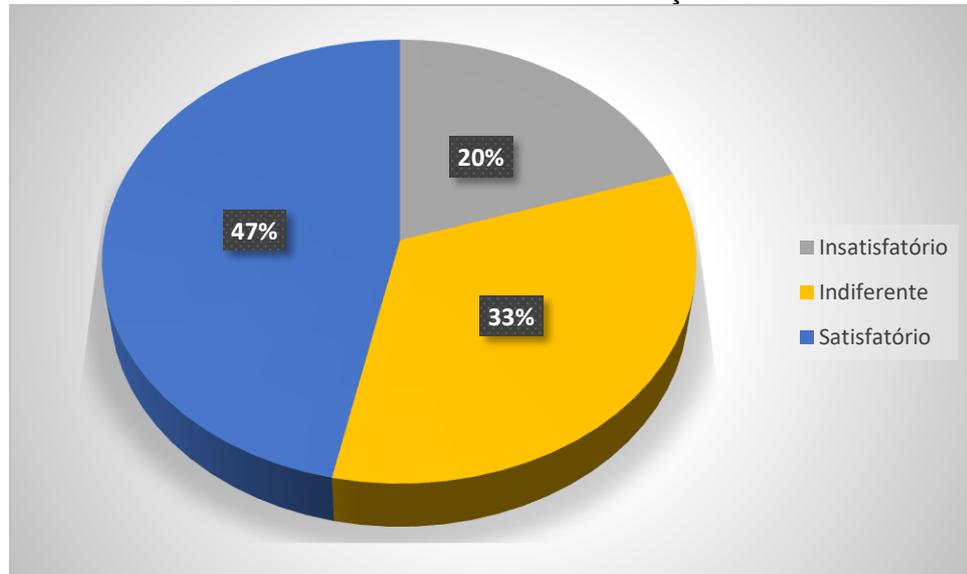


Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Na pesquisa feita quanto à comunicação, destaca-se 47% satisfatório, seguido de 40% dos insatisfeitos e 13% indiferente podendo analisar que a gestão da informação é vital para a continuidade dos negócios, pois é a partir deste processo que a empresa adquire inteligência de negócios, aprendendo a aprimorar-se constantemente.

O gráfico 6 apresenta o resultado do que foi questionado aos entrevistados sobre se os canais de comunicação utilizados pela sua empresa são eficientes.

Gráfico 6 – Eficiência dos canais de comunicação.

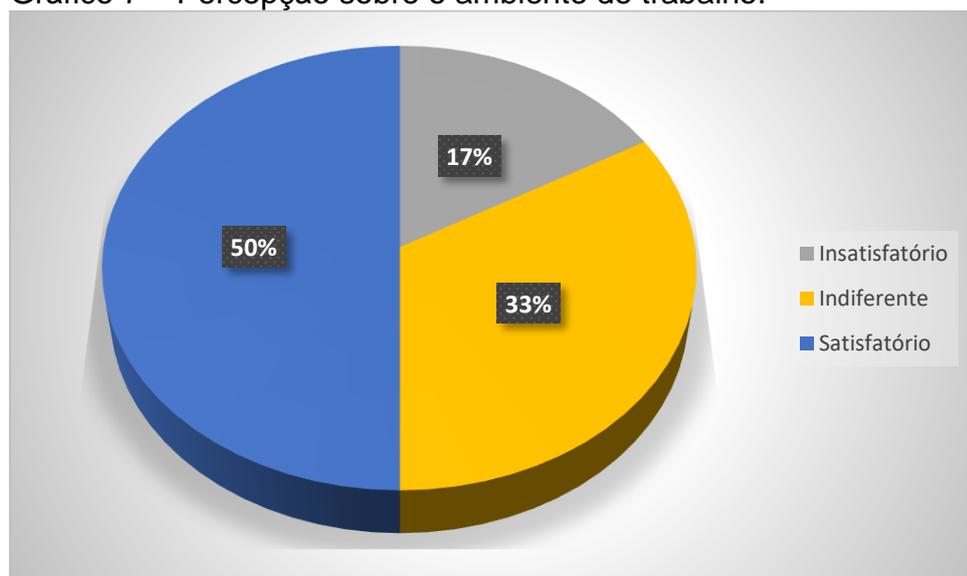


Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Quanto à eficiência dos canais de comunicação 47% consideraram como satisfatório, conforme demonstra o gráfico acima, 33% dos funcionários se dizem indiferentes e 27% como insatisfatório.

O gráfico 7 mostra o resultado da pesquisa baseada no questionário sobre o ambiente de trabalho considerado ou não satisfatório para trabalhar.

Gráfico 7 – Percepção sobre o ambiente de trabalho.

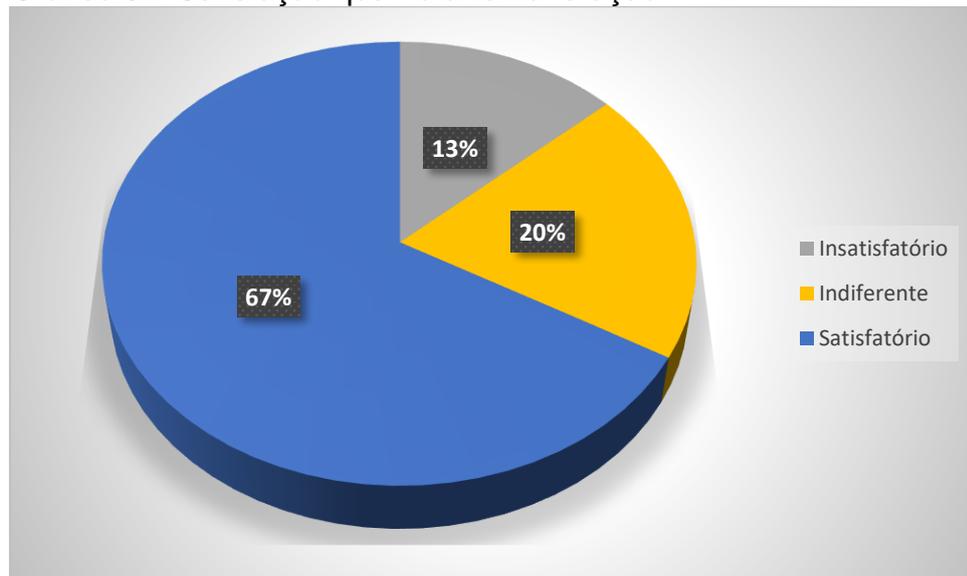


Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Conforme demonstra o gráfico acima 50% dos funcionários estão satisfeitos com o ambiente de trabalho, sendo identificada insatisfação de 17% e 33% indiferente.

O gráfico 8 representa os resultados de quando foi questionado aos entrevistados se a remuneração dos colaboradores está adequada ao mercado de trabalho.

Gráfico 8 – Satisfação quanto à remuneração.

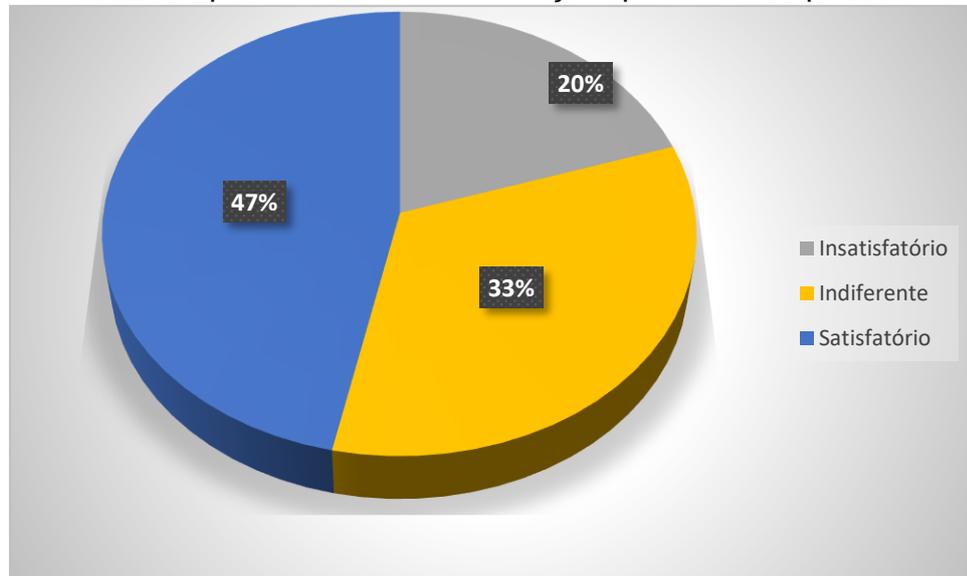


Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Atualmente, observa-se que as organizações, por razões culturais, acredita-se que a parte financeira é um elemento de motivação das pessoas, porém, foi possível perceber que essa ideia foi compatível com o que o gráfico que demonstra que 67% consideraram satisfatório e apenas 13% insatisfatório, restando 20% que consideram indiferentes. Assim, pode-se observar que o salário é um fator motivacional, mas que atualmente precisam-se aplicar outras formas de estímulo para que seus colaboradores sejam conduzidos a realização de metas.

O gráfico 9 representa os resultados de quando foi questionado aos entrevistados se sua remuneração está adequada às suas atribuições e responsabilidades na organização.

Gráfico 9 – Equivalência da remuneração quanto às responsabilidades.

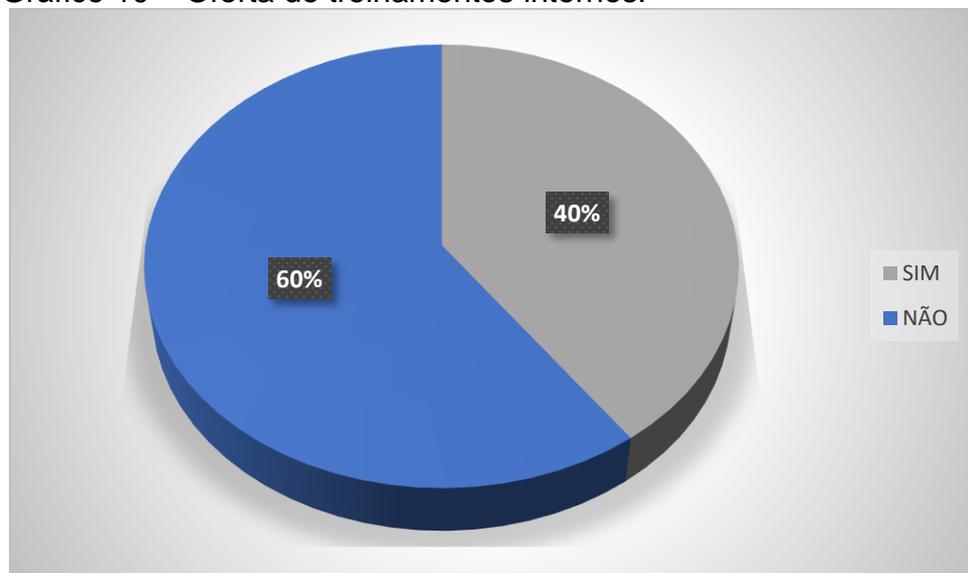


Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

O gráfico acima apresenta o grau de satisfação dos colaboradores segundo o questionário aplicado 47% dos funcionários estão satisfeitos com sua remuneração de acordo as atribuições, sendo identificada 20% de insatisfação e 33% indiferente.

No gráfico 10 estão representados os resultados de quando foi questionado se a empresa ou organização oferece treinamentos para os funcionários.

Gráfico 10 – Oferta de treinamentos internos.

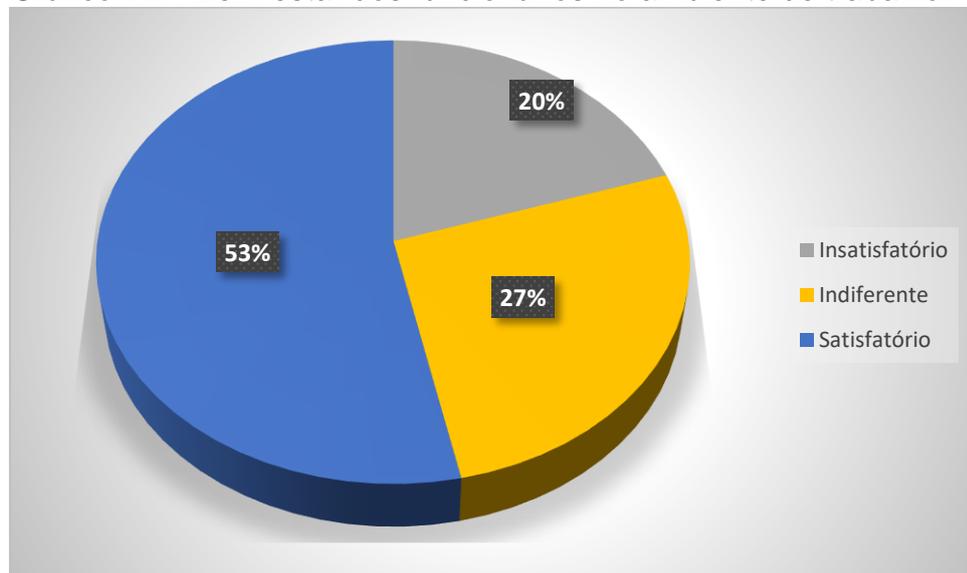


Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

O gráfico acima representa os resultados de um elemento-chave para o desenvolvimento dos colaboradores e para sua evolução contínua, sendo que nesta pesquisa 60% das academias investem em treinamentos internos e 40% não investem.

O gráfico 11 representa os resultados de quando foi questionado se a organização está preocupada com o bem-estar dos funcionários dentro do ambiente de trabalho.

Gráfico 11 – Bem-estar dos funcionários no ambiente de trabalho.

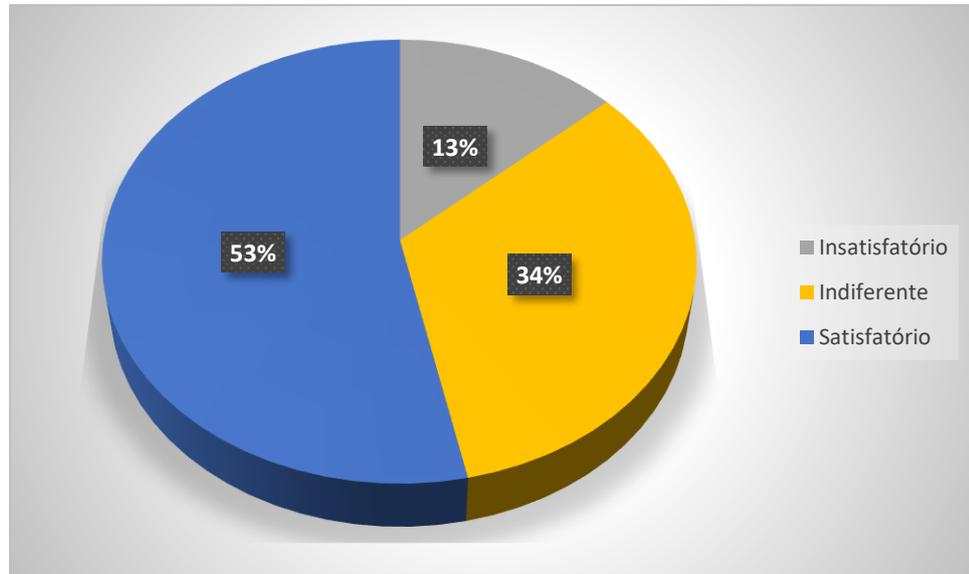


Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

O gráfico acima representa o bem estar dos funcionários satisfeitos, sendo 53% que se sentem respeitados e reconhecidos por aquilo que desenvolvem e, segundo depoimento “[...] a gente se sente parceiro do negócio, fazemos muito além do que as obrigações e a gente se preocupa com o andamento da empresa [...]”, já os insatisfeitos representados por 20% e 27% os indiferentes tendem a evoluir muito pouco e serem de certa forma esquecidos numa empresa.

O gráfico 12 representa os resultados de quando foi questionado aos entrevistados sobre a participação das decisões referentes ao seu trabalho.

Gráfico 12 – Tomada de decisão.

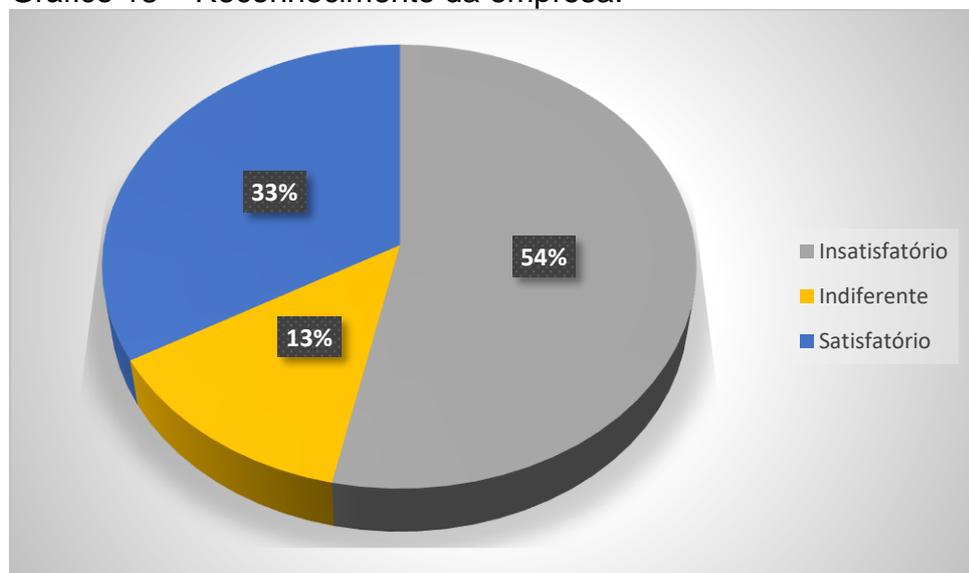


Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

O gráfico acima representa a escolha da melhor solução para um problema ou oportunidade, sendo que 53% considerando satisfatório, participam nas decisões referentes ao seu trabalho e 13% considerados insatisfeitos não participam e 34% consideram indiferente a participação.

O Gráfico 13 representa os resultados de quando buscou-se saber pelo mesmo questionário se, na maioria das vezes, o colaborador se sente reconhecido pelo trabalho que desenvolve.

Gráfico 13 – Reconhecimento da empresa.

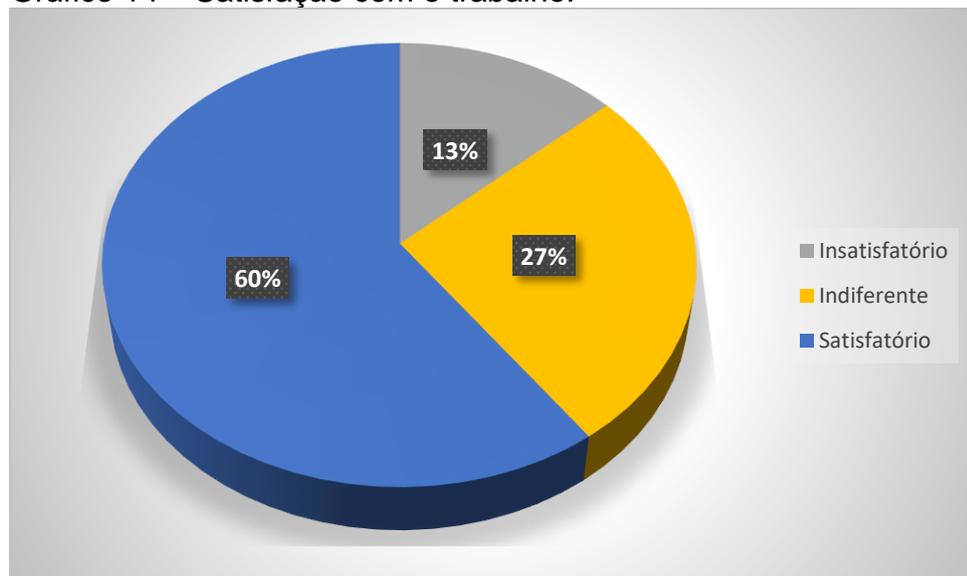


Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Pode-se observar que 33% dos colaboradores estão satisfeitos em relação ao reconhecimento por parte de seu líder-gerente ou empresa, o que segundo Archer (1997), mostra que provavelmente esses líderes não aplicam as técnicas motivacionais que levam ao reconhecimento do trabalho de seus colaboradores, como prêmios de produção, regalias sociais, progressão de carreira e outros, deixando a maior parte de 54% insatisfeitos e 13% indiferentes, causando desânimo profissional dos colaboradores.

O Gráfico 14 mostra o resultado da pesquisa baseada no questionário sobre a satisfação com o trabalho que o colaborador desenvolve na organização.

Gráfico 14 – Satisfação com o trabalho.

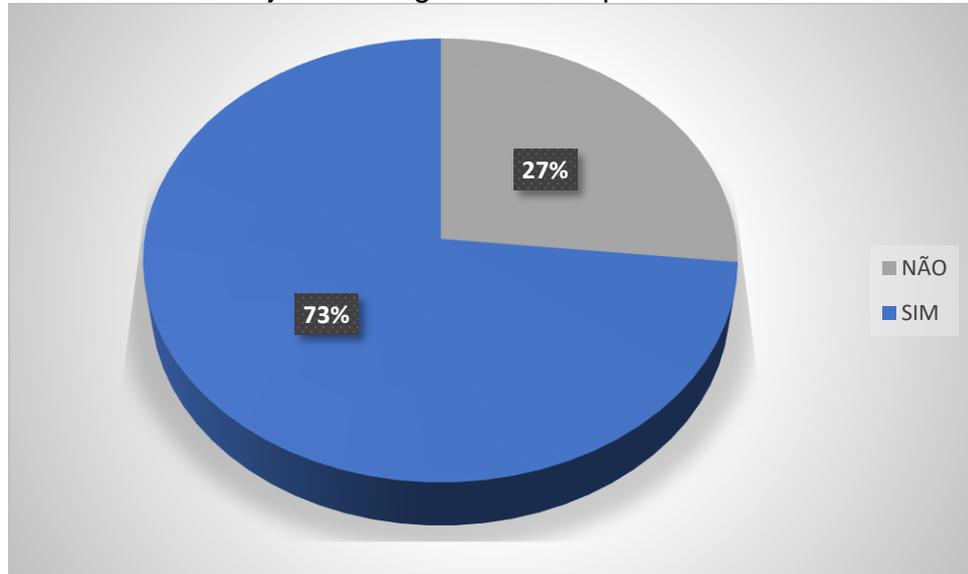


Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

No gráfico acima, 60% dos colaboradores encontram-se satisfeitos nas atividades que exercem, sendo 13% dos colaboradores insatisfeitos e 27% insatisfeitos, o reconhecimento e a satisfação é uma forma de influência e motivação.

Quando questionado aos entrevistados se alguém desejaria sair da organização onde trabalha nos próximos meses, o resultado das respostas apresentado no gráfico 15 abaixo foi que 27% não deseja mas 73% desejam se desligar da empresa .

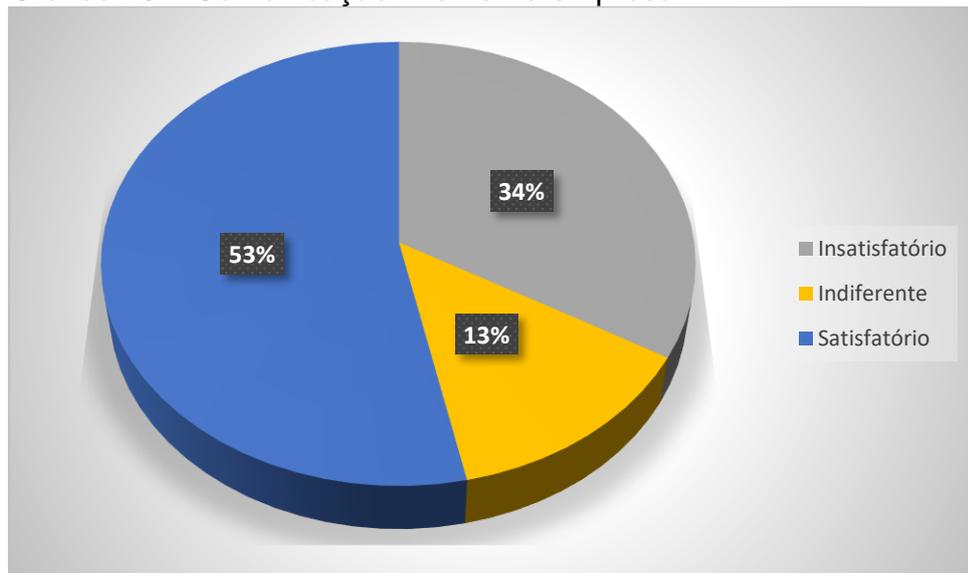
Gráfico 15 – Desejo de desligar-se da empresa.



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

O gráfico 16 representa os resultados de quando foi questionado aos entrevistados se os colaboradores envolvidos com o trabalho na organização são comunicados de tudo a respeito do seu negocio.

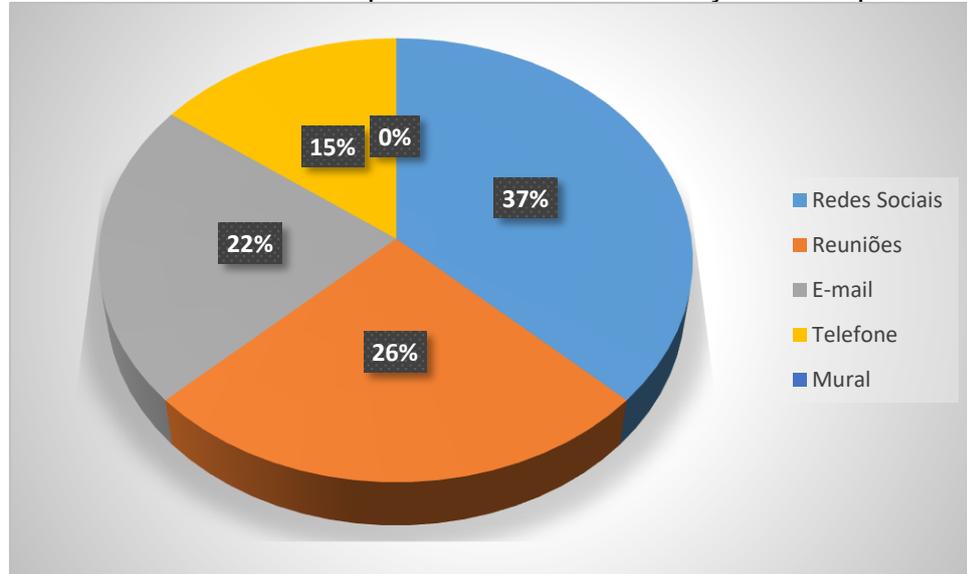
Gráfico 16 – Comunicação interna na empresa.



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

No gráfico 17 estão os resultados de quando foi questionado aos entrevistados quais os canais de comunicação que o entrevistado prefere utilizar na empresa.

Gráfico 17 – Preferência por canais de comunicação na empresa.

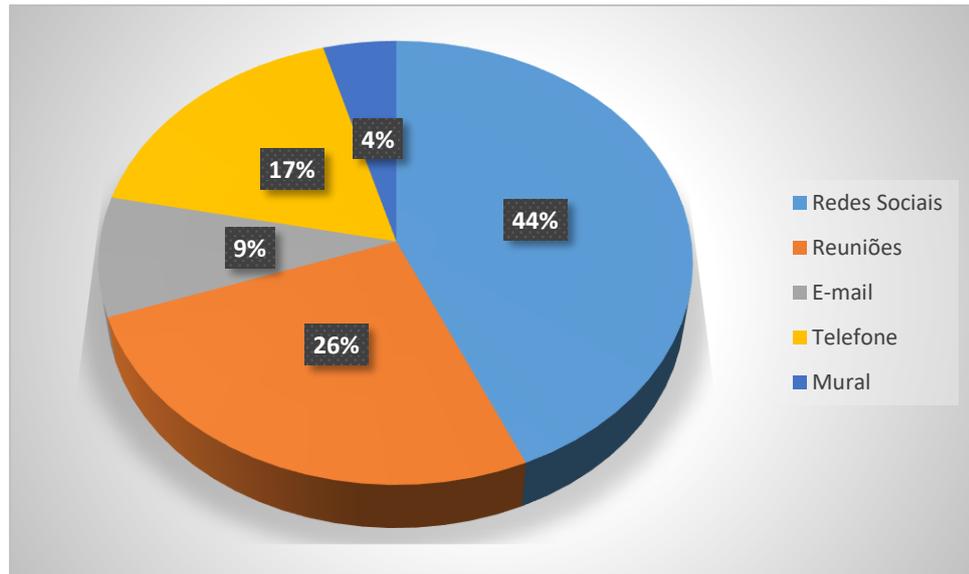


Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

As respostas evidenciam que os canais preferidos para serem utilizados são as redes sociais, as reuniões, e-mail e telefone com os devidos percentuais acima.

No gráfico 18 estão os resultados de quando foi questionado aos entrevistados quanto aos canais de comunicação existentes na empresa que são mais eficientes na transmissão das informações.

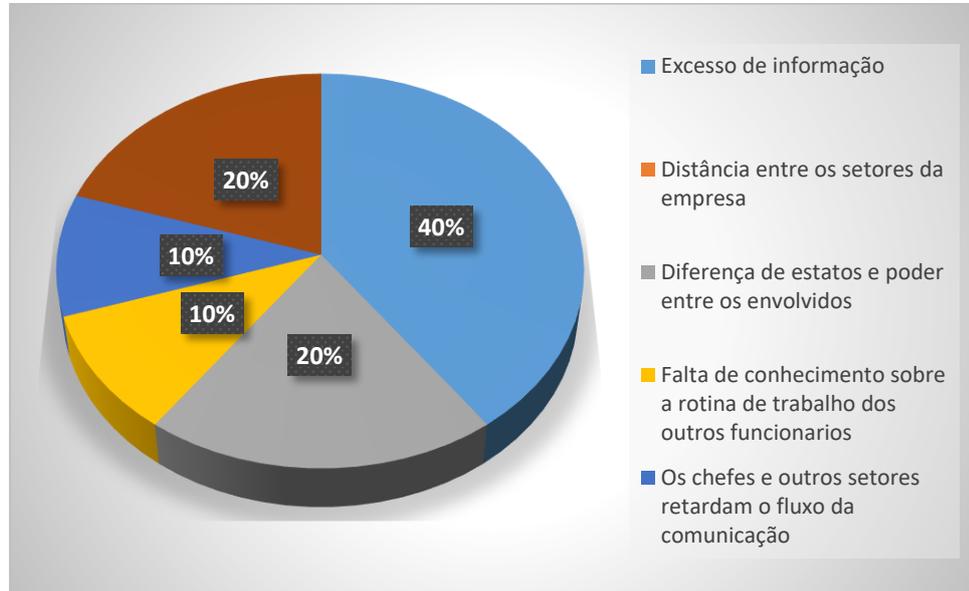
Gráfico 18 – Eficiência dos Canais de comunicação.



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Os resultados apresentam que 44% consideram mais eficientes as redes sociais, 26% reuniões, 17% telefone, 9% e-mails e apenas 4% o mural.

Gráfico 19 – Para você, quais fatores abaixo relacionados estão presentes no seu local de trabalho?

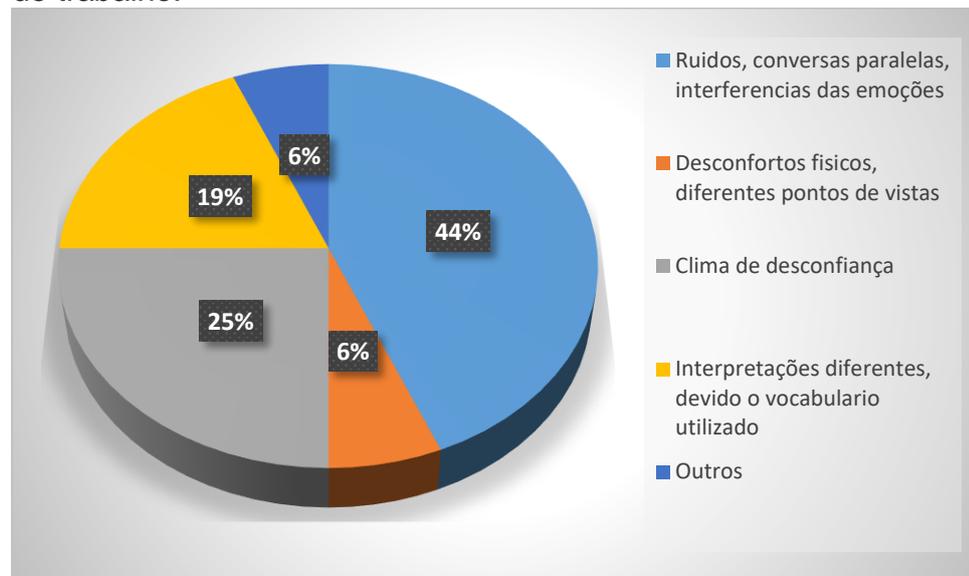


Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Os resultados apontam que 40% considera o excesso de informações, 10% considera que os chefes e outros setores retardam o fluxo da informação, assim como a falta de conhecimento sobre a rotina de trabalho e os outros 20% consideram que há distância entre os setores da empresa e diferença de estatos e poder.

No gráfico 20 estão os resultados de quando foi questionado aos entrevistados quais são as barreiras mais comuns na comunicação no seu ambiente de trabalho.

Gráfico 20 – Barreiras mais comuns na comunicação no ambiente de trabalho.



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Por fim, os resultados acima apontam que as barreiras mais comuns para a comunicação no ambiente de trabalho são: ruídos, conversas paralelas e interferências das emoções com 44%, clima de desconfiança com 25%, interpretações diferentes, devido ao vocabulário utilizado com 19%, desconfortos físicos e diferentes pontos de vista com 6% e mais 6% com outras respostas.

#### 4.2 ANÁLISE GERAL DOS DADOS DA PESQUISA

Através dos dados da pesquisa foi possível observar que, na medida em que adquire experiência profissional, o funcionário passa, naturalmente, a acreditar mais em uma perspectiva de crescimento e continuam sentindo orgulho da empresa tendo mais confiança.

Assim sendo, segundo Hollenbeck (2006, p.134), “o endomarketing é o conjunto total de expectativas que é defendido, tanto pela pessoa, como pelos demais participantes do ambiente social, incluindo aspectos formais e informais do trabalho”. Assim, o profissional afeta a organização e também recebe sua influência,

com isto, modifica seus comportamentos, atitudes e visão de mundo devido os papéis que desempenha e suas experiências compartilhadas nas interações.

A motivação dos colaboradores para a empresa é fundamental, e quando a empresa tem um setor de comunicação e endomarketing que trabalham juntas para isso, o trabalho se torna mais fácil e natural. Desta forma, a preocupação com opiniões, tendências e exigências dos funcionários é de suma importância para todos.

São variáveis que realmente preocupam, relacionadas à motivação, e fazendo com que as empresas tendam a investir mais em melhorias relacionadas com o bem estar e satisfação de seus colaboradores. No decorrer da pesquisa pôde-se observar que as empresas precisam de funcionários motivados e um ambiente bom para se trabalhar.

De acordo ao endomarketing, Grönroos (2003, p. 409) defende que o: “Endomarketing é a filosofia de gerenciamento que trata funcionários como clientes”. Eles devem sentir-se satisfeitos com seu ambiente de trabalho e com os relacionamentos com seus colegas de trabalho em todos os níveis hierárquicos, bem como com seu relacionamento com seu empregador como uma organização.

Sendo assim, o endomarketing pode ser considerado como um meio de diminuir o isolamento departamental, reduzindo atritos internos e superando resistências a mudanças. Pode ser aplicado em qualquer tipo de organização e não apenas nas empresas de serviços (BEKIN 2004).

A pesquisa possibilitou identificar uma real necessidade da preparação dos próprios gestores ao colaborador e sua importância no processo. As empresas crescem e a compatibilidade de conhecimento e evolução do colaborador junto aos aspectos motivacionais estão emperrados, contudo, ainda sim, os trabalhadores estão motivados, pois conforme a pesquisa aplicada, suas ações, suas estratégias de comunicação e sua satisfação em trabalhar, em uma maioria a porcentagem são satisfatórias.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A alta competitividade do mercado e as profundas mudanças no ambiente econômico e político internacional levou as organizações a implementarem sistemas de gestão, que visam a excelência nos serviços e processos, cuidados com o meio ambiente e a segurança e saúde do trabalhador.

Neste sentido, o sucesso das organizações está ligado a fatores que vão além dos processos burocráticos da administração de pessoal e estão voltados a tornar os modelos organizacionais orientados para a valorização do ser humano. É dentro deste contexto que o endomarketing, ou marketing interno, surge como uma ferramenta complementar estratégica que, junto à gestão de recursos humanos, visa proporcionar a integração dos trabalhadores aos objetivos da organização.

Visto que dentro das diversas áreas da administração de marketing, existe o endomarketing e, devido a ausência de um planejamento na estratégia em vendas da empresa, o não investimento na habilidade dos colaboradores pode influenciar no desempenho negativo da equipe, no processo de venda como um todo, e conseqüentemente, na fidelização do cliente.

Para realização desta pesquisa, algumas variáveis representaram limitações, tais como o tempo disponível dos colaboradores entrevistados entre outros, como a dificuldade em expressar suas opiniões, já que muitos dos entrevistados nunca tinham participado de pesquisa para diagnóstico de motivação.

Por fim, acredita-se que este trabalho se apresentou viável, pois foi possível verificar as melhorias a fim de mudar a prática e dando resultados no que se refere a motivação das equipes. A satisfação no quadro de funcionários, quanto às ações aplicadas em prol da motivação, também contribuiu para as academias, propondo um processo de comunicação interna com maior precisão, com o objetivo de manter os colaboradores bem informados do papel da empresa na sociedade, fazendo com que se sintam valorizados pela a empresa, por meio do endomarketing.

Como sugestão para estudos futuros, entende-se que seria importante ampliar a pesquisa para um número maior de academias e assim, conseguir traçar um perfil da região. Como proposta, ainda. Poderia ser desenvolvida uma cartilha para orientar os gestores a respeito do endomarketing, sua importância e benefícios.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Arnaldo Rosa. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. Blumenau, 2002. 30 f. Trabalho de Administração do Curso Administração. Fundação Universitária de Blumenau (FURB). 2002.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- AZEREDO, Ivanize, COSTA, Silvia Ignácio. **Secretaria**: um guia prático. 6 ed. São Paulo: Senac, 2006.
- BARROS, Aidil J. da Silveira; LEHFELD, Neide A. de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**: um guia para a iniciação científica. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BENITE, Anderson Glauco. **Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho para Empresas Construtoras**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- BENITE, Anderson Glauco. **Sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho**. São Paulo: O Nome da Rosa, 2004.
- BIRCK, Karin e GOMES, Luciane da Silva.: **Endomarketing**: como diferencial competitivo. Contribuciones a la Economía, maio de 2013.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing**: como estratégia de gestão: encante seu cliente interno. 3. ed. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing, educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto; **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**: Como transformar gerentes em gestores de pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- COSTA, Antônio R.; CRESCITELLI, Edson. **Marketing Promocional para mercados competitivos**. São Paulo: Atlas, 2002.

CRESCITELLI, Edson; IKEDA, Ana A. **Planejamento de comunicação de marketing**: um estudo exploratório.

CURY, Antônio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DAFT, R. L.(Org) **Teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DIAS, Sérgio Roberto (Coord). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

D'ONOFRIO, Salvatore. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1999.

ELTZ, Fabio. **Qualidade na comunicação**: preparando a empresa para encantar o cliente. São Paulo: Casa da Qualidade, 1994.

FERRELL, C. O.; HARTLINE, M.D.; LUCAS J.R. et al. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002.

GALLIANO, A. G. O. **Método científico**: teoria e prática. São Paulo: Habra, 1979.

GASALLA; Jose Maria. **A nova gestão de pessoas**: o talento executivo. São Paulo: Atlas, 2007.

GERSON, Richard F. **A excelência no atendimento a clientes**: mantendo seus clientes por toda a vida. 4 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

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

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIULIANI, Antônio Carlos. **Marketing contemporâneo**: novas práticas de gestão com estudo de casos brasileiros. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o marketing**. Barueri, SP: Manole, 2004.

<https://exame.abril.com.br/revista-exame/brasil-ja-e-um-dos-maiores-mercados-fitness-do-mundo/>

IKEDA, Ana; CRESCITELLI, Edson. Comunicação integrada de marketing e turismo receptivo brasileiro. **Revista Unicsul**. São Paulo: 9, pp.203-213, dez, 2002.

JESUS, Sergio Luiz. **A importância da missão, visão e valores de uma empresa**. 2008. Disponível em: <<http://www.skywalker.com.br/artigos/gestao/missao.html>>. Acesso em: 20 fev. 2017.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9 ed. São Paulo: LTC, 2003.

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**: conceitos, exercícios e casos. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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

LIMA, M. do S. L. L. **O estágio e a docência**. São Paulo: Cortez, 2004.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. V.. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2004.

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

MARTINS. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 2° ed. Saraiva, São Paulo, 2006.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MOURA, Maria Cristina. **O Desafio de Articular as Estratégias com o Desenvolvimento de Competências Gerenciais: um Estudo de Caso.** São Leopoldo: Unisinos, 2003. (Dissertação de Mestrado).

PANTOUVAKIS, A.; LYMPEROPOULOS, K. **Customer satisfaction and loyalty in the eyes of new and repeat customers: evidence from the transport sector.** *Managing Service Quality*, v. 18, n. 6, p. 623-643, 2008.

PINDER, C. C., **Work motivation in organizational behavior.** Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1998.

PINHO, J.B. **Comunicação em marketing.** 5. ed. Campinas: Papyrus, 2001.

PORTO, Marcelo Antoniazzi. **Missão e visão organizacional: orientação para a sua concepção.** 2008. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP1997\\_T4105.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP1997_T4105.PDF)>. Acesso em: 22 fev. 2017.

SANDHUSEN, R.L. **Marketing Básico.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2003

SILVA, I. R. **Praias da Costa do Descobrimento: uma contribuição para a gestão ambiental.** Salvador. 227 p. Tese de Doutorado em Geologia, Instituto de Geociências, Universidade Federal da Bahia. 2004.

STANTON, William John. **Fundamentos de marketing.** São Paulo: Pioneira, 1998.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A.; BORGES; ANDRADE, J.E.; CODO, W. (Org.). **Trabalho, organizações e cultura.** São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996. Cap. 11, p. 175-493.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos de coleta de dados no campo.** São Paulo: Atlas, 2009.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

WARD, Michael. **50 técnicas essenciais para administração.** São Paulo: Nobel, 1998.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de marketing e comunicação.** São Paulo: Saraiva, 2007.

ZACHARIAS, Vera Lúcia Cama. **Caracterização da instituição**. 2008. Disponível em: <<http://www.centrorefeducacional.pro.br/carcinst.htm>>. Acesso em: 26 fev. 2017.

ZENONE, Luiz Cláudio. **Marketing**: da gestão e tecnologia. São Paulo: Futura, 2003.

## APÊNDICE(S)

## APÊNDICE A - Questionário aplicado aos colaboradores da empresa.

**QUESTIONÁRIO DE PESQUISA PARA MONOGRAFIA DO CURSO DE ADM.COM ÊNFASE EM  
ENDOMARKETING  
UNESC  
LEANDRO RAMOS**

Caro Colega,

Você está recebendo um questionário destinado a coleta de dados para a elaboração de um trabalho de conclusão de Curso, cujo objetivo é avaliar ***A Contribuição do Endomarketing e a Comunicação Interna na Motivação dos Colaboradores desta empresa***. Trata-se, portanto de um estudo que visa o benefício dos colaboradores, bem como, o da empresa.

Desse modo, peço a sua autorização e participação desta pesquisa, respondendo o questionário sem a necessidade de identificação pessoal, visto que apenas o pesquisado terá acesso aos dados, garantindo assim a confidencialidade das respostas. É essencial que todas as informações aqui solicitadas sejam respondidas com sinceridade. Para responder, analise cada uma das afirmações e assinale a alternativa que melhor expresse seus sentimentos.

***Quanto perfil:***

Idade:

- de 18 a 30 anos
- de 31 a 45 anos
- acima de 45 anos

Sexo:

- feminino
- masculino

Escolaridade:

- Ensino fundamental completo.
- Ensino fundamental incompleto.
- Ensino médio completo.
- Ensino médio incompleto.
- Superior completo.
- Superior incompleto.
- Outra (s) qual. (s)? \_\_\_\_\_

Tempo de serviço na empresa:

- menos de um ano
- de 1 a 3 anos
- 3 a 6 anos
- acima de 6 anos

Leia as afirmações a seguir e selecione a opção que represente a sua opinião. Assinale somente uma opção.

| Questões |   | Insatisfatório | Indiferente | Satisfatório |
|----------|---|----------------|-------------|--------------|
| 1        | A comunicação direta entre as pessoas que compõem a sua equipe é:   | 1              | 2           | 3            |
| 2        | Essa comunicação direta entre a equipe proporciona um bom relacionamento :  | 1              | 2           | 3            |
| 3        | A comunicação entre o seu superior e você atende às suas necessidades.  | 1              | 2           | 3            |
| 4        | Você se sente informado sobre o que acontece na sua academia?   | 1              | 2           | 3            |
| 5        | Os canais de comunicação utilizados pela sua empresa são eficientes?  | 1              | 2           | 3            |
| 6        | Voce considera a sua academia como um bom lugar para se trabalhar?  | 1              | 2           | 3            |
| 7        | Você se sente motivado em trabalhar nesta organização?  | 1              | 2           | 3            |
| 8        | Sua remuneração está adequada ao mercado de trabalho?   | 1              | 2           | 3            |
| 9        | Sua remuneração está adequada às suas atribuições e responsabilidades na organização?   | 1              | 2           | 3            |
| 10       | A organização oferece treinamentos para os funcionários?  | 1              | 2           | 3            |
| 11       | A organização está preocupada com o bem-estar dos funcionários dentro do ambiente de trabalho?                                | 1              | 2           | 3            |
| 12       | Você participa das decisões referentes ao seu trabalho?   | 1              | 2           | 3            |
| 13       | Na maioria das vezes, você sente-se reconhecido pelo trabalho que desenvolve?   | 1              | 2           | 3            |
| 14       | Você é um profissional satisfeito com o trabalho que desenvolve?  | 1              | 2           | 3            |
| 15       | Desejo sair da organização onde trabalho nos próximos meses?  | 1              | 2           | 3            |
| 16       | Eu sou muito envolvido pessoalmente com o meu trabalho atual porque a organização me comunica tudo a respeito do seu negocio? | 1              | 2           | 3            |

17- Dos canais de comunicação existentes na empresa, qual(is) você prefere utilizar? Você poderá selecionar mais de uma opção.

- Redes Sociais
- Reuniões
- E-mail
- Telefone
- Mural

18- Na sua opinião, qual(is) dos canais de comunicação existentes na empresa é mais eficiente na transmissão das informações? Você poderá selecionar mais de uma opção.

- Redes Sociais
- Reuniões
- E-mail
- Telefone
- Mural

19- Para você, quais fatores abaixo relacionados estão presentes no seu local de trabalho? Você poderá selecionar mais de uma opção.

- Excesso de informação.
- Distância entre os setores da empresa.
- Diferença de status e poder entre os envolvidos.
- Falta de conhecimento sobre a rotina de trabalho dos outros funcionários.
- Os chefes e outros setores retardam o fluxo da comunicação.
- Há "lutas" por espaços.
- Falta de canais de comunicação.
- Outros, quais? \_\_\_\_\_

20- Na sua opinião, quais são as barreiras mais comuns na comunicação do seu ambiente de trabalho? Você poderá selecionar mais de uma opção.

- Ruídos, conversas paralelas, interferência das emoções.
- Desconfortos físicos, diferentes pontos de vistas.
- Clima de desconfiança.
- Interpretações diferentes, devido o vocabulário utilizado.
- Outros, quais? \_\_\_\_\_